

# Transcrição - Itaú Day 2023

## Abertura

### **Renato Lulia**

Bom dia! Sejam todos bem-vindos à terceira edição do Itaú Day. Eu sou o Renato Lulia, diretor de Relações com Investidores e Inteligência de Mercado do Itaú Unibanco. Neste encontro, vamos conversar sobre tudo o que está por trás dos números que apresentamos trimestralmente. Hoje, vocês terão a oportunidade de conhecer mais sobre a evolução dos nossos negócios, como eles vêm progredindo e para onde estamos caminhando de forma consistente e sempre segura.

Para isso, organizamos a agenda deste encontro em três grandes momentos. Primeiro, teremos uma conversa com os copresidentes do nosso Conselho de Administração, Pedro e Roberto. Em seguida, o Milton Maluhy, CEO do Itaú Unibanco, trará detalhes das iniciativas que estamos desenvolvendo, incluindo transformação digital e cultural do Itaú Unibanco. Na sequência, teremos três painéis com os membros do nosso Comitê Executivo para um debate sobre os nossos negócios e agenda institucional.

Durante todo este evento, responderemos perguntas enviadas por vocês pela plataforma ou pelo WhatsApp. Para aqueles que estão acessando pelo site, basta clicar no botão que está na sua tela ou enviar as perguntas através de mensagem para o número 11 97825 5898.

Como temos recebido muitas perguntas, iremos consolidar os principais temas para que possamos responder ao longo deste encontro.

No final, o Milton volta para responder mais algumas perguntas enviadas por vocês.

Eu estou na nossa central do Itaú Day, e para começar esse primeiro painel, nós vamos para nosso estúdio de podcasts do Itaú, que fica no Centro Empresarial, onde o Pedro e o Roberto já estão nos aguardando.

Para conduzir a conversa com eles, convidamos a jornalista Mara Luquet, especialista em jornalismo econômico e financeiro e que também contribui com a nossa plataforma Inteligência Financeira. O Inteligência Financeira é um site de notícias sobre economia, finanças e investimentos mantido pelo Itaú Unibanco, com o objetivo de ajudar os brasileiros a poupar mais e investir melhor os seus recursos, e a redação dos jornalistas tem total independência editorial.

Há um ano e meio no ar, é o site de notícias econômicas que mais cresce no Brasil, e somente em maio a plataforma teve mais de quatro milhões e meio de acessos, com 3,3 milhões de visitantes únicos, o que já o posiciona como um dos maiores sites de notícias financeiras do Brasil. Para quem ainda não o conhece, fica o nosso convite.

Mara, é com você!

## **Podcast - Pedro Moreira Salles e Roberto Setúbal**

**Mara Luquet**

Obrigada, Renato! Bom dia a todos que estão nos acompanhando.

Nós estamos falando aqui do estúdio de podcast do Itaú Unibanco. Aqui, no centro empresarial Itaú Unibanco. O que nos permite uma conversa mais informal. Eu estou aqui com o Pedro e o Roberto, vamos iniciar essa conversa.

Bom dia, Roberto. Bom dia, Pedro!

Vocês gostaram do estúdio de podcast do banco?

**Pedro Moreira Salles**

Nós todos estamos conhecendo isso aqui pela primeira vez.

**Mara Luquet**

Ficou bonito, não?

**Roberto Setubal**

É muito agradável, acho que é bem adequado.

**Mara Luquet**

Eu queria iniciar nossa conversa falando sobre a cultura do banco. Como e quais são os desafios que vocês veem do banco para os próximos anos? Quais as mudanças que vocês já implementaram? No ano passado, vocês já falaram dessa mudança para o foco no cliente. Desta forma, eu queria que vocês mencionassem o que já foi feito e de como vocês estão vendo o futuro. Quem irá iniciar? Par ou ímpar? Você Pedro

**Pedro Moreira Salles**

Então Mara, você está tocando num assunto que eu acho que é, talvez, na minha percepção, a maior vantagem competitiva de uma organização, e eu acho que é a grande vantagem competitiva do Itaú Unibanco, que é a cultura. Eu acho que cultura é um tema fundamental e central. Roberto e eu concordamos com isso. Desde que fizemos a nossa operação há muito tempo, esse tema de cultura sempre foi absolutamente central. E ele é central porque se você quer promover transformações importantes, você tem que saber que as pessoas estão com você e que elas acreditam num certo rol de atributos e direcionamentos. E no ano passado, como você mencionou, nós propusemos o que eu chamaria de alinhamento da nossa cultura.

Essa foi a terceira etapa de um processo que começou em 2010, quando nós lançamos um grande esforço de mostrar quais eram os atributos que a gente queria perseguir. E quando falamos do cliente, como você mencionou, eu acho que a primeira coisa que a gente veio a dizer e que trouxe grandes transformações, é essa ideia de que a gente trabalha para o cliente. Dizer que a gente trabalha para o cliente é uma frase que pode não ter um grande peso, ou parece uma coisa quase banal, mas não é. Se você leva isso a sério, ela leva a grandes transformações. E eu acho que nós estamos vivendo exatamente essas transformações, porque o modelo tradicional de banco é o modelo, de unidade de negócio, de uma série de *monoliners* que vão crescendo lado a lado e que, obviamente, cada um na sua maneira, tentando atender da melhor maneira o cliente, mas você não tem o olhar do todo. E o olhar do todo implica, realmente, em uma transformação. É fácil de falar e muito difícil de fazer, porque essa organização centenária se organizou de uma maneira em torno de produtos e ela agora quer se organizar em torno de clientes. E isso levou, inclusive, este ano, a uma mudança organizacional importante, que é exatamente como é que você entende as necessidades do cliente.

Nós temos uma área chamada de necessidades, que é o olhar que não está contaminado só pelo esforço de venda. É a área que olha para o cliente e busca entender qual é a melhor maneira de atender esse cliente. O que a gente precisa fazer? E essa transição da visão produto para a visão cliente é uma coisa que eu acho que todas as empresas perseguem. Como o Roberto já mencionou temos um desafio que nos foi colocado pelos novos entrantes, que entram em geral como *monoliners*, que conseguem olhar o cliente como um todo, porque é quase que um produto só, e além disso a complexidade que advém de você ir agregando coisas gera uma dificuldade de integração e de olhar o cliente como um todo. Só com uma cultura muito forte e com um entendimento muito claro de que temos que ir nesse caminho, é que a gente consegue dar esse salto. E eu acho que nós estamos dando esse salto.

### **Mara Luquet**

Roberto, eu queria que você complementasse isso que o Pedro está falando do foco no cliente. Um diferencial é que o banco por ser centenário, possui gerações de clientes, famílias, e vocês atendem desde o avô ao neto, enfim, isso facilita ou dificulta?

### **Roberto Setubal**

Olha, eu vejo o tema cultura, como bem falou, central. O mundo vai se transformando e a gente tem que ir adaptando, evoluindo também, como o mundo vai evoluindo. A cultura do mundo vai mudando e nós temos que mudar como empresa para ir nos adaptando, para ir evoluindo, para nos desenvolvermos num ambiente diferente a cada momento. Evidente que tem traços da nossa cultura que vem desde o início, quando o banco foi iniciado, com os nossos ancestrais aqui na empresa. Eu acho que eles tinham alguns valores que permanecem até hoje.

Eu ressalto a ética como um valor que sempre esteve presente na organização, vamos dizer assim, o cuidado de manter um balanço forte, uma empresa forte para que ela tenha capacidade de se desenvolver, são elementos que estavam desde o início e continuam, mas a cada momento a gente vai adicionando, dando mais peso para alguma coisa do que a outras, em função da mudança do cenário, e a gente tem que ir se adaptando. Nesse sentido, eu retomo um pouco aquele ponto inicial do Pedro, de que essa é uma grande vantagem competitiva do Itaú, porque a gente sabe ir se adaptando a cada momento. O Darwin quando fez a teoria da evolução, ele não diz que o mais forte é quem sobrevive, é quem mais sabe se adaptar a cada momento.

Então, a cultura, nesse sentido tem um peso muito grande para nós e precisamos evoluir a cultura e ir se adaptando a cada momento. Nós temos, nesse momento, uma mudança enorme no mercado financeiro, trazida, eu acho que fundamentalmente, para a mudança de tecnologia, que trouxe a oportunidade de novos entrantes do mercado, alguns com bastante sucesso e que fazem nos movimentarmos.

Eu acho que a gente tem se movimentado, olhado a fundo essa nova concorrência para que a gente possa também evoluir. Esses são os grandes desafios. Mas a gente gosta de desafios, gostamos de ir mudando e se adaptando ao novo mundo. E eu acho que os resultados que a gente tem obtido nesses últimos anos tem mostrado isso.

Esse processo de mudança tecnológica se iniciou lá atrás. E eu acho que o Itaú Unibanco tem conseguido se adaptar e evoluir. Acho que estamos numa jornada de grande evolução e de grande transformação no banco. Eu acho que agora o Milton introduz essa prioridade total nos clientes. E não é uma frase. Como o Pedro falou, é muito mais do que uma frase. É o banco se reorganizando totalmente para que ele possa exatamente dar esse foco que é necessário. É toda infraestrutura de tecnologia sendo alterada integralmente para que a gente possa e consiga realmente dar esse atendimento, esse olhar para o cliente que a gente precisa.

Eu acho que estamos nessa jornada, não chegamos lá ainda, tem ainda desafios importantes à frente, mas eu acho que estamos no caminho e direção correta.

Vejo o Itaú Unibanco, se sobressaindo em relação a nossa concorrência tradicional e eu estou muito otimista com o banco e o com o caminho que a gente está tomando. Tem desafios à frente, sem dúvida, mas acho que estamos na direção correta. E eu acho que a questão da cultura, que evolui e se adapta ao momento, tem sido essencial nessa jornada. E eu acho que estamos caminhando bastante bem.

E como eu falei, estou bastante otimista com o que nós estamos vivendo nesse momento e as perspectivas à frente. Eu acho que o banco está num grande momento.

### **Mara Luquet**

Essa fala do Roberto sobre resultados consistentes, é um diferencial importante, e a história do Itaú passou por vários momentos do país. Como você vê os próximos desafios e diferenciais do Itaú Unibanco em relação a concorrentes?

## Pedro Moreira Salles

Mara, eu volto um pouco ao que a gente vem falando, quando dizemos que queremos focar de maneira quase que obsessiva no cliente, não é porque antes não havia esse entendimento. Tem uma frase que aprendi com o Roberto, e que eu gosto muito que é a seguinte: o banco será do tamanho que os clientes quiserem que ele seja.

Então isso está na nossa origem, no nosso DNA. Agora, o que você precisa fazer para conseguir acompanhar essa real necessidade do cliente para uma organização centenária, com a dimensão e a complexidade que o banco tem, não é um desafio simples. Você até sabe o caminho, mas lidar com ele não é óbvio.

Para se fazer isso, é preciso sair da visão produto e ir para a visão cliente e para poder ir para visão cliente, temos que ter sistemas muito diferentes do que o que tínhamos no passado, porque não se pode ficar preso a legados, senão não há como competir com esses entrantes, que, obviamente, têm um outro grau de agilidade e de leveza.

Então tem a ousadia da mudança interna do ponto de vista organizacional, o novo modelo operacional, mas há também a ousadia no que diz respeito à grande transformação no mundo da tecnologia. Tem-se uma tríade, que tem a ver com inteligência artificial, nuvem e dados, e quem de fato entende isso e fica à frente, coloca uma distância enorme em relação a quem não persegue isso.

E acho que nós estamos a caminho. Então, por exemplo, com relação a nuvem, o banco já está com 50% da plataforma em nuvem. E como não é tudo que passará pela migração, isso significa que 70% do caminho da modernização já está feito. Ainda falta, mas 70% é um número grande. Isso nos dá uma enorme agilidade, uma capacidade de resposta e de competição, que é um pouco da sua pergunta, muito maior do que se a gente tivesse ficado preso ao modelo de tecnologia que vínhamos construindo ao longo de décadas e que gera certos inibidores para o banco poder, de fato, dar a resposta que o cliente exige.

Isso também é um esforço enorme de treinamento interno para todo mundo entender de tecnologia. Você vê que no último ano, em dados, em nuvem, nós treinamos mais de 5.000 pessoas, com treinamento profundo para que se possa entender o que é esse passo.

Então, voltando à cultura e combinando com essa transformação digital, isso explica em boa parte, a capacidade do banco de estar se diferenciando, porque, entendo que todos querem ir nessa direção, mas a execução disso está longe de ser simples. Acho que o banco é muito bom em executar, uma vez que o plano foi traçado. E o plano está traçado e nós estamos caminhando.

Apenas um dado final, uma das maneiras que se tem para medir a satisfação de clientes, é o NPS. Nós lançamos essa medida há uns quatro, cinco anos e avançamos 20 pontos nesse período. É um número muito expressivo e, hoje, quase 60% das áreas de negócio do banco estão num patamar de excelência, e os outros 40% estão se aproximando. Então, como nós competimos? Fazemos isso sabendo que o cliente olha para o banco como sendo realmente um parceiro verdadeiro, legítimo, adequado para suas necessidades, qualquer que seja a natureza, dentro dos serviços e produtos financeiros que a gente oferece.

**Mara Luquet**

Roberto, em 100 anos foram várias as mudanças. Quer dizer, o mundo muda, o ambiente muda e vocês estão acostumados a se adaptar e a passar por essas mudanças, tanto que estão fazendo 100 anos. Então, isso não te assusta?

**Roberto Setubal**

Não, acho que nós já passamos por várias transformações no sistema financeiro e chegamos até aqui porque sempre soubemos nos adaptar, enfrentar e superar esses desafios. Acho que, o desafio do momento, é o de nos adaptarmos a esse novo mercado, a nova situação, e entendo que estamos fazendo isso muito bem-feito.

É um desafio de transformação, nós estamos nos transformando em uma empresa mais ágil e mais focada no cliente. E para isso não basta apenas o querer fazer, exige uma série de medidas que estão sendo tomadas no banco, estão sendo executadas na área de tecnologia, na organização da empresa, na forma de olhar, medir e dar as metas. Por exemplo, um tema que foi bastante importante nessa transformação, dentro da administração central, foi a forma de organizar o banco com comunidades.

Acho que isso traz uma agilidade muito diferente para o banco e vai nos permitir aproveitar muito melhor essa nova onda de tecnologia. Com isso estamos entrando numa nova etapa de transformação tecnológica, que é a inteligência artificial. E acho que estamos muito bem-preparados e com bastante vontade de abraçar essa nova oportunidade. E vemos isso mais como oportunidade do que como um desafio.

Aliás, com todo desafio vem junto uma oportunidade, e acho que chegamos até aqui porque soubemos realmente transformar os desafios em oportunidades. Há dois ou três anos atrás eu estava muito mais preocupado, você questionou qual era a preocupação, né?

**Mara Luquet**

Você estava mais preocupado?

**Roberto Setubal**

Estava.

**Mara Luquet**

Preocupado com o quê?

## **Roberto Setubal**

Eu estava preocupado porque eu acho que o banco ainda não tinha encontrado o seu caminho. Enfim, há cinco ou seis anos atrás, nós tomamos consciência de que o mundo estava mudando e mudando muito rápido. E entre ter a consciência e saber o caminho, quer dizer, tomar a consciência de que estávamos com o mundo em transformação, que tínhamos desafios novos e saber endereçar esses desafios e caminhar nessa direção é um processo que nos levou algum tempo, porque precisamos rever tudo o que fazíamos, o que estava certo, que estava errado, o que combinava com esse futuro, o que não combinava e como organizar a nossa empresa.

E acho que nesses dois anos nós iniciamos uma jornada. Uma jornada na área de tecnologia, uma jornada de transformação do banco, na forma de organizar o banco. E, provavelmente, estamos a meio caminho, dessa jornada.

O importante é que estamos na direção certa e sabemos onde vamos chegar. E como eu falei, há dois, três anos atrás, nós ainda estávamos descobrindo tudo isso. Encontramos o caminho e estamos executando. O Pedro falou que nós somos bons de execução, eu concordo plenamente. Ser bom de execução é uma das nossas grandes características.

Então, acho que estamos nesse caminho e como no passado já superamos vários desafios, acho que para esse não será diferente, já estamos do outro lado e já sabemos o que fazer. Não tenho dúvida nenhuma que vamos chegar lá e vamos chegar rápido.

## **Mara Luquet**

Pedro, você também estava preocupado?

## **Pedro Moreira Salles**

Eu estava.

## **Mara Luquet**

Eu imagino vocês dois, ligando um para o outro para dizer: "Eu estou preocupado". "Roberto, eu estou preocupado".

## **Pedro Moreira Salles**

Porque se você é incumbente, um líder de mercado, então você é o alvo, e todo mundo que entra, critica quem? Quem é grande, e você fica com aquela aparência de que você representa o passado e não o futuro, o que não é verdade.

Agora, como fazer essa grande mudança, essa grande transformação, não é óbvio, não há uma fórmula ou exemplos a seguir.

Não tem como copiar um ou outro, e acho que estamos encontrando uma solução que é nossa. E ela funcionando, e as evidências apontam nessa direção, então eu acho que você abre um diferencial competitivo adicional.

Eu acho que hoje, o Itaú Unibanco é um banco que está muito mais próximo ao que é necessário se ter para competir adequadamente nesse mercado, onde as demandas são diferentes, as exigências são diferentes, onde os exemplos de relação do cliente com qualquer que seja o fornecedor mudaram, porque entraram outros elementos nessa relação, que já não conversam mais com a atividade bancária tradicional e com a relação bancária tradicional.

Então eu acho que nós fizemos esse diagnóstico e começamos a nos mover. E, de novo, esse é um trabalho de construção, é a cultura, é a forma de trabalhar, é o impacto disso na tecnologia, é a tecnologia que permite você alterar a maneira de lidar com o cliente e com o produto. Então, acho que fizemos um grande caminho e todas as medições que fazemos indicam que esse caminho está sendo trilhado da maneira como esperávamos.

E o banco também tem um processo de governança, que temos que falar porque eu acho que é exemplar. Primeiro, temos uma qualidade de pessoas extraordinárias, quando olhamos os profissionais que estão dentro do banco, que eu acho que são pessoas talentosíssimas, muito dedicadas e com capacidade de executar e que entendem o caminho a ser seguido.

O Conselho faz o seu papel de supervisão muito bem-feito, de seus comitês. Então, voltando à atividade bancária banco tradicional e a gestão de risco, eu acho que o banco tem uma gestão de risco extraordinária. Acho que o banco domina as alavancas e consegue entender qual é o resultado que ele pode esperar no trimestre que vem, e no outro, e no ano, e consegue entregar aquilo que se compromete, porque ele foi se desenvolvendo assim ao longo do tempo.

Então, tudo isso reunido é o que nos dá essa confiança que o Roberto está falando, de que estamos na direção correta.

### **Mara Luquet**

Pedro, eu vou ter que encerrar nossa conversa com o coração partido, porque você falou sobre governança, e tem muitos assuntos que poderíamos trazer. Para encerrar, eu queria que vocês deixassem uma mensagem para o nosso público do Itaú Day, para os investidores que estão aqui. Eu queria que vocês deixassem uma mensagem. Você começa, Pedro?

### **Pedro Moreira Salles**

Bom, a todos que estão aqui no Itaú Day, eu acho que nós estamos completando mais um ciclo de entregas, e acho que nós temos uma equipe, do CEO ao seu comitê executivo e, obviamente, as equipes que estão montadas a partir do comitê executivo, de pessoas competentes, engajadas, que entendem os desafios e que respondem a esses desafios com ousadia e com competência.



E acho que isso está aparecendo nos resultados que divulgamos trimestre a trimestre. Obviamente, ainda temos muito por fazer, mas isso é uma construção que nunca cessa, mas temos clareza do tamanho do banco, do desafio que o banco tem que enfrentar e das respostas que o banco é capaz de dar a esses desafios. Então, eu estou muito confiante de que esse caminho está sendo construído e de que vamos ter sempre a capacidade de entregar os resultados dos quais nos propomos.

Muito obrigado.

### **Roberto Setubal**

Bom, estamos aqui encerrando esse bate-papo, que foi muito agradável, e vocês estão iniciando esse encontro do Itaú Day, que vai discutir muitas coisas, algumas das quais nós falamos aqui, e tem muita coisa para ser conversada nesse momento de grande transformação do banco e do mundo. Eu queria apenas reforçar algumas mensagens que eu falei durante a nossa conversa, que são mensagens de que nós estamos transformando o banco.

Essa é uma transformação que exige uma adaptação de todo mundo. Eu e o Pedro nos adaptamos, mudamos em relação ao que éramos há pouco tempo, e acho que vocês também estão nesse processo de adaptação, porque se nós todos não mudarmos juntos, o banco não se transforma. Então, essa mudança é muito importante e acho que nós estamos conseguindo fazer essa transformação do banco.

Entendo que estamos no caminho certo, eu estou confiante e otimista com o banco, acho que vocês podem também estar otimistas e confiantes. Temos muito a fazer, como eu mencionei, estamos na direção correta, mas ainda não chegamos lá. Temos um objetivo, uma estrada a nossa frente, sabemos aonde queremos chegar e vamos chegar lá. Conto com vocês.

Um grande abraço e ótimo encontro.

### **Mara Luquet**

Bem, vamos ter que encerrar agora, mas o papo estava muito bom, espero que vocês tenham gostado. É o primeiro podcast, mas vários outros virão. Tudo o que conversamos aqui, todos esses assuntos pelos quais passamos, será aprofundado agora ao longo do Itaú Day.

Eu me despeço, e agradeço a vocês dois pela conversa. Muito bom estarmos estar conversando e eu espero que vocês aproveitem o Itaú Day.

É com você, Renato.

### **Renato Lulia**

Muito obrigado, Mara! É sempre um grande privilégio ter o Pedro e Roberto trazendo um pouco da vasta experiência deles. Dando sequência ao nosso encontro, passo a palavra ao

nosso CEO Milton Maluhy. Milton, muito bem-vindo ao nosso tão esperado Itaú Day 2023, é com você.

## **Apresentação - Milton Maluhy (CEO)**

### **Milton Maluhy**

Muito obrigado, Renato. Obrigado Roberto. Obrigado Pedro. Bom dia a todos. Prazer enorme estar aqui com vocês, na nossa terceira edição do Itaú Day, um evento em que a gente dedica muito tempo com muito carinho e muito cuidado para compartilhar com vocês o que tem sido a nossa agenda, o que evoluiu do ano passado para esse e quais são os desafios, que não são poucos, olhando para frente.

Eu queria dizer para vocês que nesse Itaú Day eu não vou monopolizar a agenda. A ideia é que eu faça uma introdução, fale um pouco dos principais tópicos, mas o objetivo hoje é compartilhar com vocês a visão do nosso grupo, do nosso comitê Executivo, o nosso grupo de sócios, que é quem está aqui todos os dias junto comigo, porque como eu digo aqui no banco, aqui a gente vai de turma.

Então, da mesma forma como eu estou aqui, representando nossos 100.000 colaboradores, nossos 100.000 itubers, não só no Brasil, mas no mundo inteiro, o nosso comitê executivo também vai representar todos os nossos itubers aqui para vocês hoje. Assim, destaco, para vocês o primeiro aspecto, que tem sido o motor da transformação, a nossa nova cultura.

O lançamento da nova cultura, que aconteceu no ano passado, e a gente comemorou um ano e com resultados muito importantes. E a forma de medir resultado de cultura é sempre muito difícil. A gente mede nas atitudes, nas ações, na forma como a gente vê as nossas equipes engajadas e a gente sempre diz aqui que funcionário feliz e engajado reflete em cliente feliz e cliente engajado.

Temos batido as máximas históricas do eNPS dentro do banco, que é o *Employee Net Promoter Score*. A gente atingiu pontos realmente muito altos, o que deu pra gente, inclusive, na última premiação, o prêmio de *Great Place to Work*, a melhor empresa para se trabalhar no Brasil acima de 10.000 funcionários, não foi o melhor banco, foi a melhor empresa.

A gente tem ganho reconhecimentos importantes de empresa que gera o espaço pra inovação. Ficamos em oitavo lugar por uma renomada publicação feita nos Estados Unidos e na Europa. Ficamos muito orgulhosos desse reconhecimento, mas a gente acredita, e como a gente diz aqui dentro, que a gente deve estar a 20% da jornada. Cultura é todo dia, toda hora, e a gente precisa continuar avançando nessa jornada.

Então, o desafio para esse ano e para os próximos anos é a adoção da cultura e garantir que a gente consegue apresentar para todos os funcionários do banco, independente da distância geográfica, a nova cultura. Todo mundo precisa atuar de acordo com a nova cultura, não é responsabilidade do CEO, eu entendo que isso é meu papel primário, eu acredito muito em *top down*, cultura vem pelo exemplo, mas isso é um trabalho de todos os líderes. E o Sérgio Fajerman vai falar sobre isso, vai dar mais detalhes para vocês, estou só dando um spoiler.

Essa transformação cultural é pautada, acima de tudo, em uma verdadeira obsessão pelo cliente. Palavra obsessão é essa mesma. A gente já vem há alguns anos trabalhando nessa dinâmica de cliente, de entender e medir a experiência do cliente em todos os canais, em todos os produtos, em todas as transações, e a gente vem conseguindo avançar. Recentemente apresentei para vocês que mais de 60% dos negócios já estão em zona de excelência, com NPS acima de 70 pontos, mas não estamos satisfeitos.

Discutimos muito sobre execução, consistência e vamos buscar, vamos atingir 70 pontos em todos os negócios do banco, temos metas para alcançar, até o final do ano, ao longo do ano que vem, vamos continuar muito focado. Mas para que a gente consiga entregar para o cliente o que ele realmente espera, a gente precisa terminar e avançar cada vez mais na jornada de transformação da plataforma tecnológica.

E isso é um dos motores também, essa modernização, toda a componentização da nossa plataforma, a quebra dos monolitos dos sistemas legados e levando a nossa tecnologia pra nuvem. A gente já tem mais de dois terços dos sistemas legados, daquilo que é relevante para os nossos clientes, rodando em cloud, o que traz velocidade, agilidade, capacidade de reagir às necessidades do cliente de forma incrível.

E além disso, o nosso Data Lake, onde temos nossos dados, opera 100% na nuvem, fazendo com que a gente vire uma empresa, uma companhia data centric, ou seja, uma empresa que olha para dados, trabalha dados o tempo todo. No fundo, o desafio que a gente tem é transformar um banco para cada um dos nossos clientes e não atender segmentos de forma massificada, mas que cada cliente se sinta individual, se sinta único na relação com o banco.

Além disso, para 2023, vamos continuar buscando NPS. Quer dizer, bater 70 pontos não é suficiente, até porque tem negócios que já operam acima de 70 pontos, mas a gente vai continuar buscando e melhorando a avaliação e vamos aumentando a exigência. A expectativa do cliente vai mudando, as tecnologias vão avançando e estamos aqui para atuar e avançar todos os dias, o tempo todo.

Além disso, falei muito de dados e temos desenvolvido muitos trabalhos com inteligência artificial, *machine learning*, e entendemos que são ferramentas muito poderosas na interação com a força comercial, em toda a agenda de eficiência e na experiência do cliente. A gente realmente precisa usar essa tecnologia em benefício do cliente. Isso vale para design, isso vale para eficiência, para simplificação e para ser mais competitivo.

Isso vale para todas as interações, porque no final das contas, tem todo um arcabouço por trás disso. Queremos clientes engajados e falamos bastante sobre máquina de engajamento, vocês vão ouvir comentários nessa direção. E a máquina de engajamento nada mais, nada menos é tornar o nosso cliente mais cliente do banco, seja aquele que tem uma relação menor,

ou até aquele cliente que tem uma relação de altíssimo engajamento, onde o banco é o único banco de relacionamento. A gente sempre fala que cada 1 ponto percentual de engajamento gera aproximadamente 1 bilhão de receitas novas para a organização.

Isso é para mostrar para vocês que cliente engajado, qualidade de atendimento e resultado andam juntos. Agora, a gente não pode deixar de falar de outras agendas. O Flávio vai dar mais informações para vocês, da nossa agenda ESG, todas as parcerias que temos feito, queremos ser o banco da transição para uma economia de baixo carbono.

A gente não quer atuar como um banco crítico e revisor de práticas dos nossos clientes. Ao contrário, a gente quer se somar aos esforços que as empresas já estão fazendo. Então é um processo em que todos nós somos sócios de um objetivo comum e é nesse espírito que a gente vem trabalhando muito forte com o Net Zero Banking alliance. Temos divulgado objetivos claros. Temos uma agenda ESG superimportante, na qual falamos de objetivos, de diversidade e de inclusão, o Sérgio vai falar sobre isso também, falamos sobre a Amazônia, e sobre toda a parte social do banco. Somos uma das empresas que mais doa recursos e faz trabalhos importantes, tanto em educação, cultura e em vários outros elementos aqui na parte social. E a gente fala de Governance também, porque não é só o Environmental, não é só o Social é Governance também. O quanto a gente preza pela relação com o investidor, pela governança, pela qualidade do material que é apresentado, pela profundidade com que a gente entra nos assuntos com vocês e pela qualidade das nossas demonstrações financeiras que têm sido premiadas mundo afora, comparadas com bancos do mundo inteiro.

Além disso, a gente tem trabalhado bastante no que chamamos de agenda associativa. E o objetivo da agenda associativa é melhorar o ecossistema, mais uma vez, atender bem os nossos clientes, é complementar a nossa oferta, ou é uma proposta comercial melhor ou dentro de um ecossistema, é uma entrega mais integrada, que leva valor para o nosso cliente na ponta, e a gente tem feito aquisições, algumas já aprovadas pelo Banco Central e pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (antitrust body), outras em fase final de aprovação. E o nosso grande objetivo é atender o nosso cliente da melhor forma possível e se tornar cada vez mais competitivo. E o que a gente chama de *one stop shop*, o cliente que vem ao banco e ele se serve de todas as suas necessidades.

E para isso a gente precisa ter um ecossistema completo de produtos e serviços. E o nosso papel é estar o tempo todo olhando pra fora, vendo o que tem de oportunidades, reconhecendo a qualidade do trabalho que muitos dos nossos concorrentes fazem em áreas específicas. E aqui no banco a gente fala, é um dos pilares da nossa cultura, a gente não sabe tudo, que traz essa visão de humildade, de olhar para dentro.

É o que eu sempre digo aqui dentro do banco, nós estamos líderes, mas este cenário pode mudar no futuro. Da mesma forma como eu estou CEO hoje, e essa percepção de não perpetuidade te faz ser melhor, ser humilde, ter a visão do entorno. Olhar para fora é fundamental. Aprender com os nossos erros sim, mas aprender com outros, aprender com outras indústrias.

E é isso que a gente vai continuar buscando para avançar, não só no nosso negócio tradicional, mas também em outras linhas de receitas, em outros negócios. Poder cada vez mais falar do que a gente chama de *beyond banking*, entregar negócios e atender bem os nossos clientes,

não só em produtos e serviços financeiros. É entregar ofertas e conhecimento, experiências complementares, potencializando a nossa audiência, a nossa relação, a nossa capacidade de entregar produtos e de ter contato com os nossos clientes o tempo todo. E é isso o que a gente vai buscar todos os dias dentro desse ambiente.

E falando de futuro, fazendo a conexão de todos os pontos que eu trouxe até aqui, vocês vão perceber que cultura está sempre presente em todos os comentários. Então, a gente precisa realmente ter uma cultura também mais digital. A cultura passa por cliente, passa por “vamos de turma”, passa por “a gente não sabe tudo”. Mas ser mais digital, ter uma mentalidade mais ágil, um modelo com menos hierarquia e mais autonomia. Um banco que aprende todos os dias e que lida com o erro da melhor forma possível, cria um ambiente para aprender e para a gente empreender. Obviamente, somos um setor regulado, temos que tomar todos cuidados. E gestão de risco é algo que vai estar sempre presente em todas as nossas decisões. Esse é o core da nossa atividade, é gerir risco. E acho que a gente tem conseguido fazer isso de forma muito consistente ao longo dos anos. E é isso que vem trazendo o banco para o nível de rentabilidade e de consistência bastante sólido durante a nossa jornada toda.

Então, a gente fala muito de qualidade dos indicadores, quando a gente vem apresentar os resultados no trimestre, mas é muito importante entender que aqueles indicadores não estão lá por acaso. Fala muito de solidez, gestão de risco, qualidade de crédito. E a gente tem conseguido gerenciar o crédito em momentos mais turbulentos. Não que a turbulência tenha acalmado, está presente, a gente precisa continuar sendo muito ativo nisso. A gestão de risco, do balanço, descasamentos de taxas, toda a parte de mercado. Então, com isso, a gente consegue suavizar impactos de volatilidade, mais uma vez atendendo bem os nossos clientes, sendo sempre presente, entregando condições supercompetitivas.

E nesse sentido, o banco vem navegando muito bem por cenários claramente desafiadores. Eu sempre falo, quem acompanha os calls, eu sempre falo de cautela. Acredito que cautela é uma palavra que continua muito presente no nosso dia a dia. Somos cuidadosos, somos bons gestores de riscos, temos muito para aprender. Certamente, cometemos erros, aprendemos com os nossos erros, mas isso faz parte da nossa cultura, e a gente quer continuar com essa força, engajando, mobilizando e mobilizando 100 mil pessoas, não só no Brasil, como em todos os países.

Eu vim recente de uma visita ao Chile e vejo que esse nível de engajamento está em todos os lugares. Isso é superbacana. E essa transformação digital está acontecendo numa velocidade enorme e já traz impactos muito positivos na agenda de cliente.

Então, a gente tem fortalezas estruturais. A gente primeiro se beneficia de ser um banco universal, colhendo benefícios em todos os momentos de maior volatilidade, porque a gente é muito forte em todos os segmentos e negócios onde a gente se propõe a atuar.

Então, a gente vem brigando pela liderança dos negócios, a gente vem brigando para atender cada vez melhor os nossos clientes e evoluir a nossa operação. Crescer a franquia, crescer, o banco, melhorar o nosso índice de eficiência. Então, muitas vezes falamos de custo e a sensação que fica: mas e o cliente? O custo faz parte da agenda do cliente, porque quanto mais a gente investir e abrir espaço para o investimento, para a expansão de negócios, melhor a gente está atendendo os nossos clientes. E quanto mais eficiente, mais competitivo somos

em preço, melhor a gente entrega os nossos produtos e serviços. E a gente vai continuar expandindo os nossos negócios, investindo em tecnologia, porque aqui no banco essa agenda de eficiência não é uma agenda de curto prazo. É uma agenda de todo dia, mas sempre com uma lógica de investir no futuro, continuar investindo no nosso crescimento, investindo em gerar valor para todos os nossos stakeholders.

E a transformação digital é quem vem viabilizando essa agenda da melhor forma possível. Vocês vão ver que a gente fala de digital, a gente fala de eficiência, o nosso CFO e CRO vão falar sobre isso com vocês daqui a pouco.

E acho que eu já falei demais. Acho que com isso eu consigo encadear bem o que vai ser o nosso debate.

Queria, mais uma vez, agradecê-los aqui pela participação. Dizer que para nós é um orgulho. A gente se enche de alegria quando a gente tem a oportunidade de dividir com vocês o que a gente está fazendo. A gente sempre toma um pouco de cuidado, porque a gente está dividindo com todo mundo, inclusive com os nossos concorrentes, porque, no fundo, o que a gente quer é ter uma entrega consistente.

Acredito que o modelo que a gente vem criando de coesão, em que a gente tem uma cultura forte em transformação, em que a gente fala de cliente, e tem feito uma transformação digital, um investimento que vem sendo feito já há muitos anos, e que a gente vem acelerando ao longo do tempo, e não é simples de replicar. Mas a gente continua acreditando que o banco vai estar aqui no longo prazo, com muita força.

Quem sabe, estaremos líderes, como a gente gosta de falar, e por isso eu conto e agradeço. Primeiro, a cada um de vocês, colaboradores e itubers que estão aqui nos assistindo. Para mim, é sempre uma grande honra poder estar aqui representando todos vocês. Mas o meu agradecimento especial: são os nossos clientes que nos confiam todos os dias os seus negócios, que nos dão e abrem oportunidades. E especialmente a vocês, nossos investidores da pessoa física ao grande investidor institucional, obrigado pela confiança. Acredito que a gente tem cuidado bem do investimento de vocês e vamos continuar cuidando como se os investimentos fossem 100% nossos, porque aqui no banco somos todos sócios, todos trabalhando com o mesmo objetivo e com a mesma direção. E mais importante, na mesma velocidade. Consistência, foco, disciplina, cliente, cultura. E é isso que vocês vão ouvir aqui.

Renato, passo a bola para você. Mais uma vez, muito obrigado e nos vemos em breve. Um grande abraço a todos.

## **Painel Institucional**

**Renato Lulia**

Milton, muito obrigado pela sua participação. Lembrando que no final o Milton volta para responder algumas perguntas enviadas por vocês.

Bom, nós já falamos sobre contexto do mercado financeiro, para onde o banco está olhando e algumas das nossas principais iniciativas. Agora, teremos uma sucessão de painéis com os membros do comitê executivo, que estão aqui no lounge do nosso estúdio, acompanhando tudo bem de perto.

Eles irão conversar sobre diversos temas relacionados aos nossos negócios com esse olhar voltado para o futuro. Para este primeiro painel, eu convido Broedel, Matias, Vita e Sérgio. Sejam bem-vindos!

Alexandro Broedel é nosso CFO, responsável pela área de Finanças do Itaú Unibanco; José Vita é quem lidera a área que engloba Jurídico, Ouvidoria, ESG e Assuntos Corporativos; a frente da gestão de riscos do banco está o Matias Granata; e Sérgio Fajerman é quem conduz os times de Pessoas, Marketing e Comunicação Corporativa.

Sejam bem-vindos! Obrigado mais uma vez por estarem aqui, nesse nosso primeiro painel do Itaú Day. E eu quero começar, então, esse bate-papo, com uma pergunta para você, Broedel, e a pergunta é a seguinte: a gente tem falado muito sobre três iniciativas importantes, transformação digital, cultural e eficiência. Conta um pouco como essas três coisas trabalham juntas, como é o ciclo virtuoso de ter as três iniciativas funcionando aqui no Banco?

### **Alexsandro Broedel**

Legal, Renato. Em primeiro lugar, obrigado pela pergunta. Eu realmente acho muito importante olhar os desafios regulatórios, tecnológicos e competitivos que o setor financeiro enfrenta, que o Banco enfrenta, e a questão de eficiência, realmente, se insere de uma forma diferente do que foi no passado na organização.

Hoje, eficiência precisa estar realmente inserida no DNA da Organização. Não pode ser um programa específico ou uma iniciativa individualizada, tem que ser algo mais amplo. E no nosso caso, a gente vem com um programa de eficiência bem ativo, desde 2019. São mais de mil iniciativas, milhares de pessoas envolvidas, conectando realmente o Banco todo. E passa por uma transformação cultural, passa por uma cultura de escassez, por mudar a forma de pensar o Banco.

Então, eu não vejo a possibilidade de termos um programa de eficiência realmente efetivo, sem que o Banco tenha, de fato, uma transformação e uma mudança cultural, pensando em atuar de forma mais ágil, fazer mais com menos, e às vezes, fazer menos com menos, racionalizar processos etc.

E a tecnologia é a forma de fazer isso acontecer. Sem uma... também uma agilidade ou sem a evolução dos nossos processos de tecnologia, a gente não vai conseguir avançar nisso. E isso vai desde migração para cloud, automação de processos, etc.

Como eu falei anteriormente, o Banco tem já há algum tempo o programa de eficiência instalado, são muitas iniciativas, muitas pessoas envolvidas. Nós temos, desde 2019, mais de R\$ 5 bilhões de eficiência gerada, acompanhada, cadastrada e controlada pelo Banco. Então, eu acho que essas coisas estão interligadas. Quer dizer, uma mudança cultural, com foco em um Banco mais ágil, mais eficiente, mais centrado no cliente. Às vezes me perguntam, qual é a

relação entre eficiência e centralidade no cliente? Para mim, ela é total. São duas coisas que caminham juntas. Nosso programa não é um programa de corte de custos. Nosso programa é um programa de melhoria da eficiência, que é uma razão entre custos e despesas. Ou seja, quanto menor, melhor. Então, eu tenho tanto que maximizar a relação de cliente e otimizar a relação de geração de receita para o Banco, quanto reduzir custos.

Cliente mal atendido, cliente mal servido, não vai gerar um Banco mais eficiente, porque obviamente ele não vai se relacionar com o Banco com a intensidade que a gente que espera. Então eu vejo essas questões de cultura, essas questões de transformação digital, centralidade do cliente, absolutamente intrínsecas, interligadas com a discussão de eficiência. Para mim é tudo parte de um todo.

### **Renato Lulia**

Faz todo sentido e os resultados estão aí! Melhor índice de eficiência da nossa história, no final desse primeiro trimestre deste ano.

### **Alexsandro Broedel**

A gente está bem satisfeito com os resultados, mas eu acho que a gente tem muito trabalho a fazer. Eu sempre brinco: “satisfeitos com o passado e com o presente e ambiciosos com o futuro”.

### **Renato Lulia**

E a parte cultural, o Sérgio vai dividir com a gente um pouco mais para frente. Mas ainda na parte digital, que, obviamente, é o uso de dados. E o uso de dados, enfim, é fundamental para muitas coisas, inclusive para gestão de riscos do Banco, não é Matias?! Que é a área que o Matias gerencia. Matias, conta para a gente, então, por favor, o que o Banco vem fazendo e o que o Banco vem mudando nessa ótica de gestão de riscos e uso de dados?

### **Matias Granata**

Obrigado, Renato. Quando pensamos nessa mudança que o banco tem feito, de como os dados têm impactado na gestão de risco, a mudança é verdadeiramente material. E a gestão de riscos no banco sempre foi muito quantitativa, sempre usou muitos dados. Isso era verdade, especialmente para as áreas de risco financeiro, onde era mais fácil quantificar as coisas. Então, para essas áreas em particular, o que eu vejo que mais aconteceu nos últimos anos, uma mudança, quase uma explosão na quantidade de dados que a gente tem disponível para fazer análises de gestão de risco.

Por exemplo, atualmente quando construímos o score de risco de crédito de um cliente, que vai determinar qual oferta ele vai receber, anteriormente, usávamos basicamente os



indicadores cadastrais e histórico de inadimplência, mas era basicamente isso para explicarmos qual era o score de crédito de um determinado cliente.

Hoje em dia, temos variáveis como relacionamento, como ele navega, como ele transita nas redes sociais, como ele transaciona dentro do banco, para que restaurante ele vai, onde ele costuma estar. E essas variáveis têm se tornado muito mais relevantes para explicar qual é a condição de crédito de um determinado cliente. E não foi apenas esse maior volume de dados que está mexendo como a gestão de risco é quantitativa ou de riscos financeiros são feitas. Por exemplo, na parte de risco de mercado, um tempo atrás, talvez quatro, cinco anos atrás, mensurávamos o risco das mesas que tomam posições mais voláteis, uma vez por dia, e aquelas exposições mais estruturais do banco, uma vez por semana. Hoje em dia, aquelas mesas mais nervosas, olhamos intraday e as exposições que são geradas no varejo, que são mais estruturais, olhamos todo dia.

Desta forma não é só um aumento na quantidade de dados, hoje temos umas 15 vezes a quantidade de dados que tínhamos antes, além da disponibilidade e da frequência em como fazemos a gestão na parte mais quantitativa, na gestão de risco dentro do banco. Tão importante quanto esse aumento na quantidade de dados e na disponibilidade deles, está uma visão cultural muito forte por trás, impactando não apenas os riscos financeiros, mas também, de forma muito particular, os riscos não financeiros, a gestão de riscos não financeiros. O que é essa visão cultural? A utilização de dados está inserida na nossa cultura, porém temos que praticar cada vez mais, mas tem se tornado uma realidade nos últimos anos. Não tomamos mais decisões sem dados. Isso não necessariamente era uma realidade anteriormente, mas hoje, você toma uma decisão, não importa se ela é estrutural, uma visão de meio prazo, longo prazo ou tática para o dia a dia, você precisa ter dados para ancorar a sua decisão. E a qualidade da gestão de riscos aumenta muito quando você faz isso.

Por exemplo, o risco operacional do banco, é aquele que está gerindo os problemas operacionais que você pode ter ou está tendo. Se voltarmos dois, três anos atrás, ele era basicamente estrutural e acompanhar e mapear os processos, identificar fragilidades, tratar de problemas que aconteceram e a partir disso, antecipar o que pode acontecer lá no futuro.

Atualmente temos uma abordagem completamente diferente. Utilizamos dados de toda a operação, extraímos outliers, que pode ser um indício de um problema, e mergulhamos para identificar operacionalmente o que não está funcionando bem. Essa abordagem é completamente nova e é uma satisfação enorme ver times que estão acostumados a ter uma abordagem não quantitativa, que não é de dados, aumentarem muito sua performance, sua capacidade de cobertura, a capacidade de fazer muito mais com muito menos, porque você não se tornou dependente do tamanho do time que você tem, é muito mais dos dados que você tem e da capacidade de você analisá-los.

Dados têm sido e continuarão sendo uma revolução. Na gestão de risco estamos começando a capturar os ganhos, especialmente nos riscos não financeiros e o que vem pela frente dá uma ambição concreta de tudo que podemos conseguir no curto prazo de tempo usando cada vez mais dados.

**Renato Lulia**

Muito bacana isso. Inclusive, mencionou um tema de eficiência, que a gente falava com o Alexandro, que é a questão de conseguir fazer mais e mais dados, mais análises ...

### **Matias Granata**

É aquilo que o Alexandro mencionou. Se você pensar em eficiência simplesmente como exercício de cortar custos, ele não é sustentável. Ele precisa estar inserido no nosso dia a dia, pois além dos resultados será feito de forma sustentável.

Então, não adianta nada você conseguir um ganho de eficiência pontual, especialmente na gestão de risco, que depois você precisa voltar dois anos atrás, porque deu algum determinado problema. Está tudo inter-relacionado, ele parte da nossa cultura que é o driver principal, mas ele direciona muito bem as práticas que queremos para agora e para o futuro.

### **Renato Lulia**

Muito legal! Obrigado, Matias. E eu vou também ficar nesse tema ainda de cultural e digital. Próxima pergunta é para o Vita, para falar sobre também esse impacto da transformação cultural e digital que o Alexandro falou um pouco, que o que o Matias também trouxe sobre as áreas que estão sob sua gestão e trazendo, inclusive, aquele ângulo que o Alexandro trouxe também de como isso impacta a vida do nosso cliente, que é, no fundo, para isso que a gente está aqui hoje.

### **José Vita**

Muito obrigado pela pergunta, Renato. É um prazer estar aqui com vocês. Realmente, eu acho que a transformação digital está bem entranhada na nossa cultura e a gente tem perseguido fazer isso acontecer em todas as nossas áreas, em todos os nossos negócios.

Quando a gente pensa, por exemplo, no jurídico, a gente pode pensar a transformação digital, tanto na parte do jurídico contencioso, e acho que todos vocês sabem que o contencioso no Brasil é um contencioso de massa, é um contencioso de volume e, portanto, é um contencioso muito propenso a ser tratado com dados, quanto na parte de apoio aos negócios. Neste caso, mais diretamente, impactando a vida do nosso cliente e os nossos negócios.

Quando a gente fala do contencioso, por exemplo, nós temos dez anos de uma jornada de digitalização do contencioso. Então a gente começa pela automação de processos e hoje a gente já está experimentando e já é realidade trabalhar com dados com inteligência artificial.

Então, para dar aqui algumas referências, a gente tem por mês, mais ou menos, 70.000 documentos que são lidos, interpretados e classificados 100% por inteligência artificial. Não depende de uma análise humana.

Então, lembrando que o documento jurídico é um documento desestruturado, cada advogado tem a sua forma de escrever uma petição e cada juiz de escrever uma sentença. É diferente,

por exemplo, de um cheque, que a gente sabe onde está o valor, sabe onde está a assinatura etc.

Então esse foi um desafio muito grande, a gente conseguir chegar nesse ponto. E hoje, a nossa assertividade nesse tipo de leitura é superior a 99%.

E a nossa próxima fronteira, que a gente já está desbravando, é a leitura e o entendimento das sentenças. Então, hoje, 7.000 sentenças por mês, mais ou menos, são lidas e interpretadas por máquina. Então a máquina consegue nos dizer se a gente ganhou ou perdeu, o que a gente ganhou ou perdeu e por que, qual é a razão da nossa vitória ou da nossa derrota.

O que isso traz, no frígir dos ovos?! A gente consegue antecipar movimentos de contencioso, a gente consegue ter alertas de “outliers”, como o Matias mencionou aqui, para risco. Então a gente consegue ver que nós temos um movimento de aumento de entradas em um determinado lugar ou de sentenças e condenações mais caras e algum outro lugar, concentrações por região, por assunto, por juiz.

A gente consegue ser mais tempestivo e mais assertivo na nossa resposta e acaba redundando em custos médios no nosso contencioso, que estão reduzindo, seja no cível, seja no trabalhista.

E quando a gente fala de negócios, a gente no jurídico tem trabalhado muito junto com as áreas de negócio para ser um facilitador, um “enabler” da contratação, especialmente da digitalização dos nossos procedimentos de contratação. Então, hoje a gente tem mais de 150.000 contratos assinados por assinatura eletrônica. Quando a gente vai para o mundo de varejo, a gente tem as nossas grandes operações como consignado, veículos, todos assinados, com biometria. Então, isso, apesar da gente ter um desafio muito grande, ainda, em fraudes e golpes eletrônicos aqui no Brasil, isso dá uma segurança muito grande.

Então, também para dar uma referência, a digitalização não só facilita a vida do cliente, mas ela aumenta tanto a segurança, que a gente teve uma redução de mais de 60% na contestação de contratos e operações feitas por clientes, quando a gente compara as operações com biometria e assinatura digital e com as operações feitas no papel.

Então, em linha com o que todos estão falando, eu acho que a transformação digital, a cultura digital é algo que está se entranhando de fato no dia a dia das equipes, possibilitando que a gente expanda as nossas fronteiras e ganhe mais eficiência em todas as nossas operações e mais conforto e segurança para os nossos clientes.

### **Matias Granata**

Esse número que o Vita citou sobre a inteligência artificial e como serve para não paralisar documentos... vou te passar um número que vai te impressionar. Sabe quantas normas municipais, estaduais ou federais são divulgadas por ano, que pode impactar o banco? Sessenta mil. Leis, decretos, regulações...

Antes, o time de compliance tinha que passar pelas sessenta mil normas e avaliar o impacto do Banco, em que medida faz ou não faz sentido. Hoje, a primeira triagem é toda feita por algoritmos de inteligência artificial. Ainda não chegamos em 99% de eficiência que o Vita

mencionou na parte do contencioso, mas já estamos em 60% e treinando os modelos o tempo todo.

Em termos de alavancagem, de eficiência, isso é incrível em relação ao que conseguíamos fazer em dois, três anos atrás. E essas normas que hoje são sessenta mil, ano passado eram 50.000 e tem uma estimativa que ano que vem sejam 70.000. Só cresce, e, enfim, o desafio está dado, mas as ferramentas estão aí.

### **Renato Lulia**

Excelente exemplo, Matias. Obrigado.

A gente falou bastante sobre digital e estou chegando no Sérgio aqui, agora, para falar de digital também, mas também o que está por trás do digital. Acho que não adianta a gente ter os melhores sistemas do mundo, ter os computadores mais rápidos do planeta, se a cultura por trás desses sistemas, desses computadores não for a cultura adequada.

Conta um pouco, Sérgio, sobre como está a nossa jornada de cultura, a gente falou um pouco sobre isso, o lançamento foi basicamente essa época do ano, ano passado. Conta pra gente como está indo essa jornada e o que a gente pode esperar dela.

### **Sergio Fajerman**

Excelente Renato. Primeiro, não posso deixar de notar e fiquei muito feliz que todos os meus colegas aqui, ao responderem suas perguntas, estão falando de cultura.

Muito obrigado. é muito legal ver o CFO, CRO, o nosso head do jurídico falando tão à vontade, sobre cultura, sobre a importância da cultura. E eu acho que esse elemento é fundamental para a nossa jornada.

Quando a gente pensa em transformação digital, acho que a primeira coisa que penso são sistemas e plataformas tecnológicas, em levar nossos sistemas para nuvem, e realmente isso é uma parte, muito importante. Mas a percebemos, ao longo do tempo, que uma parte tão importante quanto é a questão cultural. Agora, antes de falar da cultura, é importante também colocar aqui um elemento central, que é o cliente.

A transformação digital tem a ver com o cliente em responder rápido as suas necessidades. Para isso, precisamos modernizar as plataformas, mudar a forma como nós estamos organizados e a gente precisa mudar o mindset, mudar a cultura no fim da linha. E foi muito interessante notar todo esse processo. Acho que o lançamento da cultura no ano passado foi um sucesso. E aqui queria ressaltar alguns pontos que tem a ver diretamente com a transformação digital e com o cliente.

Por exemplo, o que o Vita falou de alguns elementos que ajudam a simplificar a abertura de uma conta, da assinatura de um produto, temos lá no nosso território cultural do cliente, a questão da simplificação. Então, simplificação está na nossa cultura e está com foco no cliente. Quando falamos de inovação, é inovar a partir da necessidade do cliente.

O cliente está sempre no centro, e a forma como trabalhamos e agimos dentro da organização tem que refletir isso. Então, quando falamos que a gente não sabe tudo, Matias deu um exemplo aqui de uso de dados para tomar as melhores decisões. Como não sabemos tudo,

então vamos analisar os dados, vamos olhar minuciosamente. Antes, era muito: “Eu acho que...”, agora é fruto de muita análise. É ter humildade de olhar os concorrentes, olhar o que está acontecendo no mercado, falar com o cliente diretamente na ponta. Para isso, temos as comunidades. Já somos quase 20.000 pessoas trabalhando nesse modelo, com mais autonomia. Saber trabalhar com autonomia também entrou na nossa cultura.

Notem que todos esses elementos estão conectados, com a transformação digital, que visa, mais uma vez, o cliente. Então, com o passar do tempo, percebemos que a transformação cultural era absolutamente fundamental para o sucesso da transformação digital. Em conversa com investidores e com diversos stakeholders, isso aparecia como um desafio para um banco.

O nosso banco está quase fazendo 100 anos, tem essa necessidade de se modernizar. E eu acho que conseguimos aliar muito bem também uma tradição, uma força, uma solidez com essas questões mais contemporâneas. um outro exemplo disso é a cultura que de temos seis territórios e três deles já estavam aí: ética, cliente e resultado.

E nós incorporamos outros três que eu acho que vieram complementar e trazer muito desses elementos contemporâneos, que é o não sabemos tudo, vamos de turma e queremos diversidade e inclusão. eu acho que é um ótimo reflexo da tradição do banco, do que nos trouxe até aqui, com os elementos que precisamos para os próximos 100 anos, para a gente ter o mesmo sucesso.

E realmente, eu acho que estamos tendo um sucesso muito grande aqui na jornada, que está só começando. Falando de outra maneira, ela não acaba nunca. Não podemos nos acomodar nunca nesse tema.

### **Renato Lulia**

Já são visíveis os impactos da nova cultura no dia a dia do Banco. A gente está vivendo essa nova cultura. Sente de fato os impactos positivos dela. Queria voltar, Matias, contigo, para um tema... A gente falou de clientes, falou de transformação digital e, obviamente, grande parte da digitalização do Banco, dos nossos clientes é positiva, mas a gente sabe que tem também alguns pontos de atenção, e um deles é fraude.

A gente tem visto, então, em certas transações e produtos, um aumento de fraude à medida que os clientes ficam cada vez mais digitais. Com essa nossa cabeça, Matias, de digital, mas também de foco no cliente, de cultura, conta pra gente o que a gente tem feito nessa jornada, enfim, de auxiliar os clientes, de deixar, enfim, a jornada deles mais segura, mas sem perder flexibilidade e sem perder agilidade.

### **Matias Granata**

Perfeito! Quando eu penso em riscos não financeiros, e talvez esse seja um dos maiores desafios que temos hoje em dia. E de novo, sem dicotomia. Falar de fraude, é falar em proteger o cliente no âmbito digital, é falar do cliente. Porque cada vez mais o cliente escolhe se relacionar com a gente de forma digital.

Desde a pandemia, essa adoção dos canais digitais foi muito rápida. Eu acho que a conscientização sobre os riscos não avançou tão rápido como a adoção do uso digital. O canal digital é sensacional para quem usa. Você tem o banco no teu bolso, você tem o banco no teu celular.

Agora, aos poucos, a sociedade vai se conscientizando sobre os riscos que envolvem usar os canais digitais, porque da mesma forma que nossos clientes foram para os canais digitais, o fraudador também foi. O fraudador coloca a maior parte da sua energia hoje em fraudes e golpes. Todo mundo conhece alguém que já sofreu uma fraude ou um golpe. E o que o banco tem feito para trabalhar junto com nossos clientes para mitigar esses riscos?

Ele trabalha basicamente em dois pilares. Primeiro, tecnologia, ferramentas, tudo o que podemos trazer de inovação tecnológica para prevenir fraudes e golpes, eu acho que já demos um grande avanço. E para dar um exemplo disso, fizemos um roll-out, já tem quase um ano e meio, da biometria facial para todos os canais digitais do mobile e a beleza da ferramenta da biometria facial é que ela é muito sofisticada, mas para o cliente é muito simples. É simplesmente você apontar o telefone para o seu rosto e o nível de acurácia para saber que é você que está aí do outro lado é muito maior do que quando usamos a digital, é muito maior do que quando usamos outras regras para tentar autenticar o cliente, como por exemplo, uma senha ou um nome ou número do usuário.

Então, essa é a essência da tecnologia que precisamos trazer aqui. Muita sofisticação, muita tecnologia, mas ser transparente e fácil de usar para o cliente. E a biometria facial tem tido ganhos muito relevantes. Mas não é apenas isso.

E outra coisa que temos feito muito é conscientizar, educar, ajudar e estamos fazendo de várias formas. Estamos mais diligentes com o cliente, seja por mensagens instantâneas de transações, por mensagem de texto ou o próprio WhatsApp, que utilizamos muito. Estamos presentes nas redes sociais, utilizando influenciadores para levar mensagens relevantes. Todos vocês devem ter visto as nossas campanhas no horário nobre, que antes era apenas reservado para trazer propostas de negócios, propostas comerciais, mas usamos para ajudar mais nossos clientes hoje em dia.

O Sérgio, que agora passou a liderar a área de Marketing, nos ajuda bastante, levando não só as campanhas de conscientização para o horário nobre da televisão, aí no meio da novela, no meio do jornal, para explicar como os golpes funcionam, como as fraudes funcionam. No momento em que conscientizamos a população sobre um tipo de golpe, o fraudador cria um novo tipo de golpe e assim por diante. Então, precisamos estar o tempo todo falando com os clientes e explicando. E a beleza de tudo isso, e que captura um pouco a essência do que o Sérgio acabou de trazer, é de construir as coisas com nossos clientes. Se você ver a nossa campanha, ela tem duas características: ela coloca frases genéricas, que não fala apenas do Itaú. "Nenhum banco vai te pedir para entregar a senha". "Nenhum banco vai te pedir para você fazer uma transação". Não é o Itaú que não vai te pedir. O Itaú está trazendo uma visão do setor. E ao mesmo tempo, finalizamos com "juntos nos protegemos melhor". No instinto de: te fornecemos a informação, te conscientizamos, ajudamos você a entender o que está acontecendo, mas você também cliente, nos ajuda a nos protegermos melhores juntos.

Isso é a essência do que queremos fazer. Não diverge nada dos outros pontos que meus colegas trouxeram aqui, sobre todos os outros pontos que você perguntou. É tecnologia e é cultura. É tecnologia e é conscientização. Isso é a resposta para qualquer pergunta que você possa fazer aqui. É assim que estamos trabalhando dentro do banco. Qualquer desafio colocado para nós, sempre vai ter um componente de tecnologia e sempre vai ter um componente de cultura muito relevante.

### **Renato Lulia**

Centralidade no cliente na veia, né, Matias? Maravilha! Eu tenho recebido perguntas, a gente recebeu mais de 100 perguntas que vieram dos diversos canais. Eu estou tentando juntar algumas aqui, inclusive, para, enfim, passar para vocês. E, por isso, eu vou voltar com você, Sérgio. Pergunta sobre diversidade.

Diversidade é um dos temas da nossa cultura, um tema central da nossa cultura. Eu queria que se contasse para a gente, Sérgio, como o Banco está lidando com o tema de diversidade e inclusão. O que a gente já fez, onde a gente chegou. Na sua visão, quais são os grandes desafios pela frente?

### **Sergio Fajerman**

Legal. Primeiro, aqui tem uma história bacana que reflete também um pouco nosso novo momento na cultura, quando falamos que não sabemos tudo. Quando lançamos a cultura, falávamos que queríamos diversidade. Depois, fomos estudar melhor o tema, trouxemos especialistas e, durante uma live, percebemos que a gente falava muito, que o tema, na verdade, deveria ser diversidade e inclusão.

Tínhamos acabado de lançar a cultura. E foi durante a live, trocando mensagens com as pessoas envolvidas que decidimos, e foi assim: vamos mudar para “a gente quer diversidade e inclusão”? Online. E fizemos isso, mudamos na hora, porque reflete um pouco essa nossa pegada de estar sempre aprendendo, sempre se movimentando. E corrigimos esse ponto.

Eu acho que diversidade e inclusão é um tema que veio para ficar. É um tema de todas as empresas, da sociedade em geral. Diversos países enfrentando essa questão. É um tema que não é simples, porque requer desde mudanças pequenas, a um letramento maior. São as pessoas aprendendo certas coisas que, por anos, elas não sabiam, até mudanças mais profundas, tanto na sociedade quanto na própria empresa.

Em 2021, declaramos publicamente alguns objetivos. Acho que isso foi muito importante. só lembrando, temos como objetivo ter entre 35% e 40% de mulheres em cargos de liderança, até 2025. queremos ter entre 27% e 30% de pessoas negras na nossa organização, também até 2025.

Também temos objetivos de contratação. queremos contratar 50% de mulheres, em todas as contratações que fazemos e 40% de pessoas negras. Porque achamos que, cuidando da contratação, estamos plantando aqui o futuro. Então, tem esses dois momentos que estamos olhando.

A gente tem diversas ações. Por exemplo, no comitê de sucessão que realizamos para cargos de alta liderança, tem que ter uma mulher entrevistando, tem que ter uma mulher na lista de candidatos, para nos forçar a correr atrás, a olhar.

E esse é só um exemplo do que tem ajudado muito. Estamos evoluindo bastante. Para ter uma ideia, estamos com 34,6%, quase 35%, de mulheres na alta liderança. Já estamos chegando no piso do nosso objetivo. Quando falamos de população negra, estamos com 26,7%, foi o último número que eu vi, e de novo, muito perto do intervalo do nosso objetivo.

Nas contratações chegamos lá. Já estamos contratando 50% de mulheres, já estamos contratando 40% de pessoas negras. Eu acho que com muita consistência, sem atalhos, porque queremos que seja consistente, que esses objetivos que traçamos sejam sustentáveis. Estamos movimentando, e muito importante, tem várias razões para fazermos isso.

Primeiro, porque eu acho, nós achamos que é o certo a fazer. Temos que olhar para isso. Talvez, ao longo de muitos anos, não demos a devida atenção para esse aspecto. Então, eu acho que, como empresa, como sociedade, isso é o certo a se fazer. Segundo, o Matias estava dando o exemplo dessa campanha que a gente fez de segurança.

E obrigado pela menção aqui, a equipe de Marketing vai ficar muito feliz em ouvir você falar isso. Mas lidamos com um público muito diverso. Imagina explicarmos uma questão de fraude, de segurança para o público em geral, para o brasileiro em geral, de várias origens, faixas etárias. Tem gente que tem mais conhecimento em tecnologia, outros têm menos.

É muito importante que dentro de casa tenhamos essa diversidade de origens e de pensamentos. Porque, senão, só dando exemplo, a gente correria o risco de olhar uma campanha como essa por um ângulo só e deixar outras questões de fora. Esse é um exemplo pequeno, mas, de fato, isso que eu queria deixar aqui, com muita força.

Isso não é teoria. De fato, vemos isso em vários exemplos que temos dentro da organização. Quando um ponto vista diferente, de pessoas que tiveram histórias de vidas diferentes, faz com que os nossos produtos saiam melhor, que a nossa comunicação com os clientes fique melhor. Então, são exemplos muito concretos. É um tema que veio para ficar.

Estamos com muita seriedade nisso, com uma intencionalidade muito forte. Temos objetivos declarados e queremos fazer isso com muita força, mas de forma muito sustentável. Acho que isso que é importante. Não acreditamos em atalhos nesse tema.

### **Alexsandro Broedel**

Falando um pouco como gestor, agora, da minha área específica, é muito importante o apoio que a área de Pessoas tem dado para a gente conseguir fazer e transformar as ideias em realidade. O Sérgio falou, às vezes a gente não tem o repertório de como agir, de como estruturar processo de atração, processo de retenção. De nada adianta trazer as pessoas e não reter. Esse processo de mérito, promoção, etc.

Então, a área de Pessoas está bem estruturada, e ajudando a gente que não sabe tudo, e acho que em termos de diversidade ninguém sabe tudo, mas a gente tem evoluído bem nesse sentido de conseguir fazer com que os nossos processos funcionem nesse sentido. E eu tenho sentido isso muito no dia a dia.



### **Matias Granata**

Se tiver alguma dúvida do foco que temos e da força que estamos colocando para esse objetivo, acho que a precisão do número do Sérgio, com a casa da vírgula decimal mostra isso.

### **Sérgio Fajerman**

Olhamos isso acho que toda semana, a cada décimo. Somos uma empresa, um banco de quase 100 mil pessoas. Contamos somente com a movimentação, com o turn over mensal para conseguir movimentar a demografia do banco como um todo. Esse é um desafio que a gente tem para fazer essa mudança, nesse ritmo que a gente está fazendo.

### **Renato Lulia**

Esse é um ótimo ponto, porque 1%, 2% são mil, 2 mil pessoas.

### **Sérgio Fajerman**

Sim, de diferença entre os que saem e os que entram. Por isso que os números do Itaú são gigantes.

### **Matias Granata**

E tem o case também para o talento. Eu estou convicto de que o talento se distribui normalmente na sociedade. Se nós fechamos a determinadas populações ou não nos mostramos aberto a elas, não sendo inclusivos para que tenham vontade de vir trabalhar conosco, estamos nos fechando ao talento. Eu acho que no passado, longo tempo atrás, tinha aqueles filtros na contratação de diversidade e hoje o que ganhamos quando abandonamos esses critérios, para mim, foi brutal em termos dos talentos que conseguimos atrair.

### **Sérgio Fajerman**

Tivemos que nos mostrar mais para as pessoas. Porque, depois de muitos anos, certos grupos não entrando no banco, muita gente começou a pensar: isso não é para mim. Então, o banco teve que ir atrás, teve que se mostrar mais para diversos grupos diferentes. E eu acho que tem sido uma experiência fantástica. E concordo com você. Isso, na nossa opinião, hoje está muito claro para o banco: a meritocracia aumenta quando a gente cresce o nosso repertório, aumenta a nossa busca. Então, como eu disse, é o certo a se fazer, é o melhor para os clientes, é melhor para o banco. No fim das contas, é melhor para a sociedade como um todo. Acreditamos muito nisso.

### **Renato Lulia**

Perfeito. Então, para terminar o nosso painel, eu quero fazer uma última pergunta. Você falou que diversidade e inclusão, além de ser bom negócio para o Banco, que concordamos todos que é, também é a coisa certa a se fazer. Isso me lembra o tema ESG. Então, eu queria fechar esse último painel com uma pergunta, tanto para o Vita quanto para o Broedel, sobre ESG.

Vocês cuidam de partes da agenda ESG, mas conta um pouco para nós, Vita e Broedel. O que vocês têm feito, quais os desafios e as principais iniciativas ESG sob a gestão de vocês?

## Alexsandro Broedel

Eu posso começar! O primeiro aspecto da agenda ESG e sustentabilidade, de uma forma mais ampla, é que talvez a indústria financeira, diferente da indústria de outros setores de atividade, que estabelecem relações com clientes mais curtas - de curto prazo - na indústria financeira a gente estabelece relações de longo prazo, não só com os nossos acionistas, mas também com os nossos clientes. A gente tem clientes que consomem produtos e serviços que se materializam ao longo de décadas.

Então, sustentabilidade e ESG na indústria financeira, na minha visão, é algo absolutamente essencial, primordial, "sine qua non". Não dá para falar de uma instituição financeira, sem falar de sustentabilidade. E acho que está absolutamente inserido. E um ponto que a gente tem no Itaú é inserir a questão da sustentabilidade no modelo de negócio.

Sustentabilidade pode ser, e às vezes é visto, como exercício de compliance. "Estou aderente ao mandamento do TCFD", "Estou aderente aos mandamentos do SASB" ou "Estou aderente aos requisitos da, agora, Fundação IFRS", ou o que seja. Nós estamos em um caminho de inserir sustentabilidade no modelo de negócio. E isso se materializa de várias formas. Isso se materializa na ação, por exemplo, que a gente tem com as empresas de médio e grande porte, de ajudar as empresas na transformação. Nossos officers hoje atuam como consultores dessas empresas, ajudando-as na transformação. Quando eu ajudo a empresa em uma transformação para um nível diferente de carbono, eu estou ajudando o quê?! A sustentabilidade da minha relação com essa empresa que vai ser prejudicada no longo prazo. Então, quando a gente fala da parte ambiental isso é muito visível.

A questão da diversidade, por exemplo, que é outro elemento, também se dá da mesma forma. Eu concordo com o que foi dito aqui pelos colegas, que quando eu tenho um processo seletivo que busca uma parcela menor da sociedade, que é onde as empresas usualmente buscam profissionais, eu estou comprometendo a sustentabilidade do Banco no médio e longo prazo, eu não vou conseguir atrair os melhores talentos, eu não vou conseguir atrair as melhores pessoas. Realmente, eu vou estar exposto a isso.

E governança, sem sombra nenhuma de dúvida, é um elemento fundamental de garantir o "accountability", garantir que os nossos processos estejam adequados. Isso está absolutamente enraizado, o Itaú tem uma tradição de ser um Banco de governança, isso é muito importante.

Então, falando um pouco agora da área de Finanças, a gente tenta garantir que os nossos reportes sejam de transparência máxima possível. A gente se orgulha de ganhar prêmios com frequência, sobre reporte, mas não por ganhar o prêmio, mas por garantir que nós estamos com nível de transparência que o mercado perceba, que o investidor perceba como algo positivo.

Então, eu vejo o tema sustentabilidade no Banco, nas suas várias dimensões - a gente usa a sigla ESG como resumo - mas inserida no modelo de negócio do Banco. Ou seja, a gente entende isso como algo fundamental para o Banco prosperar. E o compliance é, na minha visão, um elemento. Mas um elemento menor. A gente está discutindo diversidade aqui, discutindo questões ambientais, a gente vai ver que isso está, de fato, inserido no caminho do Banco para os primeiros 100 anos e para os próximos 100 anos, como o Sérgio lembrou.

## **José Vita**

Aproveitando o ponto do Broedel, na questão de inserir sustentabilidade nos negócios, inclusive, a gente fez uma mudança de gestão importante da nossa agenda climática, que antes reportava para uma área institucional, que era a área da Leila, a quem eu sucedi no Comitê Executivo, e a parte climática passou a se reportar para o Flávio, que é o nosso Head do Banco de Atacado. Exatamente para garantir que a agenda climática, agenda de transformação climática, “Net Zero”, que a gente é aderente ao protocolo, que ela de fato se insira no contexto da nossa relação com os nossos clientes e que sejamos um agente de transformação climática.

E também se olharmos a parte de sustentabilidade por uma outra ótica, que é a ótica do social do ESG, somos conhecidos por apoiar e mover diversas iniciativas sociais. Eu vou citar algumas aqui, como por exemplo: a gente lançou, no final do ano passado, um programa de bolsas universitárias para alunos negros, buscando incentivar e apoiar aquela pessoa que entra na universidade e precisa da bolsa para conseguir se manter na universidade. A gente fez um piloto com a USP, visto que nós já tínhamos um projeto embrionário, e a gente fez um piloto para expandir esse projeto, e já expandimos para outras seis universidades, com resultado sensacional. Inclusive medindo a performance dos alunos bolsistas, eles começam a performance um pouco inferiores aos não bolsistas e terminam superiores. É muito interessante esse dado, quando se vê o aproveitamento escolar da pessoa que recebe a bolsa.

Temos o projeto, talvez o de maior visibilidade nesse campo hoje, que é o nosso projeto de mobilidade urbana, a bike do Itaú. Continuamos investindo forte nesse projeto, expandindo para outros países, inclusive temos a nossa presença desse projeto da bike no Chile.

Conseguimos apoiar no último desastre que aconteceu no litoral Norte de São Paulo. Felizmente temos a nossa colônia de férias, instalada em São Sebastião, região do ocorrido. E com isso, nós acolhemos 80 famílias que estavam desabrigadas por conta do desastre por praticamente dois meses em nossa colônia de férias.

Então, a agenda social é uma agenda muito relevante para nós e que tentamos impulsionar a todo momento. E para terminar, Alessandro, na parte de governança, você falou bem da nossa governança com os investidores. O “para fora”, vamos dizer assim. Mas a nossa governança corporativa também é muito forte, está enraizada no nosso jeito de fazer negócios, na nossa forma de tomar decisões, para de fato garantir accountability, garantir que a melhor decisão é tomada a todo momento.

Então, eu acho que que é isso. Como o Alessandro falou, e ele resumiu bem, o ESG está de fato enraizada e faz parte do nosso jeito de fazer negócios.

## **Alexsandro Broedel**

Quando você olha a governança interna do Banco, que as pessoas têm menos visibilidade, a participação do Conselho de Administração, do Comitê Executivo e os outros fóruns de governança, nós temos a questão regulatória como uma referência. A gente vai muito além disso.

Nós divulgamos relatos integrados desde 2016, muito antes desse assunto sequer ser cogitado por qualquer regulador. Então, a gente vê essa questão, tanto interna como externamente, como uma referência, mas realmente queremos ser referência nessa questão de governança.

### **Sérgio Fajerman**

Aproveitando, não posso deixar de comentar. Falamos da cultura, que é a representação máxima do que acreditamos, da forma como agimos. Quando falamos de resultado, que somos movidos por resultado, que é uma marca do banco há muitos anos, falamos de crescimento sustentável e, por fim, terminamos falando que ser ituber é gerar impacto positivo para a sociedade.

Quer dizer, isso faz parte da cultura no território de resultado. Eu acho que isso sintetiza bem um pouco a fala do Broedel, do Vita, acho que dá um fechamento interessante aqui.

### **Renato Lulia**

Eu não conseguiria pensar numa fala melhor para fechar o nosso painel, obrigado. E com isso, então, a gente encerra esse primeiro painel.

Muito obrigado pela participação de vocês. Tem muito mais ainda pela frente, estamos só começando aqui o dia. Enquanto os executivos do próximo painel se preparam, nós vamos passar aqui um comercial que apresenta o Itaú Shop, que é uma loja online dentro do app do Itaú.

Pessoal, muito obrigado novamente.

## **Painel Pessoa Física**

### **Renato Lulia**

Muito bem. E eu estou vendo, já, que os nossos executivos estão preparados e ansiosos para essa nossa próxima conversa, onde o tema desse segundo painel é sobre o segmento de Pessoas Físicas, Atendimento e Operações.

Então, venham ao palco Vanzo, Zancani, Marina e Constantini. Sejam bem-vindos!

Carlos Vanzo é responsável pela área de Negócios PF e Seguros. A Marina Bellini é nossa COO e está à frente da diretoria de Operações. O Alexandre Zancani é quem lidera a área de Produtos e Crédito PF. E o Carlos Constantini, é head da área de WMS.

Obrigado a todos, e vamos direto para a primeira pergunta desse segundo painel do nosso Itaú Day. Lembrando que, como temos recebido muitas perguntas durante o Itaú Day, nós tentaremos consolidar os temas comuns e cobrir o máximo de perguntas possíveis durante o nosso bate-papo.

E a primeira pergunta não poderia ser outra, então vamos falar sobre clientes, mais especificamente sobre a centralidade dos clientes. Acho que essa pergunta vale para o painel todo, porque ela é sobre as ações que norteiam essa nossa busca de centralidade no cliente.

Ao longo dos anos, temos visto uma melhora expressiva do NPS do banco, e muita coisa tem sido feita para melhorar essa satisfação dos clientes em diversos canais e em diversos produtos. Então, perguntando para o grupo todo, vocês podem detalhar um pouco, nas áreas de vocês, quais são as principais ações e os principais projetos que têm norteado essa nossa busca incansável de centralidade no cliente?

Vanzo, eu posso começar com você?

### **Carlos Vanzo**

Vamos lá! Obrigado pela pergunta superimportante. É muito bacana estar aqui com todos vocês. E centralidade no cliente é um pilar estratégico e cultural do nosso banco. É o que conduz todos os negócios. É o que norteia as nossas discussões, os nossos investimentos, a nossa prioridade. E a nossa base de clientes, uma base de milhões de clientes.

Mas conhecer profundamente cada um dos clientes, cada grupo de cliente, tem se tornado fundamental. Até mesmo porque o comportamento e as necessidades têm mudado de forma importante. É importante conhecermos o momento de vida deles, para que essas mudanças se tornem uma forma de atendermos às necessidades dos clientes.

Hoje, os clientes estão muito mais digitais. E é necessário entendermos esse novo contexto e conseguir atendê-los de uma forma plena. E falando em projeto, falando em entender essas necessidades complexas, desde 2020, já temos buscado pensar e organizar a nossa estratégia para atender os clientes da melhor forma. Tivemos um projeto grande, de transformação. Já falamos algumas vezes do iVarejo.

O iVarejo tratou de forma centralizada a satisfação, a experiência dos nossos clientes e a forma com que nos relacionávamos com eles. E a nossa aspiração, nesse momento, sempre foi ser um banco *phygital*, aproveitando o digital e o físico, trazendo para o cliente o melhor dos mundos, mas garantindo sempre uma característica bem importante: a decisão é do cliente. De como ele quer ser atendido, quando ele quer ser atendido, e a melhor forma.

E agregar isso no relacionamento com o cliente é importante, porque isso vai além do transacional e do produto convencional, aquele atendimento do dia a dia. É um modelo muito mais especializado, que agrega, nesse processo do atendimento, um ecossistema que é bem complexo. Porém, essa integração dos canais, é fundamental para conseguirmos atender a expectativa dos nossos clientes.

E quando eu falo dessa complexidade e dessas variáveis do modelo, eu me refiro às nossas agências tradicionais, que dividimos entre hubs e satélites, mas pensando sempre no mercado específico, no tipo de cliente. Aos nossos espaços no Itaú, que são menos transacionais e pensando mais em negócios. Às nossas agências digitais, que passam por um modelo eficiente, com um ferramental muito adequado para garantir a proximidade e, ao mesmo tempo, trazer a possibilidade de um atendimento flexível: horários, WhatsApp, telefone, e outras ferramentas que os clientes demandam. Além das centrais de atendimento e dos canais digitais, que complementam toda essa dinâmica do atendimento.

E no ano passado, em parceria com a área do Constantini, nós lançamos o Investment Center, que é um espaço dedicado para os nossos clientes de alta renda, onde o grande objetivo não é o transacional, e sim oferecer assessoria. Principalmente, falando de investimentos, mas

também de câmbio, cartão de crédito, seguros, etc. É uma equipe de especialistas disponíveis para atender os nossos clientes da forma e no momento que eles desejarem.

E para suportar tudo isso, eu não poderia deixar de falar da nossa equipe comercial, da equipe de especialistas, especialistas de investimentos e de seguros, que complementam todo esse ecossistema e trazem o equilíbrio importante nesse atendimento, respeitando as características por tipo de cliente, por necessidade, com uma capacitação e perfil adequado a esse momento.

E esse equilíbrio que eu queria trazer aqui para vocês, entre satisfação e eficiência, é muito importante. Para conseguirmos atingir o equilíbrio, precisamos de inovação e tecnologia. Atualmente, trabalhamos de forma muito mais ágil e dinâmica, em comunidade, onde conseguimos entregar valor para os nossos clientes, de forma constante. E isso é percebido no dia a dia pelos nossos clientes.

Não dá para a gente oferecer todos os produtos para todos os clientes. O entendimento da necessidade do cliente é um ponto importante. O Zancani, depois, vai falar com muito mais propriedade disso, mas entendendo os grupos e suas necessidades, definindo a proposta de valor para cada grupo, para cada tipo de cliente, de uma forma customizada, de uma forma organizada e trazendo uma visão integrada.

De novo, não é mais a visão de produto, é visão de necessidade, mas com o objetivo de trazer a visão cliente como um todo, e garantindo a abordagem contextualizada. E o grande objetivo disso é trazer engajamento e principalidade. Eu estou falando do NNO, o novo modelo operacional. Temos muito orgulho dele, teve uma participação grande do Comitê Executivo e das áreas para conseguirmos desenhar esse novo modelo.

No fim, o que precisamos trazer para os nossos clientes é facilidade, experiências diferenciadas, e o Zancani, vai trazer outros elementos que possam complementar toda essa dinâmica que eu estou narrando até aqui.

### **Alexandre Zancani**

Boa, Vanzo. Que orgulho que dá ouvir sobre toda essa jornada que temos perseguido ao longo dos últimos anos.

Falando tanto de passado, quanto de futuro, vale reforçar um dos pontos que o Vanzo comentou e que nós temos falado em vários dos nossos encontros, que é a forma como as áreas de Produtos foram organizadas ao longo dos últimos anos com a transformação para o modelo de comunidades.

Entendo que um dos grandes avanços que tivemos foi o de quebrar silos funcionais. Nós estávamos organizados com áreas gerais como produtos, tecnologia, marketing, e o modelo de comunidade foca em trazer a centralidade do cliente em torno do nosso principal objetivo. Portanto, as comunidades são a junção de diversas áreas funcionais, como Produtos, Tecnologia, Dados, CRM, UX, em torno de um objetivo comum, que é atender a uma determinada necessidade do cliente.

Temos equipes que estão constantemente conversando com os nossos clientes, entendendo os problemas, as necessidades e trazendo soluções com uma agilidade que antes era inimaginável. Então, entendo que esse foi um avanço extraordinário.

É importante destacar que além foco em atender às necessidades dos clientes, há também todo o investimento em torno das plataformas que atendem a essas necessidades.

A nossa modernização dessas plataformas tem avançado num ritmo impressionante, o que traz benefícios de custo, de escala, e tempestividade entre ter uma ideia, identificar uma oportunidade e colocá-la em implementação. E como nosso principal objetivo é atender à necessidade do cliente, a inovação é constantemente testada.

Passamos de um formato onde tínhamos grandes ideias, elas ficavam em uma fila na engenharia do produto e só depois entenderíamos o que aconteceu, para uma modelo de experimentos e testes, onde conseguimos observar as reações dos clientes e fazer melhorias contínuas para as soluções. E, para isso, precisamos de um grande uso de dados, que é uma das formas de capturarmos o comportamento e as necessidades dos clientes para melhorarmos as soluções no dia a dia.

Falando agora de futuro e destacando outro ponto que o Vanzo comentou, nós temos o novo modelo operacional, que é a nossa nova forma de organização, desde o Comitê Executivo até as diferentes áreas de negócio, centrado em organizar o banco através das necessidades dos clientes e ao redor de segmentos e perfis de público com uma necessidade específica.

Isso quebra um outro tipo de barreira, o das diferentes áreas de negócios. O banco atua há muito tempo em diferentes frentes e negócios, chamados de negócios monoliners, como por exemplo nossa unidade de cartões, com a Itaucard, a Itaucred no negócio de veículos. E esse formato sempre se mostrou uma potência do Itaú, mas muitas dessas áreas e desses negócios tinham objetivos isolados em seu próprio business. Com o novo modelo operacional, e a criação da unidade de negócios de Pessoa Física, que eu lidero junto com o Vanzo, passamos a ter uma visão *end to end* das necessidades do cliente. Dessa forma, temos o início do relacionamento ao tentar prover para o cliente aquilo que ele precisa, mas o atendimento dessa necessidade não termina nela mesma. Temos uma visão ampla de ciclo de vida do cliente em que tentamos identificar sua próxima necessidade, podendo ser algo adicional ou buscando atingir um engajamento cada vez maior.

### **Carlos Constantini**

Zancani, se você me permite, é muito interessante ouvir a evolução dessa história e como o modo anterior de negócios vai ficando num passado que parece distante. É muito difícil pensar em voltar para aquele modo de negócios e é uma revolução. É uma evolução, na verdade, mas que acontece numa velocidade tão rápida e parece, num sentido óbvio, que o modelo anterior parece ficar obsoleto muito rapidamente.

Pois a centralidade no cliente é, sem dúvida, um fio condutor da nossa tomada de decisão. Eu acredito que, assim como você comentou do aumento do NPS, a WMS não foi uma exceção.

Nós aumentamos 18 pontos no NPS global de investimentos em apenas dois anos. E eu tenho a impressão de que, fazendo eco ao que vocês dois falaram, e eu tenho certeza de que a Marina vai nos contar também, esse fio condutor é a razão principal para isso. Porque a nossa

preocupação genuína tem sido atuar nos problemas que realmente importam para os nossos clientes.

Então, qualquer exemplo que nós usarmos, eu penso aqui no modelo de incentivo dos especialistas íon. O especialista íon é um especialista de investimentos. Ele não ganha mais se ele vende um produto que remunera melhor o banco, ele não ganha mais se ele capta mais um produto de margens maiores. Ele ganha mais quando o cliente ganha mais, porque naquele momento da transação não tem nada mais importante para o cliente do que aquilo.

Eu acredito que a experiência digital que construímos no superapp ou no íon, que são as duas experiências digitais de investimentos, é baseada em uma mesma coisa, que é identificar dores que são importantes para o cliente, eliminar essas dores e antecipar necessidades, oferecer aquilo que o cliente pode precisar. A evolução da nossa corretora, que vem dobrando de tamanho a cada ano, dobrou no ano passado, e que está dobrando novamente nesse ano, ela se deve a antecipar as necessidades dos clientes e oferecer aquilo que os clientes precisam.

A oferta do Private Global Integrada, onshore e offshore, acontece dessa maneira porque é assim que o cliente se enxerga. O cliente se vê como um portfólio global. Ele possui posições aqui, também posições fora. É muito melhor para o cliente poder conversar com um banker, capaz de olhar toda a alocação de portfólio, de maneira prática, não com um banco que faz onshore, outro banco que faz o offshore.

Isso, aliás, tem sido super bem avaliado também pela base de clientes. Mas não é só na maneira de servir, na maneira de oferecer o serviço. A própria definição de áreas, o desenho das áreas segue essa lógica. Pensa no Itaú Asset, por exemplo, é a maior asset privada do Brasil, confortavelmente numa posição de liderança com R\$ 1 trilhão de ativos sob gestão, poderia ter ficado ali na sua posição de liderança. No entanto, nós praticamente reformulamos a Asset completamente nos últimos anos. Hoje, praticamente, temos quatro assets dentro de uma. Uma área de asset core, que são os produtos tradicionais, os produtos de beta, os produtos com benchmark, os produtos de crédito, que inclusive têm um valor muito grande, têm tamanho, tem musculatura para poder buscar o melhor para os clientes. Mas temos também uma asset de multimesas, que nós criamos há menos tempo, mas já é a líder de mercado, trazendo produtos de retorno absoluto. Recentemente, criamos uma Asset de Solutions, que tem modelos customizados para os clientes corporativos, institucionais e pessoas físicas. Além do nosso fund of funds, que já é sinônimo de arquitetura aberta no Brasil, desde 1997. Foi a área responsável por trazer a arquitetura aberta, a plataforma totalmente aberta para o Brasil.

E eu acredito que o mesmo vale, eu poderia continuar falando aqui, das nossas iniciativas de M&A. A aquisição da Ideal para trazer uma corretora digital para o nosso ecossistema. A Avenue, mais recentemente, para democratizar o acesso ao investimento internacional. A entrada na inteligência financeira, a criação da Inteligência Financeira como uma forma de podermos oferecer conteúdo que é superimportante no mundo de investimentos, conteúdo é parte do ecossistema de investimentos.

E eu acho que, assim, seria muito legal ouvir a Marina, porque nada disso para de pé se a gente não tiver, obviamente, o apoio e a sustentação do banco e das áreas de suporte para que isso funcione dessa maneira.



## Marina Bellini

Muito legal ouvir vocês três contando essa história. Eu tenho pouco tempo no Itaú, mas com muito orgulho, vendo como a jornada do cliente é prioridade em tudo o que fazemos. Pensamos na dor do cliente, na oportunidade, na solução melhor para o cliente o tempo inteiro. Podemos resumir em três grandes alavancas que temos usado e devemos usar mais no futuro, que são entregas e planos para continuar melhorando a experiência do cliente. A primeira alavanca é dados, analytics e inteligência artificial, a segunda referente a simplificação e digitalização, e a terceira alavanca, que o Vanzo comentou bastante, de uma experiência multicanal, com o objetivo de estar onde o cliente quer estar, no momento que ele queira, dessa forma atendendo a necessidade, o que nos desafia a prover o melhor serviço. Alguns exemplos irão nos ajudar a tangibilizar essa história de atender o cliente, nos diferentes negócios.

Por exemplo, como podemos usar dados em uma jornada dolorida, como a jornada de fraudes e golpes? Apenas em cartões, temos 300 milhões de autorizações por mês. Usando dados em linha, conseguimos identificar 500 mil transações suspeitas que perguntamos ao cliente na mesma hora se é válida ou não. Isso trouxe um crescimento de NPS de sete pontos numa transação dolorida para o cliente.

Outro momento de dor é quando você precisa ativar o sinistro de um seguro, por um roubo ou uma tragédia natural. O que temos que fazer? É tornar esse processo simples para o cliente. Não devemos solicitar ao cliente um documento que conseguimos em outro lugar, devemos fazer o possível para que o cliente não precise nos acionar, pois ele tem outras coisas mais importantes para cuidar. Resultou em crescimento de 25 pontos no NPS nessa jornada.

Se falarmos em atendimentos, temos 200 milhões de interações com os nossos clientes, apenas na Central de Atendimento e nosso objetivo é que esse atendimento seja perfeito. Ou seja, aquilo que o cliente precisa, a gente consegue executar. Usando os dados de 100% dessa monitoria e transcrição, conseguimos garantir uma correção antes que o cliente perceba que qualquer execução não tenha sido feita. De novo, um crescimento do NPS de quatro pontos.

Falamos de dados... Vamos falar de digitalização. Os três aqui dividiram exemplos do foco que a gente tem em usar tecnologia de ponta. Vamos falar do sonho do carro próprio do nosso cliente. O que acontece hoje? 70% dos financiamentos de veículos acontecem em 1 minuto. Imagina isso! Conseguimos ler todos esses dados distribuídos pelo mundo afora de uma forma muito fácil para o cliente.

O sonho da casa própria, conseguimos hoje realizar 100% do recebimento de documentos e comunicação com os cartórios de forma digital. Mais de 90% do processo acontece do começo ao fim, de forma digital. Usando tecnologia, facilitando a vida do cliente fácil.

O sonho de crescer o patrimônio, que o Consta comentou um pouco, ou seja, ter nossos clientes pessoa física, em todos os níveis, gerindo investimentos. Em apenas 4 cliques abrimos uma conta na corretora PF para correntistas.

Por último, falando também um pouco sobre pessoa jurídica no atacado. Esse segmento é composto por grandes empresas, transações complicadas. Hoje, mais de 30% das nossas

contas são abertas no mesmo dia. Um NPS de 80! É quase inimaginável, e com redução de custo.

Como comentamos anteriormente, é o equilíbrio entre tecnologia e eficiência que nos permitirá continuar investindo na experiência phygital, ou seja, estar presente no canal que o cliente deseja que nos comuniquemos com ele. Seja na agência, na agência digital, em redes sociais, no WhatsApp, na internet ou no telefone, via parceiros. Onde quer que seja. O nosso futuro é continuar usando cada vez mais dados em tempo real para transações imediatas e inteligentes, entregando o que o cliente quer receber.

Queremos liberar o tempo da nossa equipe para estar sempre mais disponível e com atendimento mais personalizado para todos os nossos clientes. É essa a jornada que vamos seguir e acreditamos que podemos fazer e entregar muita coisa legal, porque já tem muita coisa legal que foi entregue.

### **Renato Lulia**

Perfeito, obrigado, Marina! É muito legal ver concentrado nesse bate-papo o quanto já foi feito e quanto ainda temos para fazer, além do entusiasmo de todos para continuar essa jornada.

Ainda nesse tema, nós temos essa convicção dentro do Itaú que, só é bom para o banco se for bom para o cliente. Então, não temos dúvidas que essa jornada de centralidade do cliente também deveria trazer melhora de performance do banco.

E chamando novamente o Vanzo, gostaria que você comentasse sobre o como esperamos que todas essas ações discutidas até agora, irão se refletir em resultados mais sustentáveis e melhores para o banco ao longo do tempo.

### **Carlos Vanzo**

Renato, Obrigado! Muito bacana ver todo esse entusiasmo Zancani, Constantini, Marina e você falando aqui de uma forma muito positiva. Como eu falei anteriormente, engajamento e principalidade são elementos-chave da nossa estratégia.

A nossa capacidade de gerar resultados está diretamente relacionada à nossa capacidade de ter a principalidade dos nossos clientes. É uma relação totalmente direta. E os clientes mais engajados geram mais resultado.

Quando vemos a receita líquida, menos custo de crédito, estamos falando de quase dez vezes mais e quando estamos pensando em *churn*, quatro vezes menos. E no NPS, comparamos o cliente engajado e o não engajado, onde temos ou não principalidade, são oito pontos a mais de NPS.

Então, realmente, é uma estratégia que tem se mostrado vencedora, e já temos visto isso nos nossos resultados. É onde estamos direcionando os nossos esforços. E os clientes engajados crescem de forma consistente em todos os segmentos. Baixa renda, Itaú Agências, Uniclass, média renda, Personnalité, os clientes de cartão de crédito. Vemos o engajamento crescendo

em todos os segmentos. E o foco é aumentar o relacionamento não só através de novos clientes, mas também aproveitar todo o conhecimento que já temos da base existente.

Então, tem muitos clientes que têm um relacionamento parcial, um relacionamento pequeno e a ideia é que, através desse conhecimento, através de dados, através de informações, possamos extrair mais resultado, entregando valor para os nossos clientes.

Eu queria dar um exemplo do Itaú Personalité. No início do ano, nós fizemos o lançamento do novo Personalité, que é o nosso segmento de alta renda.

Em parceria com as áreas do Zancani, do Constantini e da Marina, tivemos muitas discussões e toda mudança que temos feito, procuramos ouvir os nossos clientes. Isso é fundamental. Saber identificar o problema, a oportunidade, a necessidade. E identificamos em três grandes tópicos.

O primeiro é o modelo de atendimento. Esse cliente de alta renda tem uma necessidade de investimentos, de conhecer, de apoio. O segundo são as nossas soluções na visão cliente. Ou seja, as soluções não mais na visão produto, específico, mas sim tentando atender o cliente de uma forma mais organizada. E terceiro o foco, sempre buscando experiência e necessidade. Esse conjunto de coisas.

E nós tivemos aqui respostas para vários desses elementos, mas vimos que investimentos, seguros e cartão de crédito são de fato onde existem oportunidades, e existem necessidades que podemos de alguma forma atender. E através do novo modelo, organizamos todo esse ecossistema do Personalité para garantir esse atendimento. E já percebemos nos últimos períodos de análise um crescimento de 11 pontos no NPS do Personalité.

Já iniciamos também a nossa revisão do cliente de média renda. É um grupo maior de clientes, é um grupo mais heterogêneo, mas também com uma grande oportunidade. Tem um potencial grande, tanto aqui no banco, como de mercado, e estamos investindo nossos esforços para trazer um modelo tão eficiente e tão poderoso como o que vimos no alta renda. E o que esperamos com essa estratégia é um crescimento cada vez mais consistente da nossa principalidade. E o resultado vai ser sustentável no tempo, porque a principalidade traz relacionamento de longo prazo, o NPS, como eu falei, mais consistente, então, promotor da nossa marca.

Eu falei do Uniclass, falei do Personalité, e eu queria também trazer um exemplo de Seguros. A Marina comentou que nós melhoramos muito a questão do sinistro, reduzindo a quantidade de informações, de documentos. Era uma operação que não apresentava crescimento e agora temos crescido bastante essa operação, que cresceu 40% nos últimos dois anos, ganhando posições de market share. E isso muito embasado em alguns itens. Venda especializada, por exemplo, assim como investimentos, em seguros também é bastante relevante. Alguns produtos são simples, e outros são produtos complexos que, de fato, precisam de esclarecimento para os nossos clientes, produtos modulares, canais digitais com crescimento também bastante forte: 60% de crescimento nos canais digitais. E o ponto que a Marina traz, que mostra a nossa preocupação com os clientes.

**Renato Lulia**

Vanzo, muito obrigado! E eu quero ficar ainda nesse tema, porque vemos surgir oportunidades em diversos segmentos e têm chegado muitas perguntas de investidores sobre crescimento. O banco já tem, de fato, participação relevante em quase todos os setores que atua, com isso sempre fica a dúvida: o que mais ainda tem para ser feito? Quais são as oportunidades? Onde podemos crescer? E eu queria trazer essa pergunta para você, Zancani. Olhando necessidades e produtos, onde você enxerga as grandes oportunidades e as vias de crescimento que o banco tem, especialmente em pessoas físicas?

### **Alexandre Zancani**

Bom, Lulia, vou responder complementando a fala do Vanzo. Às vezes, somos questionados: “Será que o Itaú já não é grande demais? Será que por termos uma liderança relevante em vários negócios, ainda temos oportunidades de crescimento ou é mais uma questão de rentabilização?”.

Entendo que isso depende muito da forma como você enxerga o crescimento. Realmente temos uma base de clientes muito expressiva nos mais diferentes segmentos de mercado e nas mais diferentes regiões do país. Então, não necessariamente crescer significa conquistar tantos clientes a mais, embora isso faça parte da nossa estratégia também. No entanto, aumentar o engajamento e a principalidade é o nosso grande potencial de destravar valor, conquistar crescimento e maior satisfação dos clientes.

Temos uma base relevante de clientes correntistas, mas também uma base relevante de clientes não correntistas, que têm basicamente um relacionamento único com o banco, seja por um cartão de crédito, crédito consignado, financiamento de veículos ou financiamento imobiliário. E vemos o potencial que isso tem de destravar valor para o banco e fazermos mais cross-sell, mas isso não depende só de um esforço de venda.

A verdade é que esse ponto de partida é resultado da forma como estávamos estruturados. Antes do novo modelo operacional, cada uma dessas unidades eram unidades de negócio separadas. Quando questionávamos quais os clientes Itaú, não tínhamos essa resposta pronta, era preciso saber de qual segmento estávamos falando, como clientes Itaucard ou clientes Correntista?

Agora temos clareza de quem são os clientes Pessoa Física e o que podemos atingir com eles.

Um segundo gap é a forma como nos relacionamos com esse cliente. Ao falar de cross sell, precisamos entender que alguns clientes se relacionam através de aplicativos distintos ou, muitas vezes, o relacionamento não é nem é digital.

Para levar o Banco Itaú e todas as suas soluções para esses clientes, temos um esforço imenso do ponto de vista de vendas, mas o cliente também tem um problema muito grande, porque a cada novo produto que ele vem a contratar, há um novo esforço para se identificar, há uma nova forma de logar e novas senhas.

Esse tema está sendo endereçado em um projeto muito importante e prioritário batizado internamente de One Itaú. É como levar para 100% dos nossos clientes, 100% das nossas soluções, independente da forma como ele iniciou o relacionamento.

O projeto visa atender a necessidade do cliente, onde ele está e naquele momento. E a partir da conquista desse cliente, permitir que no minuto seguinte ele tenha a sua disposição um Itaú de vantagens de forma fácil e a um clique. E mesmo que tenhamos que manter mais do que um aplicativo, que todas as soluções estejam em todos os aplicativos e que seja um login fácil, para que o cliente não tenha que se apresentar novamente.

O segundo elemento, que eu vejo de grande potencial de crescimento, é o conceito de olhar não o produto, mas sim a necessidade. Por exemplo, quando falamos de enxergar produto, estamos falando do gestor do produto de crédito imobiliário. Já quando falamos sobre entender uma necessidade, estamos pensando em como eu atendo a necessidade do cliente, que é a de adquirir um bem. E para isso é preciso que estejamos no momento da aquisição do bem, porque ninguém acorda querendo contratar um financiamento imobiliário, as pessoas acordam querendo realizar o sonho da casa própria, então para isso é importante uma estratégia de canal externo. O cliente não compra um imóvel numa agência, ou no aplicativo do banco, ele compra na imobiliária. Então as nossas parcerias externas são fundamentais para identificar essa oportunidade no momento exato, e queremos levar a solução do crédito imobiliário para esse momento. E para isso vamos trabalhar a melhoria de jornadas. Eu achei muito legal que a Marina comentou todo o processo de digitalização de um momento complexo da vida do cliente, que é a aquisição da casa própria.

E nessa área tivemos uma evolução de NPS que passou de 30 pontos para 80, um avanço de 50 pontos num momento que é crucial. Mas qual é o nosso grande objetivo? Vender um crédito imobiliário? Não, nós queremos ajudar o cliente a realizar o sonho da casa própria, mas ao mesmo tempo levar o Itaú todo para um relacionamento de longo prazo.

Um outro exemplo, imagine que estamos atendendo à necessidade de um cliente com poder aquisitivo e com uma capacidade de prosperar que está aumentando seu patrimônio. Se conseguirmos aproveitar esse momento, que é supercrítico para o cliente e pudermos ofertar junto uma solução de investimento, uma forma de pagamento diferenciada ou uma solução de crédito diferenciada para ele, isso abre portas para um resultado que não está no produto em si.

Vou dar um dado, para cada crédito imobiliário que vendemos, um terço do resultado incremental desta venda vem no produto. Dois terços do incremento de resultado vêm pelo que o cliente de alto potencial e próspero, está trazendo de engajamento de longuíssimo prazo.

Ou seja, ele traz duas vezes mais resultado através da redução de churn, aumento de engajamento e aumento venda de outros produtos. E esse é apenas um exemplo, mas falando da cadeia que é a aquisição de bem, podemos pensar em como facilitamos o uso do FGTS, como oferecemos soluções de um seguro residencial de forma 100% digital. Oferecemos um pacote completo para solucionar as necessidades do cliente, independente se isso tem a ver com crédito imobiliário, ou com uma solução de seguros ou com outro tipo de soluções.

### **Renato Lulia**

Faz todo sentido. Eu vou continuar nesse mesmo tema, mas agora com o Constantini.

Obviamente, investimentos são também uma necessidade muito importante dos nossos clientes e essa é uma área que tem sofrido transformações incríveis nos últimos anos. Você já comentou um pouco na sua primeira resposta, mas queria mais detalhes para saber em qual estágio dessa transformação nós estamos e quais são as grandes oportunidades que você vê com Íon e com a corretora. Então, nos conte um pouco mais sobre investimentos.

### **Carlos Constantini**

Super legal a pergunta e a oportunidade de falar depois do Zancani, porque eu acredito que é exatamente isso. Investir é uma necessidade e ninguém sai de casa para comprar um CDB ou para comprar um fundo. Você sai de casa para multiplicar seu patrimônio, você sai de casa para rentabilizar o seu patrimônio e é assim que a gente enxerga na WMS.

Eu queria falar em três pontos que eu considero fundamentais, que tem norteado a nossa estratégia até aqui e que vão continuar a nortear a nossa tomada de decisão.

A primeira, vemos muito valor no sistema integrado de investimentos e isso vai continuar a funcionar dessa maneira. O que é um sistema integrado de investimentos? É um sistema que tem a distribuição, a oferta e a experiência, inclusive a experiência digital, o conteúdo, e como eu falei mais cedo, para investimentos, é consumido como parte da tomada de decisão, portanto, o cliente que tem essa necessidade, ele consome conteúdo para tomar sua decisão.

A gestão de ativos, a infraestrutura de mercado de capitais, somos líder em várias partes da infraestrutura. Infraestrutura que eu quero dizer é fund services e custódia, controladoria e tudo mais. E, acima de tudo, a originação de bons produtos. Para originar bons produtos, você precisa ter acesso ao mercado, você precisa ter acesso à fonte, aos emissores, de onde vem os bons produtos para que você possa fazer esse flywheel e trazer os melhores produtos, distribuir os melhores produtos, fazer a gestão dos melhores produtos e assim por diante.

Mas O segundo ponto, igualmente importante, é como você faz isso se integrar com o full bank? Vai muito em linha com algumas coisas que o Zancani falou hoje e o Vanzo falou um pouco mais cedo. Como você traz isso para o “One Itaú”, ou seja, proporcionar uma experiência única? Como é que você consegue atender o cliente na plenitude? E aqui eu poderia, de novo, dar o exemplo da convivência na experiência digital do SuperApp, que é o nosso carro chefe, que é onde o cliente vai ser atendido de maneira geral, vai suprir suas necessidades, vai resolver sua vida financeira, inclusive de investimentos, ou do Íon App, que é onde o cliente pode fazer uma imersão, uma experiência mais imersiva em investimentos. Onde ele vai poder fazer cada vez mais simulações de carteira, coisas que talvez não seja uma necessidade para vários clientes, mas é uma necessidade de alguns clientes investidores que querem fazer essa experiência imersiva.

Essa convivência tem um de/para no atendimento humano. O casamento muito bem-sucedido, por exemplo, que temos experimentado, entre os gerentes de relacionamento Personalité, por exemplo, e os especialistas de investimento no mundo Íon. De novo, se você traz toda essa especialização, você traz também todo relacionamento e o conhecimento do cliente, que o gerente de relacionamento consegue trazer. Essa combinação, para mim, é um segundo pilar muito importante que eu considero que norteou a nossa estratégia até aqui, e vai continuar norteando, e eu acho que é para onde o mundo de investimentos vai caminhar. Não adianta você ser um monoliner super bem-focado, se você não tiver esse entendimento

de todas as necessidades do cliente. E não adianta você ser um generalista que não consiga falar com profundidade do tema. Essa pra mim é uma característica superimportante.

Mas tem uma terceira, que, às vezes, a esquecemos de citar, mas eu acho superimportante, que é a experiência. Falar de investimentos e oferecer investimentos é um assunto sério. Ao falar de investimentos, falamos muito de inovação, eu adoro falar de inovação, é um tema super contagiante. Não paramos de trazer novas ofertas, redesenhar a área, redesenhar jornada. Mas uma coisa é falar de inovação e outra coisa é falar de inovação tendo como bagagem uma experiência que possibilita você a poder trazer isso com muita responsabilidade.

Aí eu acho que faz muita diferença você estar inserido, por exemplo, na WMS Itaú Unibanco. Uma instituição que vai fazer 100 anos, uma asset que tem mais de 60 anos, um private com mais de 30, um private internacional com mais de 16. Acabamos de comemorar, este ano, 50 anos em serviço de escrituração, que é um serviço, de novo, falando da infraestrutura, um serviço que prestamos para os emissores do mercado de capitais.

A área de Investimentos vai continuar crescendo. Acredito que temos um desafio aqui, possuímos atualmente 30% de market share em private bank, no segmento de alta renda, temos aproximadamente 20% de ativos sob custódia, mas temos ganhado muita revenue share. Por quê? Porque temos cada vez mais uma oferta completa.

Então, nossa revenues share tem crescido rapidamente à medida que trazemos mais produtos, mais oferta de investimentos para os clientes. Acredito que tem muito crescimento ainda para acontecer em investimentos. Eu acho que temos uma fase importante de consolidação vindo pela frente, porque tem trazido consolidação do nosso modelo, temos trazido muita ferramenta nova que vai permitir tanto eficiência, tanto melhora de gestão, de account load, de produtividade do nosso modelo quanto atendimento para os nossos clientes.

Então, eu sou muito animado também, só para encerrar, Renato, com o momento da regulação do setor. O setor está caminhando rumo a mais transparência, porque eu acredito que o cliente é o grande vencedor e junto com o cliente, que é o grande vencedor, é quem tem uma proposta de incentivos alinhada ao cliente, onde eu incluo a nossa proposta. Portanto, quanto mais transparência, quanto mais visibilidade, melhor para quem tiver um modelo como o nosso. Eu estou muito animado com o momento e a direção da regulação que o setor está caminhando. Estou bastante empolgado com o mundo de investimentos daqui para frente.

### **Renato Lulia**

Excelente! E eu vou terminar com a Marina porque eu quero mais detalhes sobre um tema que você comentou na sua primeira resposta, que é a parte de atendimento. Obviamente, um bom atendimento é muito importante para uma boa experiência do cliente. Vocês têm feito muitas coisas ao longo dos anos, mas eu sei que tem um pipeline legal também de inovações, então nos conte o que vocês fizeram e o que está sendo preparado, quais as novidades que estão por vir?

### **Marina Bellini**

É muito bom finalizarmos falando sobre atendimento, porque no final é para isso que existimos, para atender o nosso cliente, com soluções cada vez mais completas e falar muito de inovação no atendimento. Mas antes de falar em tecnologia, inovação, gostaria de ressaltar que a nossa grande inovação é a nossa cultura, é o nosso ituber, que está olhando a oportunidade tecnológica, olhando oportunidade de processo e transformando isso em ações reais para os nossos clientes.

A tecnologia nos ajuda a ter essa força para buscar uma experiência cada vez melhor. Acredito que temos três tecnologias que fazem muita diferença hoje em dia e vou falar um pouquinho mais do futuro. Já possuímos o atendimento virtual do Itaú, que chamamos de AVI. Hoje, 68% das demandas de atendimento que chegam são atendidas via atendimento virtual.

Seguimos a seguinte premissa: se o cliente desejar falar com um atendente, ele irá falar. Mas no fim do dia, 68% dos atendimentos ele escolhe não falar porque ele tem a resolução na hora, a demanda que ele quer, e a ideia é continuar incluindo mais e mais jornadas, suportados por dados contextualizados, para que esse atendimento possa ser realizado. No fim do dia, essa modalidade será muito mais rápida do que o atendimento humano.

Então, essa foi uma tecnologia que há alguns anos decidimos internalizar e tornar proprietária do Itaú, porque acreditamos que conhecemos muito bem nosso cliente e dessa forma continuaremos conhecendo, porque a ferramenta se retroalimenta para cada vez mais jornadas serem solucionadas de forma mais rápida, em autosserviço por cada um dos nossos clientes. Então, essa é uma tecnologia campeã que queremos continuar aumentando e expandindo as tecnologias para os negócios.

Porque, no final, o atendimento não é só da central de atendimento. A outra tecnologia que estamos vendo muito valor, e que já comentamos, é o Analytics preditivo. Antes do cliente falar conosco, nós o acionamos. Eu falei antes que possuíamos 200 milhões de interações com o cliente. Temos 650 milhões de interações com o cliente, antes de ele pensar que deve entrar em contato conosco. É um pouco tanto no pré-venda como na venda, e também no pós-venda.

Se sabemos que uma fatura do cartão chegou no limite, eu sugiro o pagamento antecipado, de forma a liberar o limite para esse cliente. Dessa forma, não esperamos a solicitação do cliente. No caso de uma compra, próxima ao vencimento do cartão, a mesma coisa, buscamos renovar aquele cartão. Também temos a liberação de um seguro, como já citamos diversos exemplos. Conseguimos, por contextualização, prever que o cliente precisará falar conosco e nos antecipamos ao entrar em contato com ele, de novo, com uma solução de autosserviço para ele se autoatender. E temos também o Analytics reativo, que é contextualizar, entender a razão do cliente entrar em contato e poder responder com uma resolução de maneira mais rápida.

E hoje, 75% das demandas que recebemos do cliente são contextualizadas e conseguimos responder imediatamente. O que fazemos além de aprender para o atendimento ser melhor? O Vanzo falou do Ituber Escuta, de como estamos ouvindo e ligando para o cliente, além de disponibilizar 100% das ligações para todos os itubers.

Então, além de poder entrar em contato com os clientes quando achamos necessário, conseguimos ouvir, como ele já falou conosco, e entender junto aos times de produtos e times



de diferentes segmentos. Isso traz um aprendizado, de novo, para o Itaú, cada vez mais, conhecer o nosso cliente. Obviamente, não dá para falar de tecnologia e atendimento sem falar da inteligência artificial cognitiva, que também estamos começando a experimentar.

Então, eu deixo um spoiler de como vai ser isso no futuro, melhorando a interação para os nossos clientes. Acredito que essa seja uma boa maneira de encerrar a nossa sessão pessoa física. Além de nos anteciparmos e falarmos um pouco de pessoa jurídica. Um serviço novo que acabamos de lançar em janeiro é a nossa IGA, Itaú Gestão de Ativos. Ou seja, unir nossos serviços de compras, gestão de ativos não financeiros e patrimônios, que já realizamos para todo o Itaú e oferecer para os nossos clientes de médio e grande porte, a fim de trazer eficiência, qualidade, ética na execução e inovação para os nossos clientes.

Nesse ambiente macroeconômico que estamos, qual o cliente que não quer poder contar com a escala e o conhecimento que a oferecemos para o próprio Itaú? Então, acho que isso ajuda para seguirmos para a próxima sessão Renato.

### **Renato Lulia**

Obrigado pela oportunidade, Marina. E obrigado ao Vanzo, ao Constantini e ao Zancani por essa nossa conversa. Com isso terminamos aqui nosso painel sobre pessoas físicas, e ainda teremos o painel sobre pessoas jurídicas. Enquanto nos despedimos e nos preparamos para o próximo painel, vamos ver um comercial que apresenta o cartão virtual do Itaú, uma forma prática e segura para pagamentos online.

Obrigado a todos.

## **Painel Pessoa Jurídica**

### **Renato Lulia**

Finalmente, para começar esse terceiro painel, o terceiro e último, mas obviamente não menos importante, hoje nós conversaremos sobre Pessoas Jurídicas, Tesouraria, América Latina e Tecnologia. Eu convido para vir ao palco agora o Flávio, o André, o Pedro e o Guerra. Por favor, venham para cá. Sejam bem-vindos.

Flávio Souza é CEO do Itaú BBA, o braço de Atacado do Itaú Unibanco. André Rodrigues, é o responsável pelas Pequenas e Médias Empresas. Pedro Lorenzini, está à frente de Mercados Globais, Tesouraria e América Latina. E por fim, Ricardo Guerra, que lidera toda a área de Tecnologia do banco.

Bem-vindo de novo. Obrigado, Guerra, Flávio, André e Pedro. Vamos começar o último painel do Itaú Day. Último, mas não menos importante, obviamente.

Nesse painel a gente traz o foco em alguns outros negócios do banco: Tecnologia, Tesouraria, o Itaú BBA e Pequenas e Médias Empresas, que em certa medida são assuntos menos conhecidos do público geral do banco, que vê as agências na rua, que tem mais contato com o banco Pessoa Física.

Então, para começar esse painel, sugiro passarmos com o Pedro, o André e o Flávio contando um pouco dos negócios de vocês. Acho que é uma boa entrada para esse nosso último painel. Flávio, pode começar com você?

### **Flávio Souza**

Claro! Legal, acho que é um ótimo tema para a gente começar o painel, Renato. Falando um pouquinho do Itaú BBA. O que é o Itaú BBA? O Itaú BBA é a nossa unidade de negócios no Itaú Unibanco dedicada ao atendimento das grandes empresas do Brasil.

Então, hoje nós temos uma relação com 23 mil dos maiores grupos econômicos do Brasil. E essa relação se dá através de uma oferta que é muito abrangente. Essa oferta começa na parte transacional, em cash management, todo um menu de produtos de crédito, passando em toda a parte de derivativos, câmbio, e indo até as operações mais estratégicas, como toda a assessoria de banco de investimento que nós fazemos para os nossos clientes, desde a emissão de dívida, a parte de emissão de ações e as operações de fusões e aquisições.

E como é que a gente se organizou para poder atender esses nossos clientes? Nós temos no Itaú BBA, segmentos que são especializados de ponta a ponta. O que a gente quer dizer com isso? Esses segmentos, não só na parte comercial, mas em todas as nossas áreas para dentro do banco, passando pelas mesas, pela parte de crédito, por operações, etc., eles estão dedicadas para atendimento de cada um desses clientes, com uma proposta de valor bastante especializada. E hoje nós temos quatro grandes segmentos na nossa operação.

Nós temos o segmento do Ultra, que atende os principais conglomerados do Brasil. Nós temos o segmento das grandes empresas, onde nos relacionamos com aproximadamente mil grupos econômicos. As médias empresas, com os quais nos relacionamos com aproximadamente 17 mil grupos e temos 5 mil clientes no nosso segmento de agronegócio, além de alguns nichos especializados.

E essa nossa atividade do Itaú BBA vem passando por um período de crescimento muito interessante, um ciclo de alguns anos muito positivo, tanto do crescimento da operação, mas também um crescimento com rentabilidade.

Só para ter uma referência, nesses últimos dois anos, o produto bancário que é a soma das receitas dessa operação cresceu 60%. E com uma combinação de um custo de crédito com comportamento muito saudável durante esse período, nós dobramos o resultado da operação nesses últimos dois anos.

E de onde vem o crescimento dessa nossa operação? Ele não só vem de um crescimento bastante importante nas grandes empresas, que é o segmento de origem aqui do Itaú BBA, mas ao longo dos últimos anos, nós temos dedicado também um forte esforço no desenvolvimento de novos segmentos.

Então, ao longo desses últimos anos, basicamente nós criamos, através dos novos segmentos que a gente passou a atuar, um novo Itaú BBA. Ou seja, quando a gente olha hoje o Itaú BBA, metade da nossa operação é decorrente das grandes empresas e metade da nossa operação já é decorrente desses novos segmentos, em particular, o segmento do agronegócio e das médias empresas.

Por fim, e não menos importante, isso tem acontecido através do reconhecimento dos nossos clientes, o que nos dá muita satisfação. Esse crescimento tem sido acompanhado por um nível de satisfação muito alto. Hoje, o NPS da nossa operação já vem há algum tempo neste patamar de 80 pontos. O que realmente nos coloca num nível de excelência.

Ou seja, o Itaú BBA é uma operação que está completando 20 anos esse ano, bastante saudável e crescendo no ritmo forte e com isso a gente tem conseguido contribuir ao longo desses anos com uma participação importante, que representa mais de um terço do resultado do Itaú Unibanco.

### **Renato Lulia**

Super-relevante. Obrigado. E posso continuar contigo, André, para a gente falar de Pequenas e Médias Empresas?

### **André Rodrigues**

Sem dúvida, Renato. Eu acredito que, levando em consideração a cadeia de pessoas jurídicas do banco, o negócio de pequenas e médias empresas é um dos maiores e mais rentáveis negócios que na nossa operação. Se olharmos apenas o lucro antes de imposto das PMEs que estão no varejo, estamos atingindo um patamar de R\$ 10 bilhões. Isso com uma rentabilidade num nível muito elevado, sendo o RAROC dessa operação é superior a 35%. E o que com muita perspectiva de crescimento.

Ao olharmos para os clientes potenciais que podemos trazer pra esse modelo de atendimento que temos hoje, estamos falando de 3 a 4 vezes a base de clientes atual. Sendo que uma parte importante dessa oportunidade está dentro do próprio ecossistema de negócios do conglomerado. Ou seja, são pessoas jurídicas que possuem vínculos com outras operações do banco. Por exemplo, com o Itaú BBA, com a Rede, com os segmentos de pessoa física. Além, obviamente, temos também oportunidade com aqueles que hoje não são clientes do nosso conglomerado. Então, realmente, é uma oportunidade de crescimento muito interessante. A nossa operação já possui alguns diferenciais competitivos bem estabelecidos, e isso se traduz no NPS, na gestão de crédito robusta. Além disso, temos uma oportunidade muito grande de ampliar ou de amplificar os diferenciais competitivos. E esse é um dos temas que eu gostaria de comentar, por exemplo, é sobre a integração de banking e adquirência que estamos promovendo de uma maneira mais estrutural esse ano.

### **Renato Lulia**

Vamos falar disso sim, com certeza. Obrigado. E, Pedro, você também tem clientes, pessoas jurídicas, seja Tesouraria, Institucionais e América Latina também. Mas tem mais coisa sob sua gestão. Nos conte sobre essas operações.

### **Pedro Lorenzini**

Ótimo, Renato. Uma ótima oportunidade para falarmos dos business que temos pela América Latina e pelo mundo de global markets e treasury.

Começando por América Latina. Como você sabe, nós temos bancos universais espalhados pelos países, principalmente: Argentina, Uruguai, Paraguai, Chile e Colômbia. E temos realizado investimentos significativos, estratégicos, na direção de modernizar os processos na

digitalização da experiência dos nossos clientes. Isso ocorre, principalmente, através do uso das comunidades ágeis. Temos feito esse trabalho em todos os países. À medida que melhoramos as nossas soluções, os nossos processos, conseguimos muito mais sinergia de produtos. Isso gera melhores soluções e respostas muito mais rápidas e completas para os nossos clientes. Isso é condição fundamental para podemos trazer mais clientes e aprofundar o nosso market share dos clientes existentes.

Por enquanto, a assertividade dessa estratégia parece estar bastante acertada. Ela se reflete muito nos nossos números. Por exemplo, o que a gente cresceu em termos de resultado nesse trimestre comparado ao quarto trimestre de 2022, aumentamos em 20% a geração de lucro, gerando aproximadamente R\$ 800 milhões na soma das unidades.

Mas acredito que o que é mais importante, além dos números do balanço e dos resultados, são os nossos números de NPS, que representam a satisfação dos nossos clientes. No Chile, que é a nossa maior operação fora do Brasil, saltamos da décima posição de NPS em 2018, para a primeira posição em praticamente todas as categorias, em todas as métricas de NPS que acompanhamos no Chile. E isso acontece também no Cone Sul. No Uruguai, somos líderes em praticamente todas as métricas que acompanhamos como medida de NPS. O que é muito legal, porque realmente estamos propondo uma solução, um aconselhamento, ajudando o nosso cliente em todas as frentes temos, nos produtos e todas as necessidades que os clientes têm nos países.

Falando um sobre Global Markets, eu diria que temos um negócio bastante consolidado e bastante rentável. No entanto, precisamos estar em constante evolução e modernização. Atuamos em todos os mercados locais, todos fatores de risco dos mercados locais e acessamos os principais mercados globais para poder atender às necessidades dos nossos clientes. Então, focamos naquilo que faz sentido para os nossos clientes para poder entregar as soluções aqui no Brasil. Eu diria que a nossa gestão de risco é bastante completa e moderna. E isso nos permite atravessar esses momentos de crise, às vezes mais agudas, de muita volatilidade, capturando valor, atendendo nossos clientes e gerando resultado para o banco. Acredito que essa é uma condição fundamental para podermos poder entregar, em última instância, um bom produto, uma boa assessoria para os nossos clientes.

Eu diria que, dentro do mundo de global markets, o talento, a modernização, a inovação, a diversificação de produtos em diferentes segmentos como energia, commodities, ativos criptos, ativos internacionais, além de muita disciplina na gestão de risco são os pilares fundamentais do nosso negócio. Eu diria que a combinação disso é o que nos eleva ao topo dos rankings os quais estamos presentes. Então, ao analisarmos aqueles que conseguimos mensurar mais objetivamente, como o mercado de câmbio comercial, o qual somos líderes em importação e exportação no Brasil, no Chile, no Uruguai e no Paraguai.

Em derivativos, possuímos mais de 15% de market share, também ocupando a liderança com bastante consistência. É a soma dessas práticas e disciplinas que nos coloca nessa posição. Eu diria também que a maturidade e essa busca por inovação e transformação do negócio acaba produzindo uma consistência nos nossos números. Dessa forma, é possível perceber essa consistência nos resultados que temos apresentado, na linha de margem com o mercado, que tem sido bastante consistente nesses últimos trimestres, e eu diria até ao longo dos últimos anos. O que evidencia a consistência na nossa gestão dentro do mundo de global markets.

## **Renato Lulia**

Consistentes em termos absolutos e relativos, temos uma distância de fato destacada em relação ao mercado também nesses últimos trimestres. André, você deixou um gancho que eu vou ter que puxar e tua empolgação, obviamente, com o potencial de PMEs é claro, e eu queria explorar um pouco mais isso.

A gente vê hoje uma performance destacada do banco nesse segmento. Mas, claramente, escutando, parece que tem muito mais para ser feito. Então, me conta um pouco o que você acha que tem sido diferencial do Itaú até agora e o que mais se enxerga pela frente para PMEs?

## **André Rodrigues**

Bacana, Renato. É um conjunto de elementos importantes, mas eu gostaria de destacar dois deles, que eu acredito que são particularmente distintivos da nossa operação. O primeiro é gestão de risco de crédito. Nós conseguimos um posicionamento na indústria que é muito destacado.

O modelo de negócio de PMEs que estamos desenvolvendo no conglomerado há praticamente uma década, começou lá em 2014/2015. Primeiramente pelo do Middle Market e, nos últimos quatro ou cinco anos, foi expandido para o varejo das PMEs. E aqui não tem solução simples, Renato. É uma combinação muito ampla de elementos que são estruturantes do modelo de negócio. Boa parte desses elementos são de desenvolvimento proprietário. Então, com isso fomos consolidando, ao longo do tempo, uma diferenciação que eu considero bastante significativa. E percebemos, de fato, que a concorrência talvez viva hoje uma realidade um tanto distinta. Os nossos concorrentes tradicionais, uma parte importante deles, talvez devido ao modo de gestão de crise, somado a um cenário realmente bastante desafiador. Os novos entrantes com dificuldades enormes, os desafios de prover crédito de forma sustentável e relevante nessa indústria. Além do desafio de penetrar em clientes de mais alto valor. E quando olhamos no Itaú Unibanco, na nossa operação toda de PMEs, eu acredito que os fatos falam por si. Talvez, hoje, não haja muito paralelo na indústria do ponto de vista de consistência.

Estávamos falando de consistência, enquanto o Pedro comentava, essa é uma diferenciação de uma trajetória que já é longa. Eu vou citar aqui um exemplo que acredito ser importante. Quando falamos, por exemplo, do NPL 90 dias da operação, percebemos que alguns dos nossos concorrentes mais diretos estão navegando em patamares que são duas ou três vezes superiores aos nossos.

## **Renato Lulia**

O nosso até caiu nesse trimestre.

## **André Rodrigues**

Verdade. Por assim dizer, parecem segmentos quase distintos. Isso não quer dizer que temos reduzido a operação. Ao contrário, temos crescido esse negócio de maneira muito consistente ao longo dos últimos oito anos, desde 2015. Temos um CAGR acumulado de

aproximadamente 13% no crescimento da carteira. A nossa carteira nesse período cresceu 145%. Ao passo que o mercado cresceu aproximadamente 45%, então isso é mais do que o triplo do que o mercado cresceu. Então, viemos de uma posição de terceiro colocado, com uma distância bastante razoável dos primeiros. Hoje somos líder nesse negócio, líder em carteira total e, especialmente, líder em carteira em dia, que acredito ser algo bastante relevante para a saúde da nossa operação. Como eu disse, é uma combinação de elementos que eu acredito ser muito relevante.

Gostaria de destacar também a gestão de portfólio: temos induzido muito ativamente, um mix mais resiliente e seletivo da nossa carteira. Aproximadamente 70% de nossa carteira de PMEs está alocada nas médias empresas. Isso está entre 10 a 20 pontos percentuais acima do que vemos nos nossos principais concorrentes. Fazemos isso por meio de uma depuração contínua da carteira, aumentando o nosso share of risk nos melhores clientes, perfis e clusters e, obviamente, reduzindo gradualmente naqueles que entendemos que não são saudáveis no portfólio. Além de um arcabouço completo de políticas e de modelos de crédito bastante distintivo, que viemos aprimorando ao longo dos anos.

Temos alguns elementos que são, eu diria, bem diferentes do que encontramos na indústria nacional e no exterior. Nós ousamos fazer uma gestão de crédito descentralizada, complementar ao que fazíamos antes. Então, hoje, toda a nossa força de vendas capacitada e possui o papel de fazer, de fato, a primeira linha de defesa da operação. As equipes de crédito estão nos polos, distribuídas do Brasil inteiro, tanto no Middle quanto nas PMEs de varejo, aculturando os nossos agentes comerciais.

Por fim, ainda falando do tema de crédito, acredito que há dois elementos são importantes de destacar. Primeiramente, a experiência embarcada. Já tivemos ciclos de crédito muito desafiadores, boa parte da liderança que estava envolvida ao longo dessa transformação continua liderando as nossas operações de pequenas e médias empresas. Obviamente que a institucionalização dessa expertise acaba sendo muito importante para dar essa consistência ao longo do tempo. Então, esse é o primeiro aspecto, da gestão de crédito, que é muito importante. O segundo tem a ver com engajamento. Eu sei que estamos aqui ao longo do evento falando muito disso. O engajamento não apenas uma métrica, algo que se mede expost, mas sim como um verdadeiro framework, que é muito integrado. É o que chamamos aqui de máquina de engajamento. O Milton, provavelmente, se não falou, vai falar disso também aqui.

### **Renato Lulia**

Ele falou no começo.

### **André Rodrigues**

Então, começa pela métrica em si. Usamos critérios bem rígidos do que chamamos de cliente engajado. O cliente engajado no conglomerado é aquele que possui a maior parte de todas as suas necessidades financeiras concentradas aqui. E hoje, no negócio de PMEs, mais de 60% dos nossos clientes são engajados. Obviamente, esse é um cliente traz mais life-time-value, que reduz o seu churn. Então, esse é um ponto muito importante. A métrica em si é bastante robusta.

O segundo, é referente ao investimento estrutural, não é mesmo, Guerra? Temos realizado a modernização de plataformas de dados. Hoje temos uma plataforma de CRM best-in-class no nosso negócio, uma evolução contínua nessa direção de modernização. Ao mesmo tempo, ao reunir esses elementos, começamos a falar genuinamente de customização em massa. Então, o que chamamos aqui no banco de “melhor conversa”, que é abordar o cliente na necessidade específica dele, no argumento certo, na hora certa da jornada, no canal mais eficaz, e isso nos ajudado a ampliar a nossa conversão da ordem de cinco vezes. E tudo isso conectado com um arcabouço de incentivos e método comercial, em que o engajamento direciona, de forma instrumentalizada toda a nossa força de venda. De novo, não é uma métrica ex-post. É toda uma engrenagem, uma mecânica de operar que construímos e garantimos que atualmente toda a nossa força de venda, toda a nossa operação, inclusive canais digitais, esteja sendo comandada de alguma forma por uma orquestração fluida da máquina de engajamento, que fala de cliente, fala de conversas e fala de canais. E com isso, Renato, estamos vivendo níveis de produtividade inéditos na organização.

### **Renato Lulia**

Guerra, vou pedir para você dar um passo para trás. Você viu que todos os painéis, todas as discussões que tivemos no banco, desde a abertura do Milton e em todas as conversas, o tema tecnologia esteve presente. Então, é cultura, tecnologia, que são as duas coisas que andam de mãos dadas, e que permeiam tudo o que a gente faz aqui dentro do banco.

Então compartilhe conosco um pouco mais dessa evolução tecnológica do banco. Quais foram as grandes conquistas que nós tivemos nos últimos anos em dados e na parte tecnologia também, e como você vê isso impactando no nosso cliente? Como isso tem se transformado no melhor atendimento e na melhor experiência do cliente?

### **Ricardo Guerra**

Perfeito, Renato! A nossa jornada de transformação começou há mais de sete anos em escala.

Obviamente, já falávamos muito sobre isso antes. É uma jornada complexa e grande, que envolve diversos pilares e frentes. Mas nosso olhar para essa jornada está focado em trazer experiências e produtos melhores para o cliente. Há décadas o mundo vem evoluindo com base em tecnologia para oferecer produtos melhores em todas as indústrias, e isso vem impactando a forma pela qual as pessoas vivem, interagem com outras pessoas ou com empresas.

E para indústria financeira, não é diferente. Os nossos clientes exigem que a gente entregue melhores experiências. Quando nós começamos o debate dessa jornada, percebemos que, para que isso acontecesse dentro do Itaú Unibanco, uma empresa do nosso porte, em termos de tamanho e quantidade de negócios, precisávamos trazer algumas características importantes. A velocidade, porque a velocidade que o cliente evolui e demanda produtos e serviços está cada vez maior. E se não tivermos uma velocidade adequada no tempo do cliente para responder essa necessidade, basicamente, não atenderemos a expectativa dele. Tudo isso com qualidade, obviamente, não podemos fazer isso com erro. E com eficiência, porque quanto mais você investe em tecnologia, mais ampla é a sua gama de produtos e serviços, se você não tem um foco muito grande de eficiência, isso acaba ficando impraticável.

Pois bem, olhando para esses pilares, nós fizemos alguns investimentos importantes para capturar essas questões de velocidade, de qualidade e de eficiência. O primeiro vem da evolução da plataforma tecnológica. O Itaú Unibanco começou a sua plataforma tecnológica nos anos 70, nós estamos fazendo praticamente 50 anos de plataforma tecnológica. E como as grandes empresas estabelecidas, que começaram tecnologia há muitas décadas, nós tínhamos, e eu estou usando a palavra no passado de propósito, um legado muito complexo, que trazia muita lentidão. A gente já tem mais de cinco anos de evolução na modernização desse legado. Hoje, eu posso afirmar para você que mais da metade da nossa plataforma tecnológica está modernizada. Isso significa que a arquitetura, a forma como ela é construída, é muito mais moderna, componetizado, que é como chamamos tecnologicamente, rodando em nuvem, que é a infraestrutura mais moderna vigente hoje em dia. Isso nos permite trazer essa velocidade do ponto de vista técnico. Entendemos que cerca de 70% do que precisava ser modernizado já foi feito.

Por que existe essa diferença entre 50% e 70%? não precisamos priorizar 100% da plataforma. Então dois terços, aproximadamente 70% do que foi priorizado, já está feito. por isso que eu usei a palavra no passado, entendemos que esse é um problema superado em diversas unidades de negócio. E, obviamente, continuamos evoluindo. A tecnologia vai continuar evoluindo sempre. Isso passa a fazer parte da forma como fazemos a gestão dos nossos negócios. Essa evolução tecnológica constante, é parte da nossa vida. Aprendemos a fazer e vamos continuar fazendo isso para sempre.

Existe uma segunda dimensão, que é a metodologia na qual trabalhamos. Muitos falam de método ágil, mas menos do que a tecnicidade do método, é necessário entender que tomando as decisões em conjunto entre tecnologia, produtos, design, operações, encurtamos as distâncias das conversas, nos aproximamos do cliente, passamos a entender de forma mais rápida as necessidades, e a entregar valor também de forma mais rápida. Então, essa metodologia nos permite, de fato, alavancar também em velocidade para entregar as experiências que pretendemos.

Tudo isso com uma plataforma de dados muito robusta. Os dados do Itaú Unibanco estão espalhados em diversas plataformas que foram sendo construídas ao longo das últimas décadas e é um desafio tecnológico complexo você trazer todos estes dados para o mesmo lugar de forma coerente, de forma que cada dado entenda o que o outro dado representa e você consiga trazer uma visão cliente centrada para você tomar decisão. O André falava a pouco sobre a máquina de engajamento e as decisões de oferta de CRM. É justamente através dessa tecnologia que traz essa visão cliente concentrada que você pode tomar esse tipo de decisão.

Então, essas construções trazem a velocidade, qualidade, sempre com foco em eficiência, porque podemos fazer isso de diversas formas. Procuramos fazer de uma forma eficiente, trazendo muito reuso, criando peças únicas não ficar caro e conseguirmos entregar de forma mais barata.

Com isso, temos resultados muito interessantes, Renato, queria comentar com você alguns números que ilustram um pouco o momento especial que vivemos. Nos últimos dois anos, a velocidade de entrega melhorou 40%. Nos números dos últimos cinco anos dentro do Itaú



Unibanco, nós multiplicamos por dez a quantidade de implantações que temos dentro do banco.

Tudo isso associado a uma qualidade melhor. Os nossos índices de incidentes melhoraram quase 100% desde 2018. O índice de eficiência que reduziu 30% do custo por transação em tudo o que a rodamos. Atualmente, estamos muito felizes com os resultados.

Quando ouvimos depoimentos, como o do André e do Flávio, percebemos, de fato, que o cliente começa a valorizar isso e que o negócio começa a usar tecnologia com essa velocidade, chegando em conclusões mais rápidas.

Então, toda essa transformação traz muitos benefícios. Temos muito o que fazer. Como eu disse, é uma jornada constante. A tecnologia evolui muito. E não podemos perder a capacidade de compreensão do que acontece no mundo, sempre com foco no resultado e no cliente, para continuar evoluindo sempre no mesmo ritmo.

### **Renato Lulia**

Vamos ficar no tema inovação, então? Porque tem tanta coisa para falar sobre isso. E a tecnologia, obviamente, é um pilar principal dessa porta de inovação. Então, eu queria fazer o seguinte: queria passar pelo Pedro, pelo André e voltar com você também, Guerra, para falar de inovação. Pedro, se você puder falar um pouco da Itaú Digital Assets e o que mais estão fazendo ali no teu time? André, projeto Atlas, que você tinha deixado o gancho no Itaú Day do passado sobre ele, se puder alguma atualização para a gente aqui. E, Guerra, o tema da moda aqui é inteligência artificial, se puder contar o que a gente está fazendo aqui no banco nesse aspecto. Mas me deixa começar pelo Pedro pela parte de Global Markets e LATAM.

### **Pedro Lorenzini**

Bom, falando da digital assets, você perguntou como está o desenvolvimento dessa frente. Diria que estamos em pleno desenvolvimento e visando a evolução dos produtos do mundo atual, no nosso mundo real, para o mundo digital. É nesse momento em que estamos. Eu tenho participado intensamente de discussões com os reguladores, desenvolvimento com parceiros, com fintechs, para podermos aprender e entender qual é a melhor solução, qual o melhor formato para entregar produtos digitais no futuro para os nossos clientes.

Isso tem acontecido em cooperação técnica com os diversos players do mercado e não estamos apenas aprendendo, mas tentando contribuir com o regulador para poder ajudar na formação, no formato desse mercado digital. Realizamos alguns pilotos de tokenização, fizemos alguns testes de produtos com os nossos parceiros fintechs, desenvolvemos soluções de custódia e de negociação, mas sempre com consistência, com a marca e o cuidado do Itaú, que para nós é fundamental para termos um produto de altíssima qualidade e segurança para os nossos clientes. Em breve devemos ter uma oferta integrada desse tipo de solução que atende a demanda dos nossos clientes. Dessa forma, nos preparamos para um mercado digital que está chegando.

Por que isso é muito importante? Para que possamos ter uma infraestrutura mais ampla, mais flexível e mais segura, unindo o mercado tradicional ao digital, que é o que esperamos que aconteça em algum momento, em um futuro não muito distante. Esse é o ponto que estamos hoje dentro da nossa digital assets.

## **Renato Lulia**

Assunto para o Itaú Day 2024, então.

André, quer contar para gente do Atlas, por favor?

## **André Rodrigues**

Vamos sim, Renato. É válido lembrarmos um pouquinho do momento que eu comentei no ano passado. Como foi o ponto de partida do Atlas? Quando olhamos para o mercado de forma geral, não identificamos uma operação que seja full digital, com relevância e com escala voltada para o mercado de PME.

Foi a partir disso que começamos a pensar: “Se essa alternativa não existe, se ela pode ser complementar, na medida que percebemos uma quantidade relevante de clientes do nosso portfólio já com perfil, que talvez seja compatível com esse tipo de oferta, vamos tentar desenvolver nós mesmos”. Nesse momento que iniciamos o projeto Atlas.

Foi assim que definimos esse codinome internamente. Incubamos o projeto ao longo do primeiro semestre do ano passado; no segundo semestre realizamos um kickoff formal do projeto, já com uma característica mais estruturada. Estamos a pleno vapor e esperamos fazer o soft launch no final do segundo semestre.

O que a buscamos com o Atlas? Primeiro, é importante termos os pés no chão. Assim como em todo aprendizado das principais iniciativas de inovação tivemos no banco. Como o iti e lupp, que serve de insumo importante para a trajetória que o Atlas tá seguindo. E qual nosso objetivo com ele? Entendemos que ele pode ser uma proposta de valor absolutamente complementar dentro do nosso portfólio de soluções para clientes PMEs.

Obviamente, para isso vamos analisar a compatibilidade dessa solução ou dessa proposta de valor complementar, com um perfil cada vez mais relevante e crescente dentro da nossa carteira. O foco não é quantidade. O foco é seletividade, engajamento, como temos no resto da operação. O que queremos no final do dia, Renato, é entregar uma oferta de valor absolutamente simples, com custo de serviço muito competitivo.

Estamos obcecados por duas coisas: a ênfase em experiência do usuário e potencializar o máximo todo o arcabouço de dados que temos no banco. Consideramos esses os dois grandes atributos diferenciadores. Temos aspectos interessantes na gestão, para isso temos uma gestão independente da outra, eu costumo dizer, temos um empreendedor à frente do projeto, com alguns graus de liberdade, que é importante para uma iniciativa de inovação como essa.

Mas ao mesmo tempo com a liberdade para se conectar e alavancar em todos os ativos do banco. E na mão contrária, sempre que tiver alguma solução que foi feita lá de forma mais ágil, mais contemporânea, também pode entregar essas soluções para o banco. As perspectivas desse projeto são muito positivas. Acreditamos que o Atlas pode não apenas ser complementar aos nossos segmentos, mas quem sabe até fazer convergência com os nossos segmentos.

O que eu quero dizer com isso? Com amadurecimento, com a evolução dos modelos de negócio que já temos em PMEs cada vez mais digitais e com o perfil do cliente mudando,

talvez tenhamos uma certa convergência mesmo, podendo se confundir num futuro próximo, o que seria sensacional do ponto de vista de estabelecimento, de talvez um novo paradigma de atendimento para PMEs.

Esse é um pouco do nosso sonho grande aqui.

### **Renato Lulia**

Continua daí, Guerra, por favor, contando de IA. Então, não é um tema novo, mas parece que ganhou outra escala nesses últimos meses. O que a gente tem feito no banco, Guerra?

### **Ricardo Guerra**

Legal. Eu conto um pouco a história. Nós usamos inteligência artificial há muitos anos, para diversas aplicações diferentes, Renato. A inteligência artificial é uma nomenclatura ampla, para diversas metodologias diferentes, e usamos isso para tomada de decisão de vendas, para modelagem de risco de crédito, enfim, para diversos usos de dados em escala dentro do banco.

### **Renato Lulia**

O Vita até comentou que contratos são lidos por modelos de AI, que eles têm uma eficiência gigante fazendo isso. O Matias comentou da parte de regulação, inclusive, que são 50.000 novas regulações emitidas, que ele tem modelos de AI que nos ajuda, inclusive, a entender essa coisa toda.

### **Ricardo Guerra**

Exatamente! É justamente o que estamos observando do final do ano passado e ao longo deste ano. Todo mundo deve conhecer e falar bastante de ChatGPT, é uma metodologia específica de modelagem de grandes volumes de texto e abre oportunidades importantes de uso de AI nesta frente específica, feita para problemas específicos. Estamos estudando muito essa metodologia e testando em diversos cases.

Renato, existem duas frentes importantes aqui. Uma de eficiência, no sentido de sermos capazes de avaliar grandes volumes de texto. Você acabou de dar dois exemplos. Existem outros que estamos olhando para dentro do banco, e por meio da capacidade de analisar grandes volumes de texto, podemos tirar conclusões e fazer ofertas, e interagir, seja com o cliente, ou internamente, e isso traz eficiência.

Conseguimos fazer isso de forma muito mais rápida e muito mais acelerada. E existe uma segunda frente de construção de experiência de cliente que também é bastante interessante. Essa tecnologia nova permite que a gente crie experiências em escala de uma forma mais rápida. Dentro do Itaú Unibanco temos uma prática muito forte de design de experiência de cliente, onde procuramos construir tudo a partir da necessidade do cliente.

Temos 65 milhões de clientes dentro do banco e buscamos entregar experiências personalizadas. Se não fizermos isso pelo uso da tecnologia, é impossível entender o que cada cliente quer. E esse tipo de tecnologia permite que a gente crie um volume de experiências para tratarmos casos diferentes, numa forma absurdamente rápida, e concluir qual a melhor experiência para cada tipo de cliente de uma forma muito mais ágil. E usando a velocidade de

tecnologia que mencionei, conseguimos criar experiências incríveis. É assim que as coisas se conectam. Então o uso de AI é essencial, é chave para conseguimos entregar aquilo que realmente cada cliente precisa, e a necessidade de cada cliente.

### **Renato Lulia**

E eu me lembro você ter comentado numa conversa interna que nós somos hoje uma das empresas do mundo que mais acessa, mais usa tecnologia de AI, né, Guerra?

### **Ricardo Guerra**

Somos reconhecidos pelas empresas provedoras que dominam a tecnologia como um AI Adopter, como uma empresa que, de fato, está usando isso em larga escala, está adotando mais rápido no mundo, em diversas frentes, tanto na frente de eficiência quanto para a própria produção tecnológica, que existe muito ganho também, quanto nos cases que eu mencionei.

### **Renato Lulia**

Perfeito! Eu queria ficar no tema inovação, mas com um ângulo um pouco diferente, porque a gente tende a pensar inovação em tecnologia. Tecnologia, obviamente, é inovação, mas inovação também é pensar o modelo de negócio de jeito diferente, pensar em segmentações diferentes. E com esse gancho, eu queria olhar dois lados com o Flavio e com o André. Então, no lado do Itaú BBA, então trouxemos uma inovação superbacana na cobertura de dois nichos, por exemplo, o nicho agro, que o você já comentou brevemente, e o nicho tech.

E com você, André, para falar dessa combinação poderosa de PMEs e adquirentes. Começo contigo, Flavio?

### **Flavio Souza**

Então vou falar um pouquinho do segmento de agronegócio. É difícil falar pouco do agronegócio dado a relevância que ele tomou ao longo do tempo. Basta ver, há poucos dias atrás, a gente viu a divulgação do PIB do primeiro trimestre, com o agro crescendo 20% em cima de uma base já bastante relevante. E na verdade, o que a gente percebeu ao longo do tempo, que o próprio sucesso do agro passou ao longo do tempo a criar um fator de limitação, porque muito do “funding” para financiar a expansão do agronegócio no Brasil, ele sempre teve uma dependência bastante forte do chamado “Plano Safra”.

E à medida que a atividade do agronegócio veio crescendo, o que a gente percebeu é que o volume do “Plano Safra”, mesmo sendo corrigido, ele cada vez mais atendia uma menor parcela da necessidade de “funding” do agronegócio.

Então, em 2019, nós fizemos um estudo muito dedicado em cima desse setor para poder, diante dessa oportunidade, dessa necessidade dos clientes, ver qual seria o posicionamento, qual deveria ser a proposta de valor que a gente deveria colocar para esse segmento.

Chegamos a conclusão de que a gente precisava fazer uma proposta de valor, de fato, muito completa, muito especializada. E essa proposta de valor passa por alguns elementos. Primeiro, uma equipe dedicada e especializada. Então, hoje nós temos uma equipe que só fala em agro.

Eu costumo dizer que muitas vezes eu entro nas reuniões do agro no nosso dia a dia e parece que você está numa outra empresa, porque é uma agenda muito própria, muito dedicada.

Uma equipe que tem que estar descentralizada, que precisa estar próxima dos nossos clientes. Hoje nós temos 35, caminhando para 40 plataformas agro espalhadas pelo chamado “Brasil Agro”, onde efetivamente a gente está próximo dos nossos clientes com uma prateleira de produtos que é totalmente dedicada e própria para esse segmento.

Uma outra decisão importante, é que percebemos também que no agronegócio, o entendimento da cadeia é muito importante. Então, olhar para o agronegócio de forma verticalizada, começando na indústria de insumos, químicas, obviamente passando pelos produtores e chegando até o final da cadeia, nas pontas de industrialização e comercialização, era muito importante. Então, nós verticalizamos o atendimento do agro. Todos os agentes do agronegócio estão reunidos dentro desse segmento.

Hoje nós temos 700 pessoas na operação do agronegócio espalhadas pelo Brasil. Nós temos uma carteira de cliente que multiplicou por quatro ao longo desse período e uma carteira de crédito que hoje, cresceu três vezes ao longo desse período e já é uma carteira de R\$ 83 bilhões de reais.

Essa carteira tem elementos muito interessantes, inclusive de diversificação. A diversificação dentro do próprio negócio agro. Então, quando a gente olha para essa carteira, você tem uma diversificação importante em tipo de cultura, por área geográfica de atuação, por tipo de atividade. Mas eu diria que isso passou a ter um elemento de diversificação muito importante para o Itaú BBA, porque quando a gente olha para a atividade do agro, ela é uma operação que tem uma menor correlação com a atividade doméstica.

Acabamos de lançar há poucos dias um produto dedicado, que a gente chama de produto Verde, que é uma modalidade de crédito rural dedicada para o financiamento dos bioinsumos. E mais recente também, a gente acabou de anunciar a nossa entrada no capital da Órbia, que é o principal “marketplace” de agronegócio no Brasil, que é uma maneira nova de ter capilaridade para acessar segmentos que, a princípio, a gente não tem nossa a estrutura desenhada para fazer.

Então, passando para o tech, que é a nossa iniciativa mais recente. Aqui também, a partir das necessidades dos clientes, a gente começou a observar que as empresas de tecnologia têm uma dinâmica muito própria. A gente nota que empresas de tecnologia nascem como toda empresa, muito pequenininha, e ela tem as necessidades básicas, mas muito cedo essa empresa já começa a ter necessidades que, em geral, a gente só observa que são necessidades comuns para empresas de segmentos tradicionais, num estágio de crescimento mais adiantado.

Então ela começa a falar em transações de aporte de capital vindo de fundos no exterior. Nós estamos falando aqui de uma atividade muito grande de fusões e aquisições. E esse empresário precisa de uma interlocução, ele precisa de uma proposta de valor para uma empresa que muitas vezes ainda está com o seu processo, até mesmo de formação de fluxo de caixa, em construção.

Você precisa de toda uma proposta de valor, desde a forma de olhar crédito, desde a forma com que você atende a esse cliente, é bastante especializado.

Foi aí que nós criamos o nicho tech. Esse nicho surgiu em 2021, e quando olhamos nesse período, a operação também vem se desenvolvendo num ritmo bastante forte. Hoje nós já temos 1.500 empresas atendidas pelo segmento do nicho tech, e nós já temos 100 pessoas dedicadas para essa operação.

Empreendedores e empresas de tecnologia continuam a crescer, continuam a surgir, continuam a se desenvolver. Então, olhamos para o nosso nicho tech com uma expectativa muito positiva para os próximos anos.

### **Renato Lulia**

Excelente, Flávio. Obrigado. Já emendo contigo, André.

### **André Rodrigues**

Vamos lá! Dando sequência e falando um pouco dessa integração que estamos promovendo agora, da aquisição da Rede com a nossa operação bancária. É verdade que esse processo, Renato, já começou há praticamente dois, três anos. Aliás, começou muito lá no atacado, de forma muito exitosa, com as equipes que o Flávio lidera.

Queremos que toda abordagem para os nossos clientes de varejo seja efetivamente integrada a partir de um certo momento, ao longo deste ano. E para isso, vamos precisar movimentar todos os elementos que são habilitadores para essa operação, que diz respeito a uma plataforma tecnológica. Falamos aqui de toda a inteligência de dados de pricing, que está conectado com a abertura de relacionamento.

Então a abordagem para novos relacionamentos também está envolvida nessa nova mecânica. E todas as jornadas, produtos, serviços associados à nossa oferta combinada tanto de aquisição quanto com banking. Essa visão que temos para a proposta de valor deve resultar em uma visão de integração efetiva, visão cliente para definir o que será oferecido para os nossos clientes.

De uma maneira bastante transparente, de uma maneira simples. E no final do dia, o que queremos? Trazer para o mercado algo que talvez seja único. Percebemos que configurar ou prover uma solução como essa não é um desafio simples. Então, os nossos principais concorrentes, ora por complexidade societária, que obviamente traz desafios de integração, execução, ou pela falta de uma prateleira de produtos, tão ampla, tão completa como a nossa. Ou mesmo capabilities, expertise para oferta de banking, acabam não possuindo essa oportunidade. Nós temos e estamos caminhando fortemente nessa direção. Agora, com tudo isso sendo feito, acredito que estamos em um momento muito especial, esse é um momento histórico para a Rede. Este ano, vamos comemorar resultados realmente históricos, depois de anos consecutivos, dentro dessa indústria, com uma série de intempéries, estamos conquistando liderança de mercado.

Acredito que veremos um marketshare no varejo qualificado, na parte que escolhemos atuar, com uma posição bastante distintiva, o nosso NPS, a satisfação dos clientes tem evoluído de maneira muito positiva, estamos no all time high. De certa forma, já liderando entre os

melhores players. Agora, tudo isso, que acredito ser importante, um pouco na linha da consistência, sem abrir mão em momento nenhum de rentabilidade e com foco em seletividade.

Não estamos atuando em todos os mercados, estamos atuando de uma maneira muito focada nos mercados que realmente entendemos possuir diferenciais competitivos. Então, no final do dia, olhando para frente, o que acreditamos ser a adquirência no Itaú, cada vez mais vai ser percebida e tratada dentro uma perspectiva, de uma oferta completa para o cliente, muito próxima das unidades de negócio, do atacado e do varejo, em uma visão 360.

Acredito que fechamos um ciclo bastante sólido e nos preparamos para uma próxima década de evoluções, mais consistente, na mesma direção que construímos ao longo dos últimos dez anos.

### **Renato Lulia**

Perfeito. É legal ver como esses diversos blocos estão se encaixando. E é clara a empolgação com o com o setor de PMEs, né, André? Então, conseguimos entender um pouco da tua motivação escutando essas diversas partes aqui. Última pergunta do painel. Última pergunta do dia. Tem mais um bate-bola com o Milton no final.

Mas para essa última pergunta eu não vou inovar. Vou continuar em inovação. Mas com uma inovação, talvez, das mais importantes, que temos que olhar hoje em dia, que é sustentabilidade. Flávio, tem um tema com você especificamente, que é o tema da transição para uma economia de baixo carbono. Obviamente, as grandes empresas são as que têm maiores emissões, por definição.

Então, a nossa visão de ESG é que ela esteja integrada ao core do negócio. Então, conta para nós. Você, como gestor digital do Itaú BBA, e agora, como gerente, gestor dessa essa frente de inovação e de migração de uma economia de baixo carbono, como é a sua jornada com os nossos clientes?

### **Flavio Souza**

Eu falei antes que o tema de inovação e especialização é apaixonante. Esse também é outro tema realmente apaixonante.

Eu acho que o tema para nós, obviamente no banco, quando falamos de sustentabilidade é um tema que está presente há muito tempo.

Eu hoje percebo que nas interações com os nossos clientes que o assunto da sustentabilidade, o assunto da transição para economia de baixo carbono, passou a ser um assunto da pauta dos conselhos, dos CEOs, um assunto que realmente ganhou uma relevância estratégica enorme. E, obviamente que, para fazer essa transição energética, estamos falando aqui de um volume de investimento muito grande.

Então, como você mencionou, nós tomamos a decisão no início desse ano, dentro da nossa agenda de sustentabilidade, na pauta do ESG, incorporar a parte de finanças climáticas dentro do Itaú BBA.

Essa estrutura veio aqui para nossa operação e definimos nos últimos anos, e mais recentemente, uma série de medidas. Já em 2019, definimos que o Banco iria destinar R\$ 100 bilhões de reais para setores de impacto positivo. Quando percebemos a velocidade com que isso vinha acontecendo, em 2021, nós falamos: “Olha, nós vamos passar dos 100 muito rápido. Nós revisamos aquela ambição de 100 para R\$ 400 bilhões de reais até 2025.

E estamos vindo num ritmo muito forte. Estamos próximo de R\$300 bilhões e acho que a gente consegue atingir esse número até antes da nossa ambição que é em 2025.

Em 2021, nós tomamos a decisão de fazer parte de aderir ao Net-Zero Bank Alliance, no qual o grande objetivo é que o banco seja carbono neutro em 2050.

Há bastante tempo, o Banco já é neutro nos chamados escopos 1 e 2, nas nossas emissões diretas. Portanto, pra gente ser carbono neutro, isso na prática significa que a nossa carteira de crédito, ou seja, o crédito que nós concedemos para financiar as atividades dos nossos clientes, tem que ser carbono neutro em 2050. Ou seja, para chegarmos nesse objetivo, significa que os nossos clientes precisam caminhar nessa direção.

Tem uma série de ações que temos tomado nesse aspecto. Nós criamos uma equipe ESG dentro da nossa estrutura de mercado de capitais. Esse é um segmento, as emissões de operações das chamadas dívidas sustentáveis, é recente no Brasil, mas a gente lidera esse ranking de operações de mercado de capitais aqui vinculados ao ESG.

Quando olhamos, por exemplo, no setor de construção civil, nós fizemos o primeiro lançamento do Plano Empresário Verde, no qual, as empresas precisam seguir uma série de protocolos e, com isso, elas têm acesso a condições mais favorecidas.

No agro, é um mundo de oportunidade nessa agenda ESG. É uma prateleira de produtos verdes. Eu comentei um pouquinho, quando eu estava falando do agro, do produto que a gente acabou de lançar que é uma modalidade de crédito rural para financiamento de bioinsumos. Então, também nessa pauta, a gente tem muita coisa acontecendo.

Destacaria também um programa muito bacana que a gente tem em conjunto com a Syngenta, que é o chamado programa Reverte. Esse programa está orientado para gente fazer a recuperação de 1 milhão de hectares de áreas degradadas ao longo do tempo.

Também temos, através do Cubo, que é uma iniciativa de empreendedorismo que a gente tem há muitos anos, uma vertical orientada para ESG, o Cubo ESG. Enfim, tem muita coisa acontecendo.

E talvez o mais importante, Renato, quando a gente olha o Brasil do ponto de vista de posicionamento, áreas onde o país tem destaque ou tem potencial para se destacar, o agronegócio é um segmento no qual o Brasil realmente tem uma relevância global. Mas quando a gente olha alguns anos à frente, o Brasil tem todos os elementos para se destacar nessa agenda, dada a nossa matriz energética, enfim, com toda a discussão que existe, ainda temos um percentual de área preserva muito grande no Brasil.

Então, nós temos uma oportunidade aqui. O time do Pedro está atuando muito forte nessa agenda, no desenvolvimento do mercado de crédito de carbono. Então, nós temos a pauta de ESG cada vez mais orientada para negócios.



Então, vemos uma oportunidade enorme. Temos dito e estamos trabalhando nessa direção: “nós queremos ser o banco da transição, apoiando os nossos clientes nessa jornada”.

**Renato Lulia**

Não podia ter terminado o painel com um tópico mais importante, e que temos investido tempo e energia para sermos, de fato, o banco de referência. Flávio, obrigado. E é uma pauta importante não só para os nossos investidores, clientes, mas para todo mundo, né?

E com isso encerramos esse nosso último painel. Então fizemos três painéis aqui do Itaú Day. Muito obrigado pela presença de vocês quatro aqui. Acho que a conversa foi, de fato, muito boa. E antes do próximo bloco eu vou passar, então, aqui, mais um comercial. E dessa vez um comercial sobre o Itaú BBA, que é o nosso banco de atacado, que constrói conexões há mais de 20 anos.

## **APIMEC BRAZIL**

**Renato Lulia**

O Itaú Day é o momento em que abrimos as portas do banco para vocês. Afinal, transparência com os nossos clientes e também com os nossos investidores é muito importante para nós. E é por isso que eu tenho o enorme prazer de receber uma convidada muito especial aqui no nosso estúdio, a Lucy Souza, presidente executiva da APIMEC Brasil, que é a Associação dos Analistas e Profissionais de Investimentos do Mercado de Capitais.

Lucy, seja muito bem-vinda e conta pra gente o motivo da sua participação nesse encontro especial de hoje.

**Lucy Sousa**

A satisfação é toda minha, representando a APIMEC Brasil, de estar aqui. Queria saudar os nossos associados, demais profissionais de investimento e os investidores que nos acompanham e dizer que eu estou aqui celebrando os 28 anos ininterruptos de reuniões em parceria Itaú e APIMEC Brasil. E esses 28 anos conferem a vocês o Selo Assiduidade, categoria Esmeralda, que aqui está, que entrego em suas mãos.

**Renato Lulia**

Muitíssimo obrigado, Lucy! Uma honra para a gente ter essa parceria de tanto tempo com vocês, estar aqui no 28º ano. E, obviamente, que essa parceria dure por muitos, e muitos e muitos anos ainda.

**Lucy Sousa**

Assim seja!

**Renato Lulia**

Bom, vocês mandaram suas perguntas, nós respondemos já diversas delas ao longo de todos os painéis, mas reservamos algumas para o Milton responder também. Então, eu estou indo

aqui... Tudo bem, Milton? Para encontrar com ele, que está aqui do lado do palco, e a gente continuar esse nosso evento.

Lucy, super obrigado de novo. Um prazer ter você aqui com a gente hoje. Uma honra esses 28 anos de parceria com vocês.

**Lucy Sousa**

Muito obrigada! Um abraço a todos os executivos do Itaú, os profissionais de RI, investidores, associados e analistas.

**Renato Lulia**

Muito obrigado, Lucy.

Até a próxima!

## **Q&A Milton Maluhy**

**Renato Lulia**

Oi, Milton, bem-vindo de volta. Obrigado por voltar para o encerramento. Você viu que legal? Recebemos o certificado da APIMEC Brasil por 28 anos consecutivos de reuniões com eles.

**Milton Maluhy**

Obrigado, Lucy. Obrigado a toda equipe da APIMEC. Para nós é realmente uma honra receber o certificado Esmeralda, por 28 anos na APIMEC Brasil. Vou guardar com muito carinho no banco. Muito obrigado. Pra quem não viu, está aqui. Muito legal.

**Renato Lulia**

Vamos fazer o fechamento do evento, Milton?

**Milton Maluhy**

Vamos. Por favor.

**Renato Lulia**

E para isso, vamos terminar esse evento fazendo mais duas perguntas para você. Recebemos centenas de perguntas desde a abertura da inscrição e durante o evento também, muitas já respondemos ao longo dos painéis. Aliás, os painéis foram ótimos hoje, muita discussão, muito conteúdo. Espero que as pessoas tenham gostado. Mas, guardamos essas duas para você

responder no final, que são as que mais se repetiram ao longo dessas centenas de perguntas que nós recebemos.

**Milton Maluhy**

Posso adivinhar?

**Renato Lulia**

A primeira você sabe.

**Milton Maluhy**

Dividendos.

**Renato Lulia**

Correto. Vamos lá. Não combinamos.

**Milton Maluhy**

Não combinamos.

**Renato Lulia**

Então, a pergunta é essa, Milton: o que podemos esperar da política de dividendos do banco para este ano e para os próximos? É um assunto muito importante e recorrente para os investidores em geral.

**Milton Maluhy**

Legal, Renato. Primeiro, é sempre importante deixar registrado que a política de dividendo e aprovação de dividendo fazemos no Conselho de Administração do banco. E o que levamos em consideração? Primeiro, levamos em consideração o nível de capital da organização. O índice de capital é a medida utilizada para analisarmos se estamos confortáveis em ter o capital mínimo necessário para continuarmos crescendo, rentabilizando.

E a prática de dividendos não mudou, é aquela matriz que comentamos com o mercado há muitos anos. Levamos em consideração dois grandes aspectos. O primeiro, é o crescimento do RWA, que é muito técnico, que de forma simplificada é o crescimento das carteiras. Mas não é só a carteira, tem risco de mercado, risco operacional, e outros riscos. Nós olhamos também a capacidade de rentabilizar o capital. Então, quanto maior a rentabilidade, menor o uso do capital, então maior a nossa capacidade de pagar dividendos.

Vamos lembrar que viemos de um período, desde março de 2020, início da pandemia, em que nós fizemos provisões muito relevantes. Tivemos uma redução no nosso capital e viemos recompondo o capital de forma super consistente ao longo desses últimos anos.

E hoje, estamos em um patamar de capital acima do nosso apetite, mas ainda tem alguns cenários e alguns desafios pela frente. Os desafios normais da operação, desafios macro, desafios de mercado, inadimplência, crescimento, enfim, todos os desafios conhecidos. E no meio do ano terão algumas mudanças nas normas de Basileia, com a implantação de ponderadores novos para Basileia, no risco de crédito, que traz benefícios. Então, precisaremos de menos capital para crescer as carteiras e para a própria carteira vigente, mas também temos algumas incertezas, como por exemplo, o capital para risco operacional, que já tem uma consulta pública que foi fechada. O Banco Central ainda está em definição do que vai ser a legislação e quais são os impactos, que foi postergado para 2025. Então, estamos esperando ter mais informações para poder ter uma sensibilidade melhor. Tão logo que nós tenhamos essa visibilidade, se continuarmos crescendo o capital e entregando o resultado de forma consistente, certamente discutiremos no Conselho de Administração, quando possível, se há alguma revisão para ser feita na política e qual será a nova política olhando dali para frente.

Mas, no fundo, o que temos que fazer e continuar fazendo, independentemente do *payout*, que é o quanto do lucro você distribui, e que atualmente estamos trabalhando com 25%, é continuar crescendo o lucro, como nosso grande papel e objetivo, e com isso aumentar o dividendo por ação, isso continuaremos perseguindo.

Todos tiveram a chance de ver um pouco do que tem sido a nossa agenda, e tão logo tenha qualquer tipo de revisão em função dos pontos que eu comentei, certamente voltaremos para dar mais detalhes para todos os investidores do banco.

### **Renato Lulia**

Excelente, Milton! Super obrigado! E para terminar, um dos itens que mais conversamos nos painéis como um todo, além de clientes e de cultura que falamos muito, mas tecnologia também permeou as grandes discussões que nós tivemos hoje, que também é um tema que todos tem curiosidade em saber. Então, para finalizar, você consegue resumir quais são as grandes oportunidades e ameaças que você vê surgindo com esse avanço tecnológico incrível que temos visto ao longo do tempo?

### **Milton Maluhy**

Primeiro, a tecnologia teve um papel muito importante no aumento da competição, na mudança daquela lógica de que a escala era o que o tornava mais competitivo. Então, a tecnologia vem quebrando muitas barreiras de entrada no nosso mercado, embora seja um mercado que ainda demande muito capital, com muita regulação. Então não é tão trivial ser banco. Vemos muitas empresas ou *fintechs* que nem banco são e que estão trabalhando para que sejam com o tempo. Mas é uma atividade regulada que requer uma habilidade que vai muito além da tecnologia, de entregar uma boa experiência, capacidade de gestão de risco, de gestão de capital. Então, a tecnologia veio para ficar.

Temos falado muito sobre legado, então queria combinar que eu não vou mais falar de legado. Vamos falar que já modernizamos dois terços da plataforma, e como já passamos os dois terços, o legado ficou pra trás. Então, sempre tem um espaço e continuaremos avançando, mas eu queria falar de uma plataforma mais moderna, com muito mais competitividade, com muito mais dinamismo.

E a gente tem visto e os nossos resultados também passam por isso. O nosso NPS também é fruto disso, mas acho que tem duas mensagens importantes, uma para dentro e uma para fora. A mensagem para dentro é que tecnologia está disponível para qualquer um, basta você ter recursos, você compra uma solução, você é *open source* ou uma tecnologia de terceiro. Mas se você não tiver o *mindset* cultural adequado, você não potencializa o valor da tecnologia.

Então, falamos muito de transformação cultural, transformação digital, não é a tecnologia pela tecnologia, mas a capacidade de interpretar corretamente as necessidades do cliente e entregar ao nosso cliente experiências incríveis e jornadas maravilhosas. É isso que temos buscado e, naturalmente, investindo e automatizando em processos, reduzindo o custo, se tornando cada vez mais eficiente e simples para atender bem o nosso cliente, com qualidade e competitividade.

Então, essa tem sido a nossa agenda e continuamos acreditando muito nisso. A concorrência vai continuar, assim como nós. Todo mundo está investindo. Eu acho que o *twist* está na questão cultural e na capacidade de ter uma mentalidade, ter um modelo ágil de atendimento e de trabalho é fundamental. Porque se você tem a tecnologia, mas não tem um método ágil, você não potencializa o valor.

E para ter o método sem a cultura, você não potencializa nenhum dos dois. Então, acreditamos demais nisso. E o que tem de desafio e que mais do que nunca temos ouvido, é toda a mudança com a inteligência artificial, e que impactos a inteligência artificial terá para os nossos clientes, para o nosso negócio e para as diversas indústrias.

Então, temos que estar atentos a isso, aprofundar no que tem de novidade, aprendendo com aquela lógica de que não sabemos de tudo e é nesse ritmo que viemos atuando e que certamente conseguiremos, mais uma vez, fazer a transformação necessária. Nesse caso, certamente na vanguarda e entregando soluções de altíssimo nível e qualidade para todos os nossos clientes no final do dia.

Então, tem que olhar para dentro e tem que olhar para fora. Mas estamos com isso muito bem-organizado dentro do banco.

**Renato Lulia**

É uma jornada contínua, né Milton?

**Milton Maluhy**

Nunca Para. É uma jornada contínua.

**Renato Lulia**

Uma maratona sem fim.

## Milton Maluhy

É um projeto, é uma maratona. Maratona tem fim. Então, é o que temos falado cada vez mais, é que se trata de um jogo infinito. Temos que estar muito bem-preparados para esse jogo infinito. Só que é um jogo infinito com passagem de bastão. Então, na medida que vamos crescendo e correndo, temos que estar preparados para ir passando para os nossos sucessores o bastão da melhor forma possível. Da mesma forma como eu recebi o bastão, eu tenho que passar sempre com o banco melhor. Isso vale para todos nós. Capacidade de abrir espaço para as novas lideranças que estão emergindo na instituição.

## Renato Lulia

Não podia terminar melhor essa manhã com vocês aqui. Foi um dia cheio de conteúdo, espero que vocês tenham gostado de conhecer mais do que acontece de novo por trás dos números que a gente divide com vocês em todos os trimestres. Milton, paramos por aqui, terminamos o Itaú Day 2023. Queria pedir pra você, por favor, dar um encerramento e sua última mensagem para quem nos acompanhou aqui a manhã inteira.

## Milton Maluhy

Legal! Pessoal, mais uma vez, queria agradecê-los. Foi uma manhã intensa, cheia de temas. Como eu disse no início, fizemos com muito carinho, com muito cuidado, transmitindo para vocês o máximo que podemos abrir. Claro que a sempre temos um pouco de cuidado com o excesso de informação, de detalhes, mas acho que temos construído uma máquina realmente capaz de executar, de atrair e entender os nossos clientes, de engajar os nossos colaboradores em um grupo coeso, com uma cultura forte e em plena transformação.

Então, o que sempre faço e vou fazer mais uma vez é agradecer. Agradecer a cada um de vocês que está aqui hoje nos assistindo, agradecer aos nossos clientes, em primeiro lugar, pela confiança e parceria. Agradecer a vocês, nossos investidores que confiam recursos tão suados e trabalhados no nosso negócio e nossa responsabilidade é sempre enorme de cuidar bem dos investimentos de vocês. E agradecer a todos os nossos *stakeholders*, os nossos 100 mil colaboradores, os nossos 100 mil itubers, que fazem realmente esse trabalho todos os dias.

Nós do Comitê Executivo, somos os que estão aparecendo aqui hoje, contando um pouco da jornada, mas não é um trabalho de nenhum de nós isoladamente. Eu não acredito no conceito de *one man show* nem *one woman show*. Eu acredito em um grupo unido. Eu acredito em uma força, colaboradores e itubers engajados para entregar para vocês o melhor que podemos todos os dias.

E é isso que nos desafia. Espero voltar novamente em 2024, com saúde, todos juntos, dividindo com vocês o que tem sido e o que vai ser desse próximo ano, com todos os desafios que estão colocados. Então, mais uma vez, obrigado. Tenham um ótimo dia, uma ótima semana e nos vemos em breve. Um grande abraço a todos.