

Resultados Plano Estratégico

A photograph of a young man and woman smiling and embracing, set against a background of a wooden structure. The image is framed by a circular graphic with dashed lines and is overlaid with a semi-transparent red filter. The text "4T23" is positioned in the bottom left corner of this red overlay.

4T23



desempenho operacional

R\$ 4,3 bi

4T23 Reforço de PDD (R\$ 1,4 bi)

ROAE acumulado: 10,0%

lucro líquido recorrente

R\$ 2,9 bi

2023

R\$ 16,3 bi

▽ 37,7%
4T23 vs. 3T23 (t/t)

△ 80,4%
4T23 vs. 4T22 (a/a)

▽ 21,2%
2023 vs. 2022 (23/22)

lucro líquido recorrente (R\$ milhões)



(1) Despesas Tributárias, Resultados da Participação em Coligadas, Resultado Não Operacional, IR/CS e Participação Minoritária.



PDD do atacado reforçada em casos pontuais



Redução da PDD no massificado



Crédito acelera em PF e MPME



Recuperação da margem com mercado



NPL total cai 50 bps



ROAE de seguros de 24,8%



Despesas operacionais dentro do *guidance*



Eventos não recorrentes de R\$ 1.175 mi

- Provisão para Reestruturação | R\$ 570 mi
- Passivos Contingentes | R\$ 547 mi

carteira de crédito



peças físicas

▲ 1,3 % t/t ▲ 1,2 % a/a



peças jurídicas

MPME ▲ 1,5 % t/t ▼ 4,8 % a/a

grandes empresas ▼ 2,1 % t/t ▼ 3,0 % a/a

total ▼ 0,9 % t/t ▼ 3,6 % a/a



produção média diária

carteira livre* (2S23 x 1S23)

Total ▲ 10 %

PF ▲ 22 % PJ ▲ 7 %

R\$ 877,3 bi

4T23 estável no trimestre ▼ 1,6 % a/a

*não inclui cartões

despesa com PDD expandida & indicadores de crédito

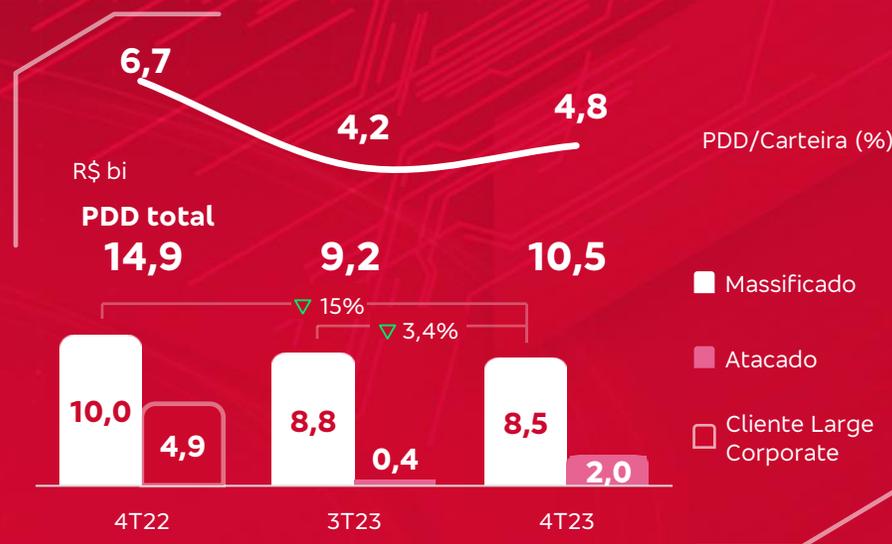


R\$ 10,5 bi

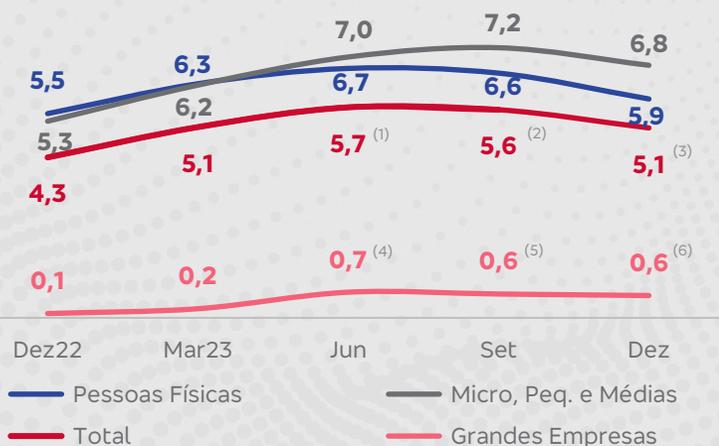
4T23 Δ 14,5% t/t ∇ 29,3% a/a

R\$ 39,5 bi

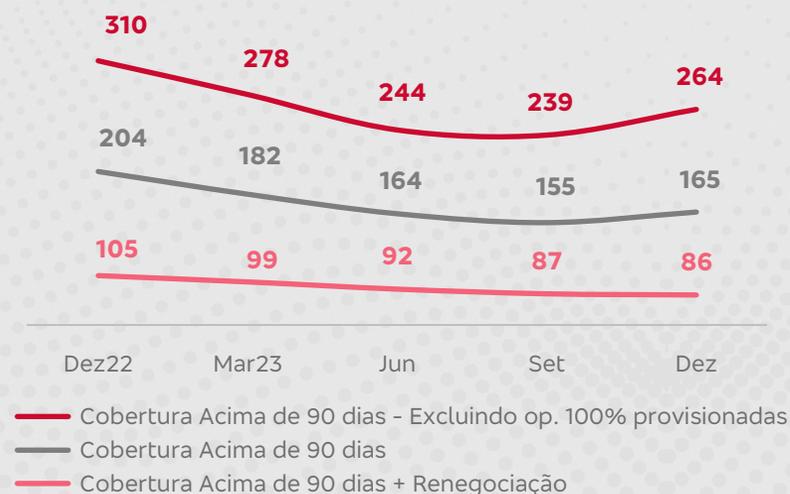
2023 Δ 22,4% 23/22



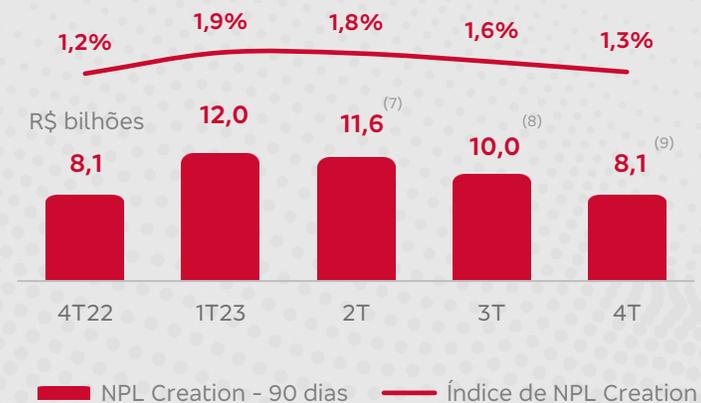
Inadimplência acima de 90 dias - %



Índices de Cobertura - %



NPL Creation



Considerando cliente large corporate 100% provisionado: (1) 5,9%, (2) 6,1%, (3) 5,2%, (4) 1,9%, (5) 3,2%, (6) 1,1%, (7) R\$ 13,0 bi, (8) R\$ 11,7 bi e (9) R\$ 8,6 bi.



margem financeira

R\$ 16,1 bi

4T23 \triangle 1,7% t/t ∇ 3,3% a/a

R\$ 65,2 bi

2023 ∇ 1,8% 23/22



margem com
clientes

spread **8,8%** (4T23)

4T23

R\$ 15,4 bi

∇ 2,6% t/t

2023

R\$ 64,9 bi

∇ 4,3% 23/22



margem com
mercado

4T23

R\$ 0,7 bi

\triangle R\$ 0,7 bi t/t

2023

R\$ 0,3 bi

\triangle R\$ 1,7 bi 23/22

Sensibilidade a Juros – Δ NII
12 meses (-100 bps) | 4T23

R\$ 1,3 bi



receitas de prestação de serviços

R\$ 9,0 bi

4T23 ▾ 0,9% t/t ▾ 2,4% a/a

R\$ 35,6 bi

2023 ▾ 0,1% 23/22



operações de crédito

R\$ 0,6 bi ▲ 11,0% t/t ▾ 2,0% a/a ▾ 17,6% 23/22



rendas de cartão

R\$ 3,8 bi ▲ 3,4% t/t ▾ 0,4% a/a ▲ 5,2% 23/22



administração de consórcios

R\$ 0,6 bi ▲ 3,2% t/t ▲ 2,7% a/a ▲ 1,8% 23/22



conta corrente

R\$ 1,7 bi ▾ 3,9% t/t ▾ 12,9% a/a ▾ 8,8% 23/22



mercado de capitais / assessoria financeira

R\$ 0,3 bi ▾ 42,0% t/t ▾ 10,6% a/a ▲ 18,3% 23/22



despesas operacionais

R\$ 14,9 bi

4T23 Δ 11,2% t/t Δ 10,7% a/a

R\$ 54,2 bi

2023 Δ 10,4% 23/22



7% Impacto dos reajustes bancários (2023/2022)
2023 **4,58%** 2022 **8% e 10%**



4,62% IPCA
12 meses



peçoal

R\$ 6,5 bi

Δ 5,0% t/t

Δ 9,2% a/a

Δ 6,4% 23/22



administrativas

R\$ 6,0 bi

Δ 5,7% t/t

∇ 1,4% a/a

Δ 2,5% 23/22

pontos de atendimento¹



(542)
em 12 meses

7,4 mil dez23 7,9 mil dez22

funcionários



(2,2 mil)
em 12 meses

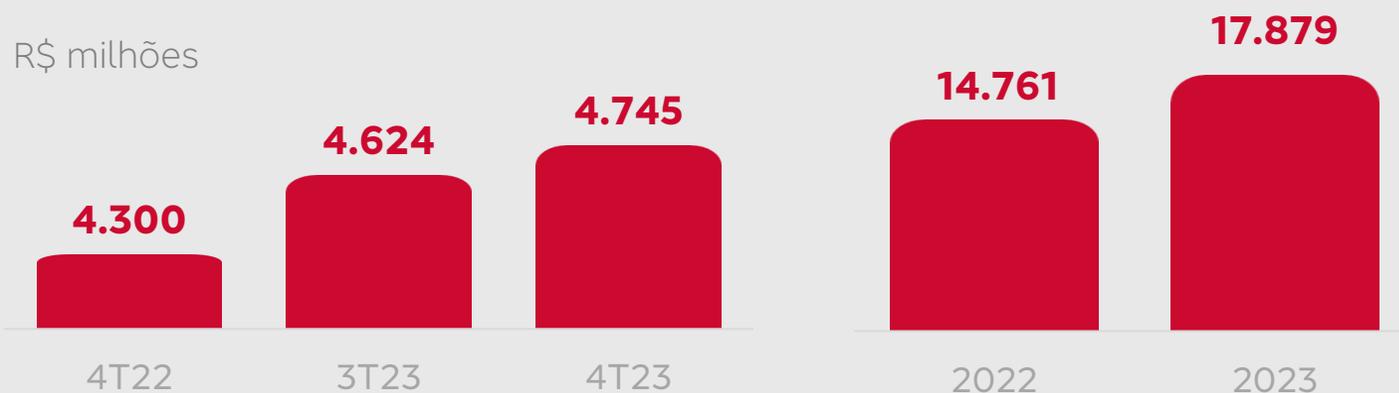
86,2 mil dez23 88,4 mil dez22



seguros, previdência & capitalização

Resultado das Operações de Seguros

R\$ milhões



△ 2,6% t/t

△ 10,3% a/a

△ 21,1% 23/22

faturamento

4T23

R\$ 28 bi

▽ 0,6% t/t △ 14,3% a/a

2023

R\$ 106,6 bi

△ 11,8% 23/22

lucro líquido

ROAE trimestral **24,8%**

4T23

R\$ 2,5 bi

△ 5,6% t/t △ 31,4% a/a

2023

R\$ 8,9 bi

△ 32,2% 23/22



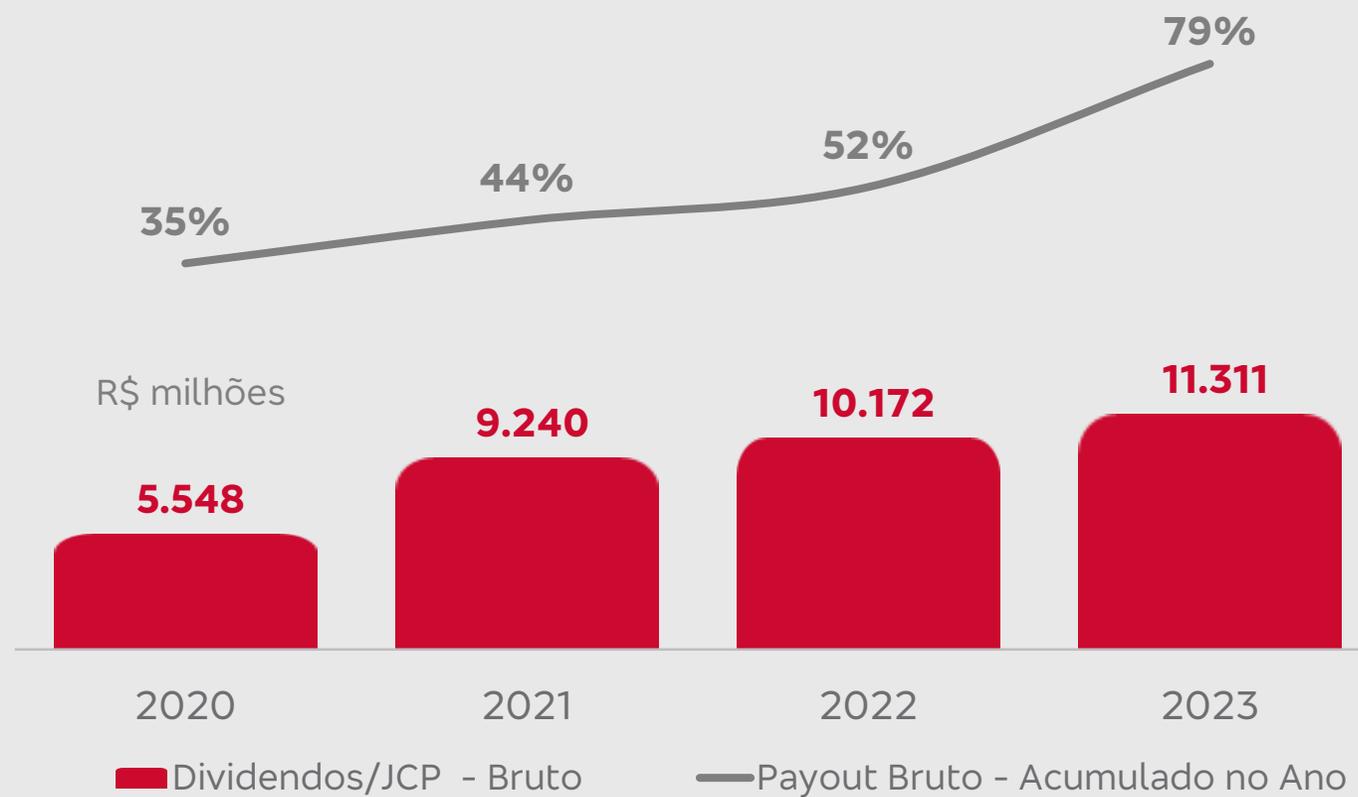
basileia & JCP/dividendos

Índice de Basileia Nível I

 **81 bps**

no ano

12,4 % > **13,2%**
4T22 4T23



guidance 2024



	2023	2024
	Esperado	Esperado
Carteira de Crédito Expandida	1% a 5%	7% a 11%
Margem Financeira Total	2% a 6%	3% a 7%
Receitas de Prestação de Serviços	2% a 6%	2% a 6%
Despesas Operacionais (Pessoal + Administrativas + Outras)	7% a 11%	5% a 9% ⁽¹⁾
Resultado das Operações de Seguros, Previdência e Capitalização	21% a 25%	4% a 8%
PDD Expandida - R\$ bilhões	R\$ 36,5 a R\$ 39,5	R\$ 35 a R\$ 39

(1) Despesas administrativas e de pessoal crescem em linha com a inflação.

Plano Estratégico





Renovamos a **visão estratégica do Bradesco** a partir de uma abordagem robusta, porém acelerada

Diagnóstico

Utilizamos diversas **pesquisas e dados de mercado e do Bradesco** para detalhamento das oportunidades

Foram envolvidos **diversos especialistas**, de várias partes do mundo, reconhecidos no mercado bancário

Plano

Construímos um **plano pragmático**, composto por diversas frentes de trabalho

Iniciativas já estão em curso e outras estão sendo detalhadas por negócio e frente de trabalho

Execução

Identificamos **oportunidades de curto prazo** e já estamos trabalhando para capturá-las

Nova Estrutura Organizacional responsável pela execução do Plano Estratégico

Lançamento de **estrutura de transformação** com liderança dedicada



Realizamos um **diagnóstico** das **fortalezas e oportunidades**, apoiados por diversos especialistas no Brasil e no mundo

Mercado bancário brasileiro é um dos mais **rentáveis e resilientes**, e com ROE dentre os mais altos do mundo. Bradesco não está limitado em oportunidades de crescimento e rentabilidade, dado o nosso foco e capilaridade no Brasil

Mercado representou **R\$ 1,3 trilhão em receitas pós risco** em 2023, sendo aproximadamente **30-40% do valor** concentrado no **Varejo PF**, cujo principal desafio é o custo de servir, para todo o mercado

SMEs representam cerca de 15% das receitas totais do mercado brasileiro e devem **dobrar de valor em 5 anos**. Bradesco mantém **posição de liderança** com **1,7MM de clientes** e maior **carteira de crédito com ~R\$100 Bi**, com segmentação atual do Bradesco, e carteira R\$148 Bi de acordo com a segmentação do Banco Central

Bradesco possui uma das maiores quantidades de clientes **Afluentes** (1,7MM), mas com oportunidade de evoluir **proposta de valor** para aumentar **share of wallet**

Crédito é âncora de principalidade e **desafio para as fintechs, que somadas representam menos de 3% de market share**. Bradesco tem capacidade para aumentar o **uso intensivo de dados** do Grupo e adotar metodologias **modernas de modelagem** (p.ex. GenAI e *Machine Learning*)

Estrutura organizacional do Bradesco é complexa, com excesso de *layers* e *span* desbalanceado, o que **aumenta o tempo da tomada de decisão e dificulta orientação ao cliente**

Investimento do Bradesco em **tecnologia** está em linha com o mercado, e com oportunidade de **acelerar a transformação tecnológica** por meio de **plataformas modulares**, aceleração da **migração para cloud**, e aumento da **capacidade de desenvolvimento** com **internalização de profissionais**

Bradesco possui **grandes fortalezas**, como base de clientes superior a 71MM, marca sólida, qualidade no atendimento e amplitude de atuação (negócios, geografias e segmentos). Além de ser **líder de mercado em segmentos e modalidades** com market share variando entre 14-16%



Reafirmamos nossa ambição de ser um Banco **completo, rentável e preparado** para competir no curto e longo prazo

Nossas ambições



Banco físico **com custo adequado e focado nos clientes de maior retorno**



Banco Digital eficiente com **experiência humanizada e IA**



Eficiência operacional que garanta competitividade e retorno



Captura de maior *share of wallet* nos principais segmentos



Nova **experiência do cliente em primeiro lugar**



Cultura de transformadores



Time to Market mais efetivo

Retorno e Lucratividade Crescentes

Líder ou Top 3

Todos os principais segmentos de cliente



PF em todas as rendas



PJ de todos os portes

15%-19%

(Atual ~14%)

Market Share
(carteira de crédito)

2,0-2,5MM

(Atual 1,7MM)

Clientes SME

Melhora em torno de 8 p.p.

(Atual 48%)

Índice de Eficiência Operacional



Construiremos sobre nossas **fortalezas** para acelerar o crescimento de resultados

71MM clientes

Líder em SMEs

Top 2 em Corporate e Middle

Top 2 Private Banking do Brasil

R\$ 450 Bi em AuM (Anbima)

Top 2 no mercado Afluente

1,7 MM de clientes

Ampla base de clientes no Varejo PF

60 MM de clientes

Maior correspondente bancário do Brasil

Mais de 38 mil pontos Bradesco Expresso

Completude de ofertas com Ligadas de *Payments*

Empresas capitalizadas e TPV total de **+ R\$1,2 Trilhão**



Líder e maior grupo segurador na América Latina

+R\$ 100 bi faturamento em 2023

Primeiro banco a utilizar IA no dia a dia do cliente, incluindo transações financeiras

Top of mind para 18% dos brasileiros

Atendimento humanizado

É o atributo mais valorizado pelos clientes

Funcionários altamente engajados e com alto senso de pertencimento

Marca sólida com representatividade em todos os níveis sociais e geográficos



Focaremos em uma **agenda estratégica** que acelera iniciativas já comunicadas e introduz novas





Ajustamos a **estrutura organizacional** para alinhá-la a nova estratégia e **evoluiremos o modelo de gestão** de pessoas e cultura

Run the bank

- Unidades de negócio verticalizadas
- Ganho de eficiência e rentabilidade
- Agenda de continuidade e foco no resultado
- Liderança e competitividade em Seguros, Atacado e Private Banking

Change the bank

- Equipe sênior 100% dedicada à transformação
- *Chief Transformation Officer* (Vice-Presidente)
- Escritório de transformação
- Agenda focada nos novos alicerces

Execução simultânea e coordenada de temáticas estratégicas para transformar o banco



Implantamos uma nova estrutura para acelerar a **tomada de decisão** e aumentar a **centralidade no cliente**



Atacado, Wealth, Varejo e Negócios Digitais serão responsáveis por **servir nossos clientes** nos diferentes segmentos

Todas **BUs terão áreas robustas de cliente** que definem proposta de valor, equilíbrio econômico e orquestram produtos e canais

Crédito consolidará e modernizará essa fortaleza do banco com uma visão fim-a-fim do ciclo de crédito dos nossos clientes

Operações e Tecnologia serão fortalecidos para **viabilizar a transformação**

CTO irá **orquestrar a grande transformação** que o banco está prestes a vivenciar

RH e Finanças serão orientadas e **especializadas por unidades de negócios**



Implantamos uma nova estrutura para acelerar a **tomada de decisão** e aumentar a **centralidade no cliente**



Nova estrutura organizacional

Redução de *layers* com novo *span of control*

Investimento na cultura de transformação

Novo modelo de avaliação de desempenho e benefícios

Comitê Executivo

Contratação *C-level* externo para Negócios Digitais e RH

Nova estrutura implica **aumento de *span* médio de 50% com novo número ao redor de 6** para os reportes diretos do CEO

Redução significativa do número de *layers* aumentando de **40% para 100% o número de executivos nos níveis N-1 a N-3**



Adequaremos o **modelo de servir** do Varejo Massificado às preferências dos clientes, balanceando a **equação econômica**

Fortalezas

60MM
clientes

Temos **alta penetração** de produtos e 60% de **principalidade**

Está no nosso **DNA**



Negócios digitais reestruturado, alavancado em aprendizados de Digio e Next



Varejo Físico com **nova proposta de valor readequada ao custo de servir**, aplicando ajustes necessários (p.ex. revisão do *footprint*)



Canais de atendimento com flexibilidade e escalabilidade incorporando Chat e IA.



Bradesco Expresso como canal essencial para alcance geográfico significativo

2,2 bi interações BIA com clientes desde o lançamento



Aprofundamento do uso de **dados e CRM**



Novo onboarding digital simplificado e amigável ao cliente



Hiperpersonalização das Jornadas de serviços, produtos e crédito (*embedded finance*)

Ambição

- Manter nossa **centralidade de cliente**
- Crescer a **base de clientes** em mais de **5MM de forma rentável**



Lançaremos o **novo segmento Afluente**, com proposta de valor aspiracional para buscar mais centralidade na relação com nossos clientes

Fortalezas

1,7MM
clientes

Um dos **líderes do segmento**

Gerente como **âncora do relacionamento humanizado**



Lançar um **novo segmento**



Implementar **nova proposta de valor e modelo de servir**



Ressegmentar base de **clientes** elevando o nível de serviço



Fortalecer atendimento **humanizado**



Expandir atendimento **remoto** e impulsionar **omnichannel**



Adequar **Account load** por tipo de cliente



Aprimorar **integração** com a **Ágora** e especialistas de investimentos

Ambição

- Crescer **share of wallet** em **50%**
- Aumentar em **20-30 p.p.** o número de clientes com **atendimento remoto**



Expandiremos nossa **liderança** no SMEs com melhorias de eficiência

Fortalezas

1,7MM
clientes

Maior carteira de crédito com aproximadamente **20%** de market share

Líder no segmento bancário que **mais cresce e continuará crescendo** nos próximos 5 anos

Ambição

- Atingir **2,0-2,5MM** de clientes
- Alcançar **NPS de 70%**



Implementação de novas agências e plataformas dedicadas

empresas & negócios



Renovação das plataformas de *cash management*



Aprofundamento do uso de dados e CRM



Ajuste no modelo de atendimento com custos adequados



Calibração da carteira dos **gerentes** de atendimento



Otimização de sinergias com empresas do conglomerado



Integramos todas as etapas do **ciclo de crédito** em uma **nova área** para fortalecer esse **diferencial do banco**

Share atual de crédito expandido ~14% ambição: 15-19%



Uso mais intensivo de dados

Potencializar uso de dados de mercado e do grupo, impulsionando nossa capacidade analítica



Visão integrada do ciclo de crédito, ancorada no cliente

Estabelecer **divisão dedicada ao ciclo de crédito**, centralizando a gestão e adequando ao **perfil do cliente**



Incorporação de novas tecnologias e processo ágil

Usar **Inteligência artificial generativa** complementando atuação dos modelos e garantindo maior agilidade na **definição de oferta e processamento**



Conclusões



O Brasil representa um **mercado financeiro vasto e lucrativo**, no qual não estamos limitados por oportunidade de mercado



Já entramos na fase de execução de um **plano estratégico sólido**, projetado para capturar benefícios ao **longo de 5 anos**



As **robustas fortalezas do Grupo Bradesco** serão alavancadas para garantir o sucesso de nossas iniciativas



Caminhamos a passos largos para a entrega de iniciativas ambiciosas e a prova disso é o **realinhamento da nossa estrutura organizacional** à nova estratégia em curso



Aceleramos as iniciativas de **Eficiência, Tecnologia e Afluentes**, e **priorizamos** novas frentes de **Varejo Digital, SMEs e Crédito**. Objetivamos redução ao redor de 8 p.p. no índice de eficiência e aumento dos clientes SME para 2,0-2,5 milhões



Disputaremos a **liderança dos principais bolsões de valor do mercado**, aumentando o market share de crédito em 1 a 5 p.p.. O potencial de crédito adicional no sistema, considerando um CAGR de 8% nos próximos 5 anos, será R\$ 3,3 trilhões



Temos ambição de **ampliar nossa lucratividade e retorno** ao longo dos próximos anos, apresentando níveis adequados de ROE, solidificando nosso compromisso com resultados sustentáveis e de longo prazo



Disclaimer

Esta apresentação pode conter informações sobre eventos futuros. Tais informações não são apenas fatos históricos, mas refletem os desejos e as expectativas da direção da companhia. As palavras “antecipa”, “deseja”, “espera”, “prevê”, planeja”, “prediz”, “projeta”, “almeja” e palavras similares pretendem identificar essas informações, que necessariamente envolvem riscos conhecidos e desconhecidos. Riscos conhecidos incluem incertezas, que não são limitadas ao impacto da competitividade dos preços e serviços, aceitação dos serviços no mercado, transações de serviço da companhia e de seus competidores, aprovação regulamentar, flutuação da moeda, mudanças no mix de serviços oferecidos e outros riscos descritos nos relatórios da companhia. Informações sobre eventos futuros são válidas apenas no momento em que são apresentadas e o Banco Bradesco não se obriga a atualizá-las mediante novas informações e/ou acontecimentos futuros.