

Bradesco troca o comando para enfrentar desafio de reinventar o varejo

Estratégia Marcelo Noronha assume presidência do banco no lugar de Octavio de Lazari Jr., que irá para o conselho de administração

Bradesco troca comando sob o desafio de se reinventar

Talita Moreira e Álvaro Campos
De São Paulo

Marcelo Noronha, nomeado ontem presidente do Bradesco, tem pela frente a missão de tirar o banco da Cidade de Deus de um dos períodos mais difíceis de sua história recente. A instituição financeira greou, nos nove primeiros meses deste ano, um retorno sobre o patrimônio líquido de apenas 11% — inferior à taxa Selic, hoje em 12,25% ao ano.

Este é o segundo ano de resultados fracos. O banco foi abalado por uma combinação de concessões exageradas de crédito, escalada da inadimplência, alta muito rápida da Selic e perdas com a Americanas. A essa tempestade perfeita, somam-se as dificuldades de abraçar de vez a digitalização e de se manter relevante no estratégico segmento de alta renda, atacado pelas plataformas de investimento.

Caberá a Noronha, um pernambucano de 58 anos de idade e 20 de Bradesco, superar esses obstáculos. O executivo foi anunciado ontem como CEO no lugar de Octavio de Lazari Jr., que ocupava o cargo desde 2018 e agora irá para o conselho de administração.

A mudança no segundo maior

banco privado do país surpreendeu por ter sido repentina. Não houve sinal do Bradesco de que um processo estivesse em curso. Porém, não foi de todo inesperada. Há tempos havia rumores de que Lazari poderia ser substituído diante dos desafios que a instituição enfrenta.

Em sua gestão, Lazari enfrentou a pandemia, que começou com muita incerteza e levou os bancos a renegociar bilhões de reais em contratos de créditos. Também teve de lidar com a rápida subida da Selic, que deixou marcas na inadimplência.

A sucessão quebrou protocolos. A troca rompe uma tradição no banco — a de que seus presidentes ocupem o cargo até atingir a idade máxima, de 65 anos, prevista no estatuto social. Aos 60 anos, Lazari Jr. ainda teria cinco pela frente conforme esse rito. Outra novidade é que Noronha não fez toda a sua carreira na Cidade de Deus e não comandou a seguradora do grupo. O executivo chegou à instituição em 2003, depois que o Bradesco comprou as operações brasileiras do BBVA, onde trabalhava.

Mas Noronha está longe de ser um forasteiro. Com duas décadas de casa, acumula experiência em diversas áreas do banco, como a de car-

teiros: primeiro, de atacado, e, desde o começo de 2023, de varejo. Assim, comandou as duas verticais que são o coração do Bradesco.

Ao Valor, o presidente do conselho de administração do Bradesco, Luiz Carlos Trabuco Cappi, deixou claro o que o banco espera de Noronha. Segundo ele, o executivo está preparando uma "reconfiguração" do varejo. (ver texto abaixo).

Em abril, Noronha afirmou ao Valor que começava a adotar medidas para reformular o varejo, com mudanças que vão desde o modelo de atendimento até uma reviravolta na estratégia digital. A ideia é dar aos clientes uma experiência mais "híbrida", seja no ambiente físico, seja no digital, e com um "custo de servir" adequado. O objetivo é que a operação continue crescendo, mas de forma rentável. O banco deve acelerar a

Nos nove primeiros meses deste ano, o banco teve retorno sobre o patrimônio líquido de 11%, inferior à taxa Selic

transição das agências por unidades de negócios, estruturas sem caixa voltadas ao assessoramento de clientes. Esse processo já está em curso há alguns anos, e em 2023 devem ser fechadas cerca de 300 agências.

Os canais digitais passam por revisão. Para os clientes que dispõem os canais físicos, mas não querem ser atendidos por robôs, o Bradesco está montando "hubs" com gerentes que atuam remotamente. No caso do banco digital next, o plano de torná-lo uma operação apartada ficou para trás em meio à revisão dos "valuations" [avaliação de mercado] das fintechs. "Não faz mais sentido", disse Noronha na ocasião. O next será um segmento do Bradesco para clientes mais jovens e digitais.

A revisão também atingiu o Prime, segmento de alta renda, com 1,6 milhão de clientes. É nessa faixa que tem se dado boa parte da competição. A aposta é oferecer um serviço mais especializado e preencher lacunas. O Bradesco lançou sua conta internacional e ampliou a rede de especialistas de investimentos. No varejo de alta renda, o banco tem patrimônio de R\$ 49,5 bi em fundos. A Bradesco Asset tem captação líquida de R\$ 10,1 bilhões no ano até setembro, segundo a Anbima.



Noronha: novo CEO tem 20 anos de casa e era vice-presidente de varejo

Nos nove primeiros meses do ano, o Bradesco lucrrou R\$ 13,4 bilhões em termos recorrentes, queda de quase 30% em relação ao mesmo período de 2022. A carteira de crédito fechou setembro em R\$ 877,5 bilhões, encalhando 0,1% em 12 meses, com inadimplência de 6,1%. O banco ainda não mostrou a mesma recuperação que os rivais neste ciclo de crédito.

Analistas apontam que, para corrigir o curso e retomar o crescimento, o Bradesco de Noronha precisa

reduzir o apetite de risco, desaccelerar a concessão e ajustar os modelos de crédito antes de retomar a expansão. No entanto, essa abordagem tem um lado negativo, pois afeta margem financeira. Ao mesmo tempo, o banco precisa continuar investindo na modernização, reduzindo o custo para atender o cliente e enfrentando a competição. "D qualquer forma, [a mudança no comando] demonstra um maior sentido de urgência e vontade de melhorar e progredir", diz o BTG.

Veículo: Impresso -> Jornal -> Jornal Valor Econômico - São Paulo/SP

Seção: Finanças **Caderno:** C **Página:** 1