

Itaú Day 2022

Renato Lulia: Olá, bom dia! Sejam todos muito bem-vindos ao Itaú Day 2022. Eu sou Renato Lulia, Diretor de Relações com Investidores e Inteligência de Mercado do Itaú Unibanco. Nessa segunda edição do nosso encontro 100% digital, você se atualizara em primeira mão da estratégia e iniciativas do Itaú Unibanco para a construção do futuro tendo como principal norte a centralidade no cliente. Começaremos essa manhã com a abertura do Milton Maluhy, CEO do Itaú Unibanco.

Em seguida, teremos a oportunidade de acompanhar uma conversa entre os co-presidentes do nosso conselho de administração, Pedro e Roberto. E na sequência assistiremos a quatro painéis compostos por todos os membros do comitê executivo do banco. Cada painel tratará de um tema estratégico específico. Ao final das apresentações teremos também uma sessão de perguntas e respostas. As perguntas podem ser enviadas por WhatsApp e para isso, basta clicar no botão que está na plataforma para quem está assistindo pelo site. Se estiver assistindo pelo nosso canal do Youtube, por favor, escaneie o QR Code ou use o número de WhatsApp que está aparecendo aqui agora na tela para fazerem as suas perguntas. Aquelas que não forem respondidas hoje ao vivo por falta de tempo, serão sim respondidas depois pelo nosso time de RI e é isso aqui do meu lado por enquanto. Deixo vocês agora com o Milton e nos vemos mais tarde. Milton é com você.

Milton Maluhy: Bom dia a todos e obrigado, Renato! É uma grande satisfação estar com vocês hoje para o nosso 2º Itaú Day. Ao longo desta manhã teremos a oportunidade de compartilhar com vocês como evoluímos nas frentes apresentadas no ano passado, mas ainda mais importante, olhar para frente e falar sobre o futuro do banco.

Ao longo desses últimos 18 meses estamos implementando e passando por uma importante transformação cultural pautada numa verdadeira obsessão pelo cliente. Isso se traduz em entender realmente as suas dores, reagir rápido, e atendê-los da melhor forma possível. Isso significa construir o banco com o cliente e, naturalmente, usar a tecnologia para acelerar ainda mais essa jornada.

Estamos colhendo resultados por ter uma cultura mais digital e uma mentalidade muito mais ágil na forma de operar o banco. Trabalhamos em comunidades, ou seja, áreas de produtos, negócios e tecnologia trabalhando juntas. Um modelo com muito menos hierarquia, mais autonomia e muito mais agilidade. Traduzindo em atitudes uma frase que virou um verdadeiro mantra aqui dentro do banco: “A gente vai de turma”.

E essa postura de que trabalhamos para o cliente já começa a mostrar resultados expressivos conforme vocês verão ao longo desta manhã.

Tudo isso sem abrir mão da nossa performance financeira, uma vez que também somos movidos por resultado. Temos entregado de forma consistente uma destacada rentabilidade. Construímos uma marca de sucesso, nossos colaboradores estão entre os mais satisfeitos e temos gerado impacto positivo na sociedade.

Um bom resumo da nossa ambição passa por três elementos fundamentais: obstinação pelo cliente; organização rápida e moderna; e crescimento sustentável, acima do mercado.

Alcançando esses objetivos seremos capazes de: ser a primeira escolha dos nossos clientes; ser o destino aspiracional de talentos; ser a melhor opção para os acionistas no longo prazo.

A complexidade do cenário, a quantidade de mudanças no mercado, no ambiente competitivo, no comportamento dos clientes e em nós mesmos, nos levou a revisitar os valores que orientam nosso dia a dia.

Após uma análise criteriosa e o envolvimento de um time diverso em múltiplas áreas, lançamos a nova cultura do banco. O resultado são os valores essenciais e direcionadores para nossos comportamentos e atitudes.

Partindo para o tema central desse Itaú Day, quero dividir com vocês alguns dados que temos acompanhado e embasam a nossa estratégia de centralidade no cliente.

O banco possui aproximadamente cerca 66 milhões de clientes pessoa física. Destes, 67% são clientes considerados engajados. O que significa dizer que a maior parte, ou até mesmo 100% da sua necessidade financeira, está conosco.

Observamos que os clientes mais engajados são mais satisfeitos, fiéis e mais rentáveis:

- possuem share of wallet de crédito de cerca de 50%, ou seja o banco participa em cerca de 50% do risco de crédito desses clientes, quase 3x maior que os nossos clientes não engajados;
- o NPS é uma vez e meia maior que o desengajado;
- o churn é quatro vezes menor;
- a receita é mais de 10 vezes superior a de um cliente não engajado;
- E, por fim, o aumento de 1% na base de engajados gera resultado incremental de aproximadamente R\$ 1,2 bilhão por ano.

Mais do que focar na rentabilidade, maximizar a satisfação é o nosso ponto de partida. Afinal, somos obstinados pelo cliente e, para isso, estruturamos o que chamamos de “máquina de engajamento”:

- Com ela, clusterizamos toda a base de clientes, entendemos as suas necessidades e definimos a melhor conversa no canal adequado e no timing que o cliente precisa.
- 87% das nossas ofertas são adequadas ao seu perfil.
- e o ritmo de crescimento dos engajados na base de clientes do banco tem sido mais acelerado do que os clientes totais.
- Tivemos mais de 2 milhões de novos clientes engajados apenas no 1º semestre de 2022.

Seguiremos, assim, melhorando a jornada dos clientes, revisitando processos, buscando eficiência e melhorando sua experiência de ponta a ponta.

Sabemos que estamos em constante aprendizado, a gente não sabe de tudo. Temos a humildade de reconhecer que não sabemos e que não temos todas as respostas. Aprendemos sempre com nosso próprio cliente, com a concorrência, com outras indústrias e com os nossos próprios erros.

Essa nossa obsessão pelo cliente nos levou a diversas iniciativas durante o ano, conforme vocês vão ver ao longo desta manhã.

Outro tema bastante importante tem sido nossa agenda associativa. Sempre tivemos isso no nosso DNA, traço da nossa cultura, comprovado pela nossa história, mas temos acelerado bastante essa agenda. Aqui não temos um único objetivo de fazer novas aquisições e parcerias, mas sim um único foco muito claro de melhorar nosso ecossistema, melhorar a proposta comercial e melhorar a proposta de valor para nossos clientes. Identificar as nossas fortalezas e quais são as fortalezas que vêm sendo desenvolvidas no mercado, e que a gente possa se associar, ou fazer alguma aquisição.

Como destaquei no início dessa conversa, a transformação cultural que está acontecendo no banco é que irá nos levar a encantar nossos clientes.

Somado a isso, temos claro que devemos dar um passo além para sermos perenes e sustentáveis, e para isso não basta ser grande. Temos que ser rápidos.

Não basta ser preocupado com o cliente, devemos ser obcecados pelo cliente.

Não basta ser rentável, devemos ter crescimento sustentável, acima do mercado.

Não basta ser aspiracional, devemos ter soluções para públicos diversos.

Não basta ser confiável, temos que ser moderno.

Devemos ter um foco absoluto nas dificuldades e demandas de nossos clientes. Afinal, entendemos que o Itaú vai ser sempre do tamanho que o nosso cliente desejar.

Devemos ter um mindset ágil e empreendedor, que aprende com novos ciclos de testes, com acertos e erros, mapeando riscos.

E devemos ter um time com pensamentos, origens e experiências de vida mais diversas para construir soluções melhores para nossos clientes, que são diversos.

Com essa mensagem, quero convidar os co-presidentes do nosso Conselho de Administração, Pedro Moreira Salles e Roberto Setubal para dividir com a gente suas impressões sobre o momento atual do Itaú Unibanco e da indústria financeira.

Pedro e Roberto, por favor, sigam daí.

Pedro Moreira Salles: Muito obrigado, Milton. Eu vou adaptar um pouco esse teu comentário final e perguntar para o Roberto como é que ele está vendo esse ano. Nós viemos aqui em junho de 2021 e estamos agora em setembro de 2022. Muita coisa mudou. Roberto fala aí desse primeiro ano e meio desde que nós aqui estivemos no último Itaú Day. Como é que você está vendo o banco, como é que você está vendo o comitê executivo?

Roberto Setubal: Bom eu vejo que começamos muito bem. Acho que esse primeiro ano do banco ou ano e meio, após a pandemia, é um período novo que se inicia.

É um mundo em mudança muito forte. Então coincide uma grande mudança no mercado e no mundo com o final da pandemia. Eu acho que essa equipe executiva que assumiu agora, que é uma nova geração de executivos, vem a calhar muito bem para esse momento. Acho que estão fazendo um grande trabalho. Muita coisa está mudando no banco e acho que tem que mudar mesmo, já que estamos em transformação. E eu acho que o banco tomou um outro ritmo junto a clientes, junto a crescimento, junto aos novos negócios, e eu vejo um grande dinamismo e uma grande motivação dentro do banco. Então, acho que para começar o primeiro ano ou o primeiro ano e meio de um grupo executivo praticamente todo renovado que assumiu o banco, acho que fomos muito bem e acho que, em particular, essa nova geração que assume o banco vem com um espírito de mudança como eu falei, e uma mudança muito importante, obviamente, para adaptar ao novo momento do mundo. É a mudança de cultura. Foi muito discutido e proposto para o Conselho uma mudança importante nos elementos que compõem a nossa cultura. Como é que você viu essa mudança, Pedro?

Pedro Moreira Salles: Primeiro que eu tenho que concordar com você com relação a sua avaliação do que ocorreu no banco nesse último ano e meio. E a questão de cultura é fundamental. Não é um tema novo para a gente. A gente começou a lidar com ele desde a fusão, desde 2010, quando lançamos o “Nosso Jeito”. Em 2015, teve uma adaptação porque as coisas já tinham mudado, foi você quem capitaneou aquela alteração, e agora o Milton, em maio de 2022, apresentou para o Banco uma nova postura, que na verdade são valores que direcionam ou deveriam direcionar nosso comportamento, nossas atitudes. A gente reduziu aquele bloco de 10 atitudes e simplificamos para seis. Então estamos

falando de uma coisa muito direta. Nós estamos falando de que “a gente trabalha para o cliente”, que “a gente não sabe tudo”, que “a gente vai de turma”, que “a gente quer diversidade” e que “a gente é movido por resultado”. E tudo isso está alicerçado, algo que não mudou e não mudará nunca, que pra gente a “ética é inegociável”. Isso foi lançado agora em maio de 2022 e está disseminando pelo banco como um todo. Eu acho que há um grande entendimento de que isso é uma resposta muito adequada aos desafios que a gente está vendo. Começando pelo que a gente trabalha para o cliente. O que isso quer dizer? Que a gente quer também trabalhar em conjunto, que é o “a gente vai de turma”. E acho que há uma grande aderência a isso que está sendo apresentado.

Foi muito discutido. Foi um trabalho feito primeiro dentro do banco, depois ouviu-se muita gente de fora, passou pelo Conselho, obviamente, passou pelo Comitê de Pessoas, foram várias rodadas de discussões intensas e depois, enfim, terminamos com essa discussão no Conselho ainda no final do primeiro trimestre desse ano. E eu acho que há um envolvimento intenso da comunidade Itaú Unibanco e uma grande aderência a isso que está sendo proposto.

Eu acho que é muito atual. Eu acho que responde a grandes necessidades que a instituição vê, e que vai impulsionar essa transformação, como você mencionou. Então, eu não tenho dúvida de que esse é um passo muito importante, como é também o passo da nossa transformação em tecnologia. No ano passado, nós já falamos um pouco e a gente dizia que estaríamos 50% na nuvem ao final desse ano, e estamos caminhando para lá, mas acho seria bom a gente repassar porque, de novo, muita coisa aconteceu. Então, eu te pergunto: como é que você viu o nosso avanço no que diz respeito à tecnologia?

Roberto Setubal: Pedro, eu acho que a gente está passando por esse momento de transformação no banco. Eu acho, e você descreveu muito bem aí a transformação cultural, que na verdade é uma grande e boa evolução de tudo o que a gente sempre almejou para o banco. E acho que agora é colocado em termos muito mais ligados com esse momento em que o banco está vivendo, com esse momento em que o mundo está a passos de transformação. E, sem dúvida, nesse processo de transformação, a tecnologia tem que vir junto com a transformação do banco. O mercado mudou muito nesses últimos anos. Nós tivemos várias novas empresas surgindo e trazendo novas tecnologias que nos desafiaram claramente. Isso é muito bom. Acho que estamos sabendo responder a esse desafio novo e vejo o banco reagindo muito bem a isso.

Estamos caminhando rapidamente para levar o banco todo para a nuvem, o que vai nos dar muito mais agilidade e muito mais capacidade de nos movermos nesse mercado em transformação permanente. Vejo - juntando a tecnologia com a cultura, porque a tecnologia sozinha também não funciona - a gente transformando todo o banco em comunidades e squads que vão se juntar a essas possibilidades tecnológicas, dando realmente essa grande agilidade para o banco.

Então, é um processo de transformação liderado por uma equipe nova em uma geração nova, e eu acho que a nossa reação tecnológica tem sido muito boa. Eu acho que até o final do ano que vem nós vamos estar praticamente com todas as nossas linhas de negócio na nuvem e, portanto, em condições de evoluir e de fazer o banco crescer mais rapidamente, de responder ao mercado, de dar uma grande satisfação para os clientes.

Eu acho que hoje, mais do que nunca, nós estamos muito focados no cliente. E como é que você vê esse novo foco nos clientes que nós estamos dando realmente uma grande ênfase?

Pedro Moreira Salles: Olha, eu acho que é algo que a gente persegue há muito tempo, mas nós demos um salto. Nessa nova cultura que eu acabei de me referir, o primeiro item é “a gente trabalha para o cliente”. E eu acho que essa percepção está disseminada pelo banco. Eu acho que isso implica em enormes mudanças, implica em mudanças em produtos, em serviços, em preço, em atendimento, na experiência do cliente em qualquer canal, seja o canal de atendimento humano ou remoto. E eu acho que essa virou, de fato, a discussão central no banco. Eu não tenho a menor dúvida disso. Tem muito para

fazer, não tenho dúvida, mas fato é que o nosso NPS, que foi introduzido há cerca de cinco ou seis anos atrás, vem avançando ano a ano e a gente deu um salto de 15 pontos de 2018 para cá. A meta é 20, em setembro subimos 15, então faltam cinco - essa é a discussão dentro da organização. Enfim, a gente vê no Conselho, a gente conversa com muita gente, eu mesmo tenho conversado com as equipes que compõem o Varejo... A discussão em torno da centralidade do cliente ela perpassa a organização como um todo.

E não é à toa que a gente vê um novo crescimento. A nossa base de clientes, de um ano para cá, subiu 16%. Nós estamos com 65 milhões de clientes pessoa física, 25 milhões de correntistas, mais de 2 milhões de pessoa jurídica. O crescimento de uma base dessa dimensão é porque, de fato, estamos fazendo a coisa direito. E isso resulta nessa fase de crescimento.

A gente, no passado, também mencionava que a gente estava se defendendo, a gente não podia partir para o ataque. E você falou de tecnologia, falamos de cultura...Eu acho que o banco agora está pronto e a gente viu nesse último ano o nosso top line crescer na ordem de 15% ou 16%, num cenário que não é o mais apropriado ou o mais indutor de crescimento. Isso é crescimento de carteira de crédito, que cresce mais de 20%, crescimento de serviços, que cresce acima de 10%. Enfim, o banco está reagindo, e reagindo muito bem, e está reagindo porque está entendendo as necessidades do cliente. Então eu estou muito animado com o que eu estou vendo nesse pedaço.

Roberto Setubal: Eu concordo plenamente, Pedro. Acho que uma grande mudança no banco é essa de voltar muito mais para o cliente. Acho que você mencionou uma série de números mostrando o crescimento que o banco está tendo na quantidade de clientes e eu vejo também que não apenas nos números, mas uma grande preocupação dentro do banco, um grande esforço realmente, de se voltar para clientes.

Eu vejo, como exemplo disso, mudanças internas no banco e não apenas discurso - são alguns elementos claramente nessa direção. Nós introduzimos nas metas de todos os funcionários do banco o item "clientes". De alguma forma, mesmo nas áreas mais centralizadas, o cliente está presente nas metas. Acho que isso é uma grande transformação. E não é apenas uma meta genérica de NPS, mas várias metas de melhoria no nosso processo, no nosso atendimento, nos nossos sistemas, que vão de fato se materializar em melhorias claras para os clientes. Acho superimportante isso e mostra o foco que antes era apenas financeiro no banco, e hoje ele reparte o financeiro com esse foco no cliente. Vejo também, Pedro, que é muito importante o Milton se propondo a fazer uma grande mudança na organização interna do banco, mesmo a nível de Comitê Executivo, de forma a conseguir um foco muito maior no cliente. Uma área muito voltada para olhar o cliente e se preocupar concentradamente a nível de clientes.

Então, eu vejo de fato essa transformação que você mencionou, números acontecendo e, de fato, vamos ver isso se transformando em parte do nosso DNA. Acho que o banco muda o seu DNA, que era muito financeiro, e passa também a incluir o cliente.

E eu acho que, nesse sentido, nós de fato partimos para o ataque. Nós saímos da defesa, sem se descuidar da defesa evidentemente, mas indo para o ataque, indo conquistar novos espaços no mercado e procurar de fato está concorrendo pari passu com os novos entrantes que trouxeram desafios para nós a nível de satisfação de clientes. E nós estamos respondendo, entendendo que nós, de fato, temos que melhorar e estamos melhorando.

Há muito, como você falou, a evoluir e acho que estamos nesse caminho. Eu acho que o primeiro passo era entender que precisávamos mudar. O segundo passo era iniciar essa jornada e eu acho que nós já iniciamos e acho que o caminho é esse mesmo.

Acho que, a nível de Conselho, a gente tem dado um grande apoio a essas mudanças, a esse direcionamento novo do banco, e, de fato, eu acho que as coisas estão evoluindo na direção correta.

Pedro Moreira Salles: Roberto, eu acho que o que você está dizendo sobre ter ido para o ataque, a gente vê isso no banco. É um clima muito diferente do clima que a gente estava vendo nos últimos anos.

Aliás, falando de NPS, o e-NPS (employee Net Promoter Score) também deu um salto, subiu dez pontos, chegou no patamar de 83, que é um patamar extraordinário, mas acho que também tem a ver com os modelos de negócio que convergiram. No ano passado, a gente mencionava que as regras não eram as mesmas, que havia, de alguma maneira, uma competição que se dava por mecanismos diferentes.

O mercado mudou, não é mais assim, e a gente está vendo que esse crescimento é muito importante. O mercado de capital financia esse crescimento, mas ele agora também está olhando para o resultado, para o lucro, e não pode ser um lucro muitos anos na frente. O que significa que esses novos concorrentes que têm (ou tinham) uma história muito interessante para apresentar, agora eles têm que se adequar a um mundo mais parecido com o que a gente vive. E isso, de alguma maneira, também está sendo muito percebido dentro da organização e a nossa capacidade de competir, já falando dos números, ela só se tornou ainda maior, melhor, mais competente e uma história mais interessante. Então, eu acho que estamos num cenário muito favorável. Você não acha?

Roberto Setubal: Concordo plenamente, Pedro. Eu acho que a nova concorrência veio num momento em que o mundo estava passando por aquele problema de transformação e pandemia. E acho que hoje, com a subida de taxa de juros no mundo todo, com as dificuldades de levantar recursos no mercado de capitais, inflação, e tudo isso, eles também passam a ter os nossos problemas.

Quero dizer que nós primeiro absorvemos os problemas que eram deles, que era melhorar o tratamento de cliente, a visão cliente. E, agora, eles também estão vendo a necessidade de apresentar resultados financeiros e sendo cobrados por isso pelo mercado de capitais. Então eu acho que o jogo ficou mais igual, de certa forma, e acho que nós estamos mais em condições até de competir melhor.

É muito fácil você crescer oferecendo preços muito baixos e, de certa forma, até subsidiados para atrair os clientes. E na medida que você precisa de resultados, eu acho que a competição fica mais equânime. Acho que a gente está num bom momento, ao mesmo tempo em que nós fizemos essa mudança interna muito grande, focando em clientes também.

Então, eu acho que é um grande momento. Acho que nós estamos bem-preparados para tudo isso. Acho que o banco sempre soube mostrar resultados, continuará mostrando, é o nosso DNA. E agora, como já mencionei, incluir a visão clientes é essencial para que a gente continue nesse processo de crescimento e nesse processo de transformação sem, evidentemente, perder o foco no resultado.

Queria terminar dizendo essa frase que eu mencionei há alguns anos atrás: “o executivo teria que ser não apenas um executivo de negócios, mas também entender um pouco de tecnologia para que ele pudesse, com isso, aproveitar as melhores oportunidades que a tecnologia pudesse oferecer”. Hoje, eu diria que não apenas negócios e tecnologia, mas também entender de clientes é necessário, porque tudo isso, na verdade, vem junto. O cliente influencia o negócio, a tecnologia tem que servir o cliente. Então, esse conjunto de competências tem que estar dentro de um executivo completo nos dias de hoje e é assim que nós estamos vivendo. E é assim que nós estamos desenvolvendo o banco. E é assim que a gente está pensando no futuro.

Com isso, gostaria de dar sequência ao nosso dia de hoje, passando a bola para o Comitê Executivo do Banco que vai mostrar o que está sendo feito em cada uma das áreas de negócio e também mostrar alguns vídeos onde vocês vão poder apreciar o foco em clientes que a gente está dando. Então, um bom dia para vocês, um bom final de manhã e uma boa tarde e aproveitem bastante a esse nosso dia.

Pedro Moreira Salles: Muito obrigado e bom dia pra vocês!

Roberto Setubal: Obrigado!

Milton Maluhy: Obrigado, Roberto! Obrigado, Pedro!

Bom, agora a gente vai para uma sucessão de painéis em que os membros do Comitê Executivo vão tratar de diversos temas. Acho que vocês vão gostar bastante do conteúdo! Mas antes de cada painel, a gente vai ter um VT com depoimentos de alguns clientes e a pergunta que foi feita para cada um deles é o que que eles esperam de um banco. Vamos ver? Chamo aqui o primeiro VT e vamos para o primeiro painel.

Depoimento 1

Rodrigo Lemos: Antigamente, quando se pensava em banco, você pensava naquela figura do gerente engravatado, inacessível, e hoje a gente não enxerga muito mais esse tipo de gerente inacessível. Por quê? Hoje a gente tem acompanhado aqui na minha empresa aquele gerente mais mão na massa. Ele vai atender o cliente independente do lugar que ele esteja e o cliente vai escolher onde ele pode ser atendido, se ele vai ser atendido na agência, online, no caixa eletrônico, mesmo no escritório. E aí, por que eu estou falando isso? Porque hoje você vê o gerente vestido como uma pessoa normal, com uma camisa polo ou com uma camisa com as mangas dobradas. E isso facilita a comunicação entre cliente e o banco. Pode parecer muito pouco, mas não é porque dessa forma você consegue a proximidade entre gerente e cliente.

Tatiana Maia: O que eu espero de um banco é que ele realmente tenha uma visão de valor compartilhado com todos os stakeholders que ele tenha ações realmente pra diminuição de desigualdade de forma verdadeira.

Diego Barreto: Para mim o primeiro grande diferencial que o banco vai ter no futuro e que cada vez se aproxima mais dos bancos que a gente trabalha, (i) são bancos que trabalham de uma forma extremamente modular, movidas a tecnologia e API. O que eu quero é poder ter flexibilidade para achar a melhor solução e plugar e desplugar na hora que eu quiser, e não porque um contrato me obriga e não porque uma certa relação demanda de mim.

Segundo ponto para nós que é muito importante é (ii) a plataforma aberta: num mercado financeiro cada vez mais competitivo, num mercado financeiro cada vez mais global, num mercado financeiro composto por cada vez mais soluções oriundas de players diferentes, que não necessariamente são instituições financeiras, cada vez mais eu quero plataformas abertas. Todas as vezes que eu me deparo com uma plataforma que é fechada na prática, o que ela só está dizendo é “você não vai ficar satisfeito aqui porque existem outras soluções fora”. Então a lógica da plataforma aberta ela é extremamente importante. O terceiro ponto para nós (iii) é a capacidade de conversar com pessoas que tenham uma cabeça digital.

Sérgio Fajerman: Bom dia, eu me chamo Sergio Fajerman e é um prazer estar aqui com vocês mais um ano, desta vez para me aprofundar na nossa agenda de transformação cultural. Cultura não é um assunto novo pra gente, ao contrário, sempre foi algo super importante na nossa identidade. Desde 2010, quando lançamos o “Nosso Jeito”, a gente vem fazendo revisões e atualizações. Mas a complexidade do cenário que a gente está vivendo requer um novo olhar para os valores que orientam o nosso dia a dia.

Podemos citar aqui a quantidade de mudanças no mercado, no ambiente competitivo, no comportamento dos clientes e de nós mesmos. Tudo isso tem exigido, e vai continuar exigindo mudanças e novas estratégias de negócio. Que nos demandam também novos comportamentos e atitudes para alcançarmos nossos objetivos.

Essa transformação cultural é uma prioridade. Por isso realizamos um trabalho que mobilizou um time diverso de múltiplas áreas, que analisou tendências, observou o mercado, ouviu nós mesmos, nossos times, líderes e os nossos clientes. O resultado são os nossos novos valores essenciais e direcionadores para os nossos comportamentos e atitudes. Tudo aquilo que nos faz ser verdadeiros Itubers.

Vou começar com a Ética, um traço que não é novo, mas que para nós é algo realmente inegociável. Esse valor é um ativo cultural do Itaú Unibanco, que vem orientando todas as nossas ações nestes quase 100 anos de história. Mantivemos esse valor sem alterações por seguir sendo o alicerce central de tudo que fazemos.

Pra gente, ética é inegociável. Pra gente, ética não tem releitura nem atualização: é fazer o que é certo, sempre. Sem atalhos, sempre analisando os riscos. Por isso, esse valor sempre estará presente em todos os momentos de evolução e na nossa cultura. É um valor transversal a todos os demais e essencial, que guia cada um de nós e nos enche de orgulho.

Tendo a ética como alicerce, vem então o cliente como elemento-chave da nossa existência. Como sabemos, o Itaú vai ser sempre do tamanho que o cliente desejar.

A gente trabalha para o cliente

- Ser Ituber é ser obstinado por encantar o cliente.
- Ser Ituber é inovar a partir das necessidades dos clientes.
- Ser Ituber é simplificar sempre.

E trabalhar para o cliente, vai muito além do atendimento apenas. Devemos sempre nos nortear pela pergunta: em que estamos investindo nosso tempo e energia?

Se a resposta for por algum processo ou burocracia do Banco, definitivamente não é o que queremos.

E para entendermos profundamente o cliente e criarmos as melhores soluções para ele, precisamos estar o tempo todo em constante aprendizado.

Daí vem o segundo território aqui da cultura: A gente não sabe tudo

- Ser Ituber é olhar pra fora e aprender o tempo todo.
- Ser Ituber é testar, errar, aprender e melhorar.
- Ser Ituber é usar os dados intensamente para aprender e tomar as melhores decisões.

Com as mudanças exponenciais do mundo, precisamos ter a humildade para reconhecer que não temos todas as respostas. Aprender o tempo todo, de diversas formas, por todos os lados: com o próprio cliente, com a concorrência, com outras indústrias.

E também ter um mindset super ágil, empreendedor mesmo, que tem coragem e aprende com ciclos de testes, acertos e erros, claro, dentro de uma lógica supercontrolada, mapeando-se os riscos.

Além disso, precisamos cada vez mais lançar mão do uso intenso de dados como diferencial na nossa tomada de decisão.

Quando somamos nossos conhecimentos e experiências diversas, para criar soluções e resolver problemas, o resultado é poderoso.

A gente vai de turma

- Ser Ituber é confiar e saber trabalhar com autonomia.
- Ser Ituber é ajudar e pedir ajuda.
- Ser Ituber é ser um só Itaú.

E isso começa com um ambiente de confiança, que se constrói no dia a dia, das pequenas às grandes atitudes. Com Ituber oferecendo e pedindo ajuda, sendo claro e respeitando os outros Itubers. Essa confiança gera um espaço seguro para trabalharmos com autonomia, que requer entender e reconhecer o papel de cada um: saber dar e ter autonomia.

Um outro ponto importante nesse valor é que apesar de atuarmos em várias áreas, negócios e produtos, para o cliente somos um só Itaú. Isso é mais do que quebrarmos os silos, é um convite para somar, multiplicar, e não dividir.

E se queremos ir de turma, é essencial falarmos da importância da diversidade no Itaú. Mas queremos ir além de só falar. Colocamos como um valor da organização por acreditarmos que de fato ele nos define e deve orientar nosso comportamento.

A gente quer diversidade e inclusão

- Ser Ituber é ser diverso como nossos clientes.
- Ser Ituber é estar aberto para diferentes pontos-de-vista.
- Ser Ituber é ser você mesmo e se expressar de forma transparente.

Precisamos ter um ambiente seguro para sermos nós mesmos, para que as pessoas se expressem e consigam contribuir de forma autêntica, tendo inclusive abertura para expor riscos e outras questões sensíveis.

Ter um time com pensamentos, origens e experiências de vida mais diversas nos permite construir soluções melhores para nossos clientes, que são diversos.

Ser uma organização que tem uma grande ambição também não é novidade pra gente. E precisamos ser tão eficientes na execução quanto somos ambiciosos nos objetivos que traçamos.

A gente é movido por resultado

- Ser Ituber é ser ambicioso nos objetivos e eficiente na execução.
- Ser Ituber é sempre buscar o crescimento sustentável.
- Ser Ituber é gerar impacto positivo para a sociedade.

O Itaú Unibanco vai ser do tamanho que os nossos clientes quiserem. Não existe negócio sustentável, sem resultados. Assim como também não há resultado sustentável sem cliente satisfeito. E isso nos leva de volta para o para o início. A gente trabalha para o cliente.

Estamos muito animados porque acreditamos que temos os elementos que a gente precisa pra alcançar o sucesso que a gente busca.

A transformação já começou, mas ainda temos um longo caminho a percorrer. Porque tudo que a gente busca só vai acontecer se nós nos transformarmos de verdade.

Construir um novo Itaú, implica na mudança de cada um dos colaboradores.

É isso aí pessoal: vamos de turma porque o Itaú não para, mas antes de passar a palavra ao Guerra, eu gostaria de trazer um depoimento do country manager da AWS no Brasil.

Depoimento 2

Cléber Morais: Olá, eu sou Cleber Morais, diretor geral da Amazon Web Services, a AWS no Brasil. Gostaria de agradecer ao Itaú pelo convite para falar brevemente com vocês sobre o mercado de computação em

nuvem e o que tem levado as mais inovadoras empresas a adotar de forma acelerada a cloud em seus negócios. E o que tem levado essas empresas a adotar a computação em nuvem? Existem cinco motivos pelas quais as empresas estão migrando para a Nuvem. Primeiro a agilidade; a AWS permite que os clientes adicionem rapidamente os mais variados recursos computacionais, conforme a necessidade. O segundo é a economia de custos; adotar a nuvem permite substituir despesas fixas por despesas variáveis e pagar pela TI apenas à medida que consome. A terceira é a elasticidade; empresas podem provisionar a quantidade de recursos que realmente precisam sabendo que podem aumentar ou diminuir instantaneamente de acordo com as necessidades de seus negócios.

O quarto motivo é que a nuvem permite inovar com mais rapidez, o que os profissionais e recursos de TI mais valiosos podem se dedicar ao desenvolvimento de projetos que diferenciam os negócios e transformam a experiência do cliente. Por fim, o quinto motivo é que a nuvem permite que as empresas transformem suas aplicações em negócios globalmente em questão de minutos.

Agir rápido, ser capaz de identificar tendências ou demandas e aprender ao longo dessa jornada são alguns dos requisitos do mundo em que vivemos. Uma vez mais, obrigado pela oportunidade de falar nesse Itaú Day e, principalmente, pela oportunidade de participar na Jornada de Inovação e Transformação que vai impulsionar o Itaú para voos ainda mais altos. Muito obrigado.

Ricardo Guerra: Oi, pessoal, espero que estejam todos bem. Eu sou o Ricardo Guerra e lidero a tecnologia aqui no Itaú Unibanco. Vocês acabaram de ouvir um pouco sobre o potencial da nuvem para a transformação dos negócios com o Cleber Moraes, country manager da AWS, que é nossa empresa parceira na jornada de transformação digital que estamos atravessando.

No ano passado, estive aqui para compartilhar com vocês a nossa estratégia para nos tornarmos uma empresa mais digital, o que significa, na prática, termos mais centralidade no cliente.

Hoje, quero compartilhar com vocês alguns dos resultados práticos que a gente já está colhendo nessa jornada: desde mudanças em nossa forma de trabalhar, até a evolução da nossa plataforma de tecnologia e sua migração para a nuvem, que traz todos os benefícios que o Cleber mencionou.

No ano passado, eu falei do nosso objetivo de chegarmos ao final de 2022 com cerca de 50% da nossa plataforma modernizada e operando na nuvem pública da AWS. Hoje, posso dividir com vocês que mais de 30% dela já foi reescrita e está operando na plataforma, e mantemos a ambição dos 50% até o final do ano.

É importante lembrar que a gente está fazendo muito mais do que apenas migrar nossos serviços para a nuvem: a gente está reconstruindo nossa plataforma, quebrando uma arquitetura monolítica construída ao longo de décadas, em microsserviços, de forma componentizada. Dessa forma, seremos capazes de, cada vez mais, gerar velocidade na construção de produtos, agregando mais valor para nossos clientes. Exatamente como ouvimos do Diego agora há pouco.

Com base no que realizamos até aqui, já fomos capazes de reduzir muito o tempo necessário para o desenvolvimento de novas soluções e incrementamos em mais de 700%, quando comparamos com 2018, o volume de alterações mensais em nossa plataforma. A cada mês, a gente realiza cerca de 4 mil atualizações na nuvem pública, um número que também é oito vezes maior em relação a 2020, quando a gente iniciou nosso programa de modernização em larga escala.

Os nossos canais digitais estão entre as soluções que já estão rodando nessa nova plataforma; novas aplicações como o Pix, por exemplo, já foram construídas diretamente nela, com o objetivo de entregarmos a melhor experiência para nossos clientes no dia a dia.

Mas sabemos que não basta apenas termos tecnologia de ponta para atravessarmos essa jornada. A gente precisa continuar investindo em um ambiente de trabalho propício à inovação de nossos

colaboradores, e que também habilite essa mesma velocidade em cada tomada de decisão relevante para o cliente.

Por isso, a adoção de novas metodologias de trabalho é essencial neste processo de transformação que, além de digital, deve ser também cultural, como disse o Sérgio para a gente agora pouco.

Aqui no Itaú, como já falamos em outras oportunidades, passamos a trabalhar em Comunidades Integradas – um termo que o mercado conhece como tribos. Neste modelo, nossos times vêm sendo organizados por jornadas de clientes, reunindo profissionais de diferentes modalidades, com objetivos comuns e foco na entrega da melhor experiência.

Com base nessas metodologias, aproximamos todos os profissionais das dores dos clientes para que possamos construir juntos com eles as soluções que atendam às suas necessidades.

Acima de tudo, elas entregam autonomia a nossos colaboradores para que possam identificar oportunidades e agir sobre elas com velocidade.

Um exemplo prático dos resultados desse modelo é o Íon, aplicativo com foco em investimentos que lançamos ao longo do último ano. O app foi criado com base em demandas que identificamos em pesquisas realizadas com clientes e foi lançado como um MVP, de maneira a ter sua evolução guiada pelo feedback dos seus usuários.

Um outro ponto importante em nossa transformação digital é o uso de dados em escala. São essas informações que têm nos permitido entender com assertividade as demandas dos nossos mais de 60 milhões de clientes. São elas que nos dirão, também, se nossas propostas fazem sentido para o seu dia a dia.

No Itaú, o uso de dados é baseado em uma governança com princípios, regras e práticas que garantem que seu fluxo aconteça de forma fluida, mas com os controles de privacidade necessários.

Além disso, a governança também envolve um cuidado com a qualidade dos dados que utilizamos, garantindo que sejam os mais relevantes e completos para cada situação. Isso é essencial para que os resultados não saiam incorretos ou enviesados.

No final do dia, toda essa evolução que narrei a vocês tem como objetivo entregar mais valor ao cliente, desde a prestação de serviço com mais qualidade até a criação de produtos com melhor experiência. Este é um processo que envolve grandes transformações culturais e tecnológicas, além de questionamentos sobre nossos próprios valores.

A gente está muito orgulhoso da nossa jornada até aqui, e queremos continuar nos questionando para melhorar e evoluir o tempo todo. Os resultados da transformação digital que vivemos hoje são fruto disso.

Embora a gente tenha muito por fazer ainda, a evolução tecnológica que trilhamos aqui no Itaú começa a se tornar referência para empresas de tecnologia ao redor do mundo, e nossos avanços até já influenciam no roadmap de produtos dessas instituições de tecnologia.

Como organização, fomos reconhecidos recentemente pela Fast Company como uma das melhores empresas do mundo para profissionais inovadores. Fomos também selecionados como o banco mais inovador do Brasil pelo ranking Valor Inovação e como melhor banco digital do país pela Global Finance.

Esses reconhecimentos nos dão confiança de que estamos seguindo no caminho certo para entregar as melhores experiências aos nossos clientes.

Para concluir, gostaria de lembrar que nada disso seria possível sem termos como nosso alicerce uma cultura de colaboração seja com o cliente, seja entre nossos profissionais. E ao longo do último ano,

fortalecemos ainda mais essa cultura. Afinal de contas, o Itaú é composto por pessoas, e nada disso é possível sem que elas possam expressar suas ideias e ter autonomia para tomar decisões em um modelo descentralizado.

Agora eu passo a bola para a minha parceira do comitê executivo. Leila, é com você.

Leila Melo: Obrigada Guerra! Olá, eu sou a Leila Melo, integrante do Comitê Executivo e diretora responsável pelas áreas Jurídica e de Assuntos Corporativos do Itaú Unibanco.

Hoje vou compartilhar com vocês as nossas iniciativas para gerar cada vez mais impacto positivo na sociedade e, claro, na satisfação dos nossos clientes.

Quero falar especialmente sobre a nossa agenda de inovação e evolução no atendimento aos nossos clientes. Mas antes, eu queria comentar brevemente os nossos esforços para reduzir o número de processos no âmbito jurídico e de reclamações recebidas pela nossa Ouvidoria.

Um dos tópicos da nossa cultura, lançada este ano, como disse o Sergio, é “A gente não sabe de tudo”. Por isso, sempre que recebemos uma reclamação na Ouvidoria ou uma ação no Judiciário, avaliamos a nossa conduta em cada caso. Se houve erro da nossa parte, já corrigimos a situação do cliente. Na sequência, revisitamos o nosso procedimento para que não se repita. Essa é uma etapa crucial de um movimento de melhoria contínua implementado no banco.

Como exemplo prático, divido com vocês alguns dados importantes:

- O número de ações cíveis em que identificamos algum erro por parte do banco caiu expressivamente nos últimos anos.

- Essa redução é ainda mais relevante, pois ocorreu em um período de aumento dos negócios e clientes do banco, o que demonstra a nossa capacidade de crescimento com qualidade. A estratégia de centralidade no cliente tem sido fundamental nessa jornada.

Trabalhamos fortemente na análise de reclamações, identificando oportunidades e atuando na melhoria contínua de processos, produtos e serviços. O resultado desses esforços se reflete na redução de reclamações e no aumento da satisfação dos nossos clientes.

Também tivemos uma importante diminuição das reclamações na Ouvidoria, além de notável evolução dos rankings de reclamações, como o do Banco Central.

Sabemos que o bom relacionamento com os nossos clientes não se resume à evolução do nosso atendimento. Temos uma responsabilidade ainda maior de estar ao lado e de apoiá-los diante de um contexto macroeconômico desafiador.

Este, inclusive, é um ponto fundamental quando trabalhamos a nossa agenda de impacto positivo, conhecida no mercado como ESG. Nesse sentido, temos um compromisso voltado à Cidadania Financeira, que contempla, entre outras ações, iniciativas para:

- 1) Disponibilizar condições de crédito diferenciadas para ajudar os nossos clientes a se reorganizar financeiramente;
- 2) Reincluir no ciclo de crédito, de forma sustentável, clientes que estão passando ou já passaram por dificuldades financeiras;
- 3) E contribuir para a inclusão financeira de novos clientes com o uso responsável dos produtos financeiros, concedendo limites de crédito ajustados, que ajudem a reduzir o endividamento e a inadimplência.

Esses são exemplos claros de como o ESG está presente nos nossos negócios. Existem ainda outras linhas de atuação e gostaria de destacar duas iniciativas relevantes para vocês.

A primeira é que anunciamos no ano passado o direcionamento de R\$ 400 bilhões em linhas de crédito para promover uma economia sustentável e mais inclusiva.

Esse valor contempla, até 2025, iniciativas em três principais frentes de atuação:

- Concessão de crédito em setores de impacto positivo na sociedade;
- Estruturação de operações de mercado com selo ESG para os nossos clientes, como green bonds, social bonds, e sustainability-linked bonds, entre outros;
- E produtos ESG para o varejo, como financiamento de carros elétricos ou híbridos, painéis solares, microcrédito e crédito para mulheres empreendedoras.

Diante da urgência dos desafios climáticos, também firmamos o compromisso da ONU para zerar emissões de carbono até 2050, por meio da adesão ao Net-Zero Banking Alliance. Já somos neutros em carbono para emissões diretas: aquelas geradas pelas nossas próprias operações e também pela energia que consumimos. A estratégia do banco consiste em reduzir e remover as emissões de gases de efeito estufa até nos tornarmos carbono neutro também nos negócios que realizamos.

E nos últimos dias tivemos mais um marco importante nessa jornada. Anunciamos uma parceria com a Enel para fornecimento de energia renovável para mais de 2 mil agências do banco. Com esta iniciativa, vamos abastecer 80% das nossas unidades, o que representa mais um passo fundamental para atingirmos os objetivos do nosso compromisso Net Zero.

Além disso, queremos apoiar os nossos clientes na transição do mercado para uma economia neutra em carbono. Conseguiremos isso com uma construção colaborativa e customizada, olhando para os desafios de cada cliente e cada setor com ações adaptadas para a realidade de cada um, sem radicalismos.

As nossas ações foram estruturadas para promover a redução e a remoção das emissões. Por meio delas, buscamos engajar os nossos clientes para que promovam a sua própria transição. Além disso, todos os clientes podem acessar os nossos produtos e serviços ESG.

E foi com o propósito de apoiar os nossos clientes e acelerar o desenvolvimento de novas soluções que lançamos, junto ao Cubo Itaú, um hub totalmente dedicado à pauta ESG. O objetivo é tanto potencializar startups já existentes, quanto fomentar novas iniciativas; o foco é incentivar soluções disruptivas e escaláveis, que transformem a realidade das questões ambientais, sociais e de governança tanto no Brasil quanto na América Latina.

Também seguimos exercendo nosso papel de influência para melhorar a vida das pessoas, sejam nossos colaboradores, clientes ou a sociedade em geral. Por meio de ações afirmativas, endereçamos os desafios da diversidade, da promoção à educação e à inclusão financeira, do apoio ao empreendedorismo e do amplo investimento de nossos institutos e fundações. Temos investido muito, ano após ano, em áreas que consideramos fundamentais para o desenvolvimento do país, como educação, mobilidade e saúde.

Seguimos na construção do nosso banco do futuro, com atendimento, produtos e serviços cada vez mais relevantes para nossos clientes e com impacto positivo para toda a nossa sociedade. Estaremos, como sempre, lado a lado com todos os nossos públicos – clientes, acionistas, investidores, reguladores e à sociedade como um todo – para continuarmos e acelerarmos essa jornada de construção do Itaú das próximas décadas, que como a gente costuma dizer, é feito com vocês.

Agora, convido vocês a assistirem um vídeo com depoimentos de algumas empresas clientes que compartilharam o que esperam de um banco nos dias de hoje.

Depoimento 3

Guilherme Castellan: Como as entidades financeiras podem ajudar a gente? Eu acho que uma entidade financeira tem que ser *client centric* acima de tudo. Os *capabilities* dos bancos hoje são as pessoas e obviamente essas pessoas têm que ser parceiras das companhias. Entenderam obviamente o momento das companhias e ser parceiras de médio a longo prazo e obviamente ajudar a companhia a ser ágil e reagir rapidamente aos desafios do mercado. Todas as companhias precisam fazer e todas as companhias precisam se juntar. Eu acho que uma instituição financeira do nível do Itaú hoje em dia pode ser importante nisso. Obviamente, trabalhando com companhias pioneiras na questão ESG, como a Natura, em trazer todo mundo junto, trazer todo mundo na mesma página, para que não exista muitas agendas diferentes, mas uma agenda importante conjunta das companhias brasileiras e globais na frente de ESG.

André Pires: É muito importante que a instituição financeira entenda a estratégia e entenda o momento da companhia. Ou seja, a instituição financeira não pode ser uma simples vendedora de produtos, mas tem que ser uma instituição que traga a solução para as necessidades que a empresa tem naquele momento. É importante também o viés ESG e trazer soluções que, de certa maneira, consigam ajudar a companhia a demonstrar suas iniciativas nesse campo. Mas o banco entendendo esse momento pode nos ajudar a trazer essas soluções e demonstrar isso de maneira mais clara para todos os nossos stakeholders.

Ana Uriarte: Como empreendedora, o que eu espero de instituição financeira é, primeiro, suporte a crédito que nos ajude a concretizar e dar vazão aos sonhos e objetivos que a gente tem por aqui. O contato com players, direto ou indireto, que possam ser interessantes para o desenvolvimento do meu negócio e, acima de tudo, um contato próximo com gestores, com gerentes que entendam as necessidades específicas do meu negócio, da minha startup e assim me ajudem a encontrar programas e benefícios que façam sentido para o nosso nível de desenvolvimento.

Flávio Souza: Olá, pessoal! É uma grande satisfação estar aqui nesta edição de 2022 do Itaú Day para falar com vocês sobre o Itaú BBA. Ouvimos o que os nossos clientes esperam de um banco e agora eu terei a oportunidade de compartilhar o que temos feito e o que planejamos fazer para atender e até superar estas expectativas. Eu começo hoje exatamente do ponto que eu terminei a minha mensagem no Itaú Day do ano passado.

Eu disse a vocês que a atuação do Itaú BBA estava e segue orientada para desenvolver uma agenda de crescimento sustentável, com o compromisso de apoiar de forma relevante e única os nossos 22.000 clientes em todas suas necessidades.

A nossa ambição segue sendo no sentido de consolidar e ampliar cada vez mais a nossa posição de liderança dentre os bancos de atacado.

Com uma forte disciplina de execução, avançamos muito desde o nosso último encontro. E é com satisfação que compartilho com vocês alguns dos resultados alcançados.

Em 2021, o Itaú BBA cresceu a sua receita em 23%. E projetamos crescer 28% este ano.

Este desempenho, combinado com uma gestão de custo de crédito amparada em uma governança muito sólida, fizeram com que o Itaú BBA atingisse um patamar recorde de contribuição nos resultados do banco neste 1º semestre.

Operamos hoje com um índice de eficiência abaixo de 25% e um nível de retorno sobre capital próximo a 28%. Estes são os números que nos colocam no primeiro quartil se comparado com players globais em nossa indústria.

E mesmo já tendo avançado muito, a gente sabe que ainda tem muito a ser feito. E isso motiva a gente para avançar cada vez mais na execução da nossa agenda estratégica.

A primeira alavanca da nossa agenda é justamente a satisfação dos nossos clientes. Aonde a gente está permanentemente buscando aperfeiçoar a proposta de valor para cada um de nossos clientes.

O nosso NPS, termômetro importante para gestão da satisfação, atingiu seu maior patamar histórico: 78 pontos. Isto nos coloca próximos a níveis de excelência globais em qualquer segmento de negócios.

E a partir de uma escuta permanente dos nossos clientes, a gente percebeu que ainda tem muita oportunidade de melhoria, especialmente nas jornadas transacionais para que elas sejam mais digitais, mais simples e mais eficientes.

A segunda iniciativa é a nossa ambição de continuar a liderar a atividade de banco de investimentos. E nesta frente a gente também alcançou marcas importantes, com destaque para nossa expressiva posição na atividade de renda fixa, onde ampliamos a nossa liderança para um patamar sem precedentes, com 30% de participação no mercado de originação, posição que é quase 2 vezes maior que o segundo colocado.

Avançamos na reformulação da nossa Corretora e também investimos na nossa área de Research, tendo montado uma equipe completa dedicada ao segmento de pessoas físicas, além de ter reforçado nosso time dedicado aos investidores institucionais.

E mesmo com uma posição tão consolidada e destacada, ainda tem muita oportunidade. A aquisição da Ideal corretora, anunciada em janeiro e que ainda aguarda aprovação dos reguladores, vai nos fortalecer nas atividades de high frequency, por exemplo.

Estamos também atentos ao surgimento do mercado de ativos tokenizados. Fizemos as primeiras operações de tokenização de recebíveis. Este mercado deve crescer de forma exponencial ao longo dos próximos anos e nós estamos nos preparando para liderar esta atividade.

A 3ª alavanca da nossa agenda é a nossa ambição de alcançar a liderança no agronegócio dentre os bancos privados. E aqui o avanço tem sido contínuo e muito forte.

Ampliamos de 28 para 36 plataformas, contratamos mais de 120 pessoas e hoje já temos uma equipe de mais de 700 colaboradores que se dedicam integralmente ao Agro.

E nossa carteira no Agro, que já vinha de um crescimento de mais de 20% a.a. nos últimos anos, acelerou ainda mais. Hoje está em R\$71bi, com crescimento de mais de 50% em mais de 1 ano.

Nossa base de clientes no agro teve um crescimento de 217% em relação a 2020, principalmente pelo nosso foco no segmento de produtores rurais.

Lançamos vários produtos novos, dentre os quais a CPR em dólar, criamos uma trading company para apoiar nossos clientes e já realizamos, através desta empresa, 42 operações que superam R\$1,0 bi em volume de negócios.

E, em conjunto com a nossa empresa de gestão, a Itaú Asset Management, a gente foi de turma e lançou o maior FIAGRO da indústria com R\$600 milhões de patrimônio.



Para os próximos anos, nós vamos continuar a investir neste segmento. Nós vamos modernizar nossas plataformas e criar jornadas digitais, vamos continuar a expandir a base de clientes e investir no lançamento de novos produtos.

Indo para a 4ª alavanca: é a nossa ambição em sermos o banco líder no segmento de Middle Market.

E nesse segmento, no qual a gente cresce a um ritmo superior a 20% desde os tempos do André [Rodrigues], continuamos a evoluir a proposta de valor com o objetivo de atingirmos um patamar de eficiência que seja benchmark global.

No nicho Tech, que é parte do Middle Market, dobramos a equipe e hoje são 60 colaboradores exclusivamente dedicados para esse segmento, com uma proposta de valor que olha para o ciclo de vida das empresas de tecnologia.

Esperamos no final deste ano dobrar a receita deste segmento em comparação com o que a gente fez em 2020.

A 5ª alavanca é a nossa atuação junto às maiores empresas do Brasil. Nesse segmento, no qual a gente tem uma presença consolidada, também tem evoluído de forma expressiva.

Nossa carteira junto às 2.000 maiores empresas do Brasil atingiu R\$280bi, tendo crescido mais de 20% nos últimos 12 meses. E alcançamos um índice de eficiência de 17,8% nesta operação, posição de destaque mesmo se comparado aos melhores benchmarks globais.

Nesta frente, nós vamos seguir investindo para reforçar nosso posicionamento na agenda estratégica dos nossos clientes, de forma a sermos o parceiro de preferência e de referência.

Na alavanca de meios de pagamentos, nós trabalhamos em duas frentes.

A primeira é a evolução contínua da nossa operação de cash management, onde nós já temos uma posição de liderança que vem sendo ampliada.

Apenas como referência, neste ano de 2022, a gente está projetando processar mais de R\$13 trilhões somente em transações de pagamentos que nossos clientes farão por intermédio do Itaú BBA.

E a segunda frente em pagamentos, é a agenda de transformação deste negócio, com uma plataforma moderna, modular e flexível, para que a gente possa atuar como parceiros dos nossos clientes em seus próprios ecossistemas, inclusive com soluções de BAAS – bank as a service.

E, por fim, embora o assunto sustentabilidade já seja presente na agenda do nosso conglomerado há muitos anos, nós nos organizamos para também apoiar os nossos clientes na agenda ESG. Queremos ser o banco parceiro que irá apoiar na transição para uma economia de baixo carbono.

Já atingimos 56% do nosso compromisso de destinar R\$400 bi para financiamento de setores de impacto positivo até o final de 2025.

E ainda que seja uma pauta nova e em desenvolvimento, a gente já tem uma posição de liderança muito destacada nessa área também: 35% do volume de emissões ESG feitas no mercado local.

Em resumo pessoal, mesmo tendo uma posição de liderança no segmento de banco de atacado, como nós gostamos de dizer aqui todos os dias, o Itaú BBA não para. Não para porque os nossos clientes não param, suas necessidades evoluem todos os dias e nós temos que evoluir junto com eles.

Agora eu passo a bola para o meu colega André Rodrigues que irá se aprofundar um pouco mais na jornada das pequenas e médias empresas.

André Rodrigues: Obrigado Flávio. Muito bacana ver esses avanços todos aqui do Itaú BBA. Então pessoal, eu sou o André Rodrigues responsável aqui por pequenas e médias empresas no Itaú Unibanco.

Vou começar falando aqui, como poucas unidades de negócio possuem uma combinação tão interessante de tamanho, relevância, patamar de rentabilidade, perspectiva de crescimento e estabelecimento de diferenciais competitivos claros como o de PMEs.

Temos mais de um milhão e meio de clientes - e amplas perspectivas de ampliação dessa base, - um Top Line muito relevante, experimentamos um crescimento muito robusto de carteira nos últimos 5 anos, mantendo sempre uma rentabilidade muito saudável e, ainda assim, estamos transformando a nossa operação para alcançar uma liderança destacada nesse negócio.

Nesses últimos anos, esse negócio tem sido desenvolvido no Itaú Unibanco de uma maneira muito consistente, o que pode ser demonstrado tanto pela evolução da carteira de crédito quanto pela co-liderança de mercado conquistada, tendo partido de uma posição bem menos favorável no passado.

Em particular, no último ano a gente está experimentando evoluções bastante significativas.

É o 4º ano consecutivo de crescimento de carteira superior a 2 dígitos, com o maior aumento "ano contra ano" dessa série histórica, tanto em receita (+37%), quanto em bottom line, que quase dobrou nesse período.

Agora, ainda mais importante é perceber a qualidade desse crescimento.

A rentabilidade ajustada ao risco avançou mais de 10 pontos no último ano e atingiu um patamar realmente bastante elevado.

E o índice de eficiência também evoluiu de maneira muito significativa, numa operação com grande capilaridade e mesmo durante um ciclo de importantes investimentos.

E frente aos nossos principais concorrentes também há alguns destaques importantes.

No NPL 90 temos mantido uma distância muito significativa e consistente em relação ao mercado.

E mesmo em relação à nossa própria referência no pré-pandemia, tivemos uma evolução bem positiva no indicador de Custo de Crédito por Carteira.

E uma parte importante da explicação está numa gestão de portfólio com uma tecnologia proprietária, que criou pilares muito sustentáveis para o nosso negócio.

Temos um mix de carteira mais resiliente, tanto na perspectiva do porte dos clientes quanto do mix de ratings envolvidos na nossa carteira.

E ainda mais relevante é notar que esses avanços foram possíveis através de um modelo de negócio realmente focado na centralidade no cliente.

Nosso NPS global tem aumentado a cada ciclo e atingimos um patamar superior a 60 esse ano, com tendências na margem bem ascendentes.

E como nosso negócio de PMEs também está inserido no contexto transformacional no Projeto iVarejo 2030, dentro de uma perspectiva de crescimento muito forte, projetamos aqui um ciclo continuado de expansão do negócio, com ampliação robusta mas seletiva da base clientes, e com um crescimento anual de Lair de dois dígitos até 2025.

E estes resultados só são possíveis, pois fizemos uma completa reformulação do nosso modelo de negócio, definindo um true north ambicioso e atuando em todos os pilares da operação, inclusive e sobretudo nos mais estruturantes.

Começando por:

Novo modelo de segmentação de clientes com implicações em todo o ecossistema de atendimento e com propostas de valor distintas para cada perfil de cliente.

Criação de polos regionais com atuação conjunta, in loco, de agentes comerciais, de crédito e de produtos.

60% da nossa equipe, aproximadamente, hoje está distribuída em 15 polos regionais.

Mas além disso, temos 275 plataformas de negócios exclusivas para PMEs e mais de 1,2 mil pontos de atendimento.

Passamos por uma revisão completa das principais jornadas de soluções para clientes, dos diferentes produtos e serviços.

E os clientes já estão reconhecendo os grandes avanços em algumas das nossas principais jornadas transacionais.

Demos especial atenção e prioridade às jornadas digitais, que são fundamentais para o dia a dia dos nossos clientes.

Hoje mais de 90% das transações dos nossos clientes já são digitais.

E mais da metade do consumo de produtos também já é realizada nos canais digitais.

Além disso, foco na ampliação e qualificação da prateleira de soluções de produtos.

E um novo modelo de atuação em necessidades de clientes nas quais historicamente tivemos participação menos relevante, como Seguros.

Houve também um aprimoramento das técnicas de gestão de portfólio, com visão cada vez mais prospectiva e integrada ao modelo de execução.

E a criação e consolidação da Máquina de Engajamento tem nos feito desenvolver sobremaneira o arcabouço de principalidade dentro de uma lógica de aumentar cada vez mais o Lifetime através do aprofundamento da fidelização dos nossos clientes.

É um arcabouço sofisticado e criterioso, que contempla dezenas de variáveis em dimensões como: Transacionalidade, Uso de Canais, Posse de Produtos e Serviços, Penetração em Crédito e outros Produtos e Serviços, também.

Como o Milton disse, os clientes engajados utilizam mais produtos do banco, tem um churn menor e trazem resultados muito mais significativos.

No universo das PMEs, nós conseguimos acelerar de maneira importante o engajamento dos clientes. Um aumento de 4 pontos percentuais no último ano, através de uma plena integração da Máquina de Engajamento ao nosso modelo de execução, humano e digital, com abordagens que são cada vez mais contextualizadas.

E Agenda de Change Management também foi muito importante. Ela tem sido uma das principais alavancas do iVarejo 2030, contemplando, por exemplo:

A adequação do perfil das equipes;

Um programa estrutural de capacitação, com assessment individualizado e treinamento customizado para todos os colaboradores;



Um programa específico para desenvolvimento das Lideranças – que a gente chama de o Líder Desenvolve;

E além de até elementos inovadores de comunicação.

Agora, para além disso tudo e escutando profundamente nossos clientes, nós decidimos avançar também na viabilização de soluções que não são de natureza estrita de serviços financeiros, o que chamamos de Beyond Banking.

E assim como nós anunciamos no ano passado a parceria com a Omie, vamos anunciar até o final desse ano mais duas parcerias importantes para apoiar os clientes em soluções que vão do e-commerce a gestão de risco.

Nosso foco, aqui, é na qualidade das soluções, escolhendo os melhores parceiros e ajudando a resolver as principais “dores” dos nossos clientes!

E nós vamos continuar desenvolvendo todo esse ecossistema de soluções para os nossos clientes, proprietários ou de parceiros, mas agora com o suporte da recém-lançada plataforma Itaú Meu Negócio, que vai permitir uma experiência simples, amigável e integrada para todos os nossos clientes, com conteúdo exclusivo e personalizado para as necessidades de cada um deles.

Agora, num contexto de competição cada mais vigorosa e criativa, sabendo que a liderança e a preferência dos nossos clientes se conquista todos os dias, em cada interação, e que podemos lançar mão de todos os tipos de recursos aqui no Itaú para continuar sendo a referência no mercado de PMEs, nós criamos o Projeto Atlas, que vai desenvolver de forma paralela e complementar a nossa operação atual, um modelo de negócio que é fundamentalmente digital e disruptivo para a base de clientes das PMEs.

Mas isso é assunto para explorar melhor em um futuro encontro ...

Enquanto isso, nós vamos consolidar e ampliar a liderança no negócio de PMEs.

Com forte ambição de crescimento, mas de

maneira seletiva, sustentável, com consistência e baixa volatilidade no nosso P&L, uma gestão de risco primorosa, operação com alta rentabilidade e eficiência e que seja reconhecida pelos nossos clientes e pelo mercado como a maior referência no mercado de atuação!

Para terminar esse painel, eu agora passo a bola para o Pedro Lorenzini, que vai trazer mais detalhes sobre a nossa visão para nossas estruturas de operação na América Latina, Global Markets e Tesouraria. Pedro, é com você!

Pedro Lorenzini: Obrigado André e bom dia a todos! Muito legal estar ouvindo o Flávio, suas mensagens a respeito do Itaú BBA e o André, tudo o que nós estamos conseguindo no nosso mundo de PMEs. Eu sou Pedro Lorenzini, responsável pela Tesouraria, Mercados Globais e América Latina.

Falando um pouco de América Latina, poderia dizer que continuamos nossa busca por crescimento sustentável e eficiência nos mercados em que operamos na América Latina, incrementando nossa relevância e market share, expandindo crédito e depósitos e modernizando serviços por meio de produtos e novas tecnologias. Temos consciência da nossa importância nessas economias, e da nossa responsabilidade no desenvolvimento desses mercados financeiros e de capitais, liderando e participando dos projetos mais relevantes em cada país.

No Paraguai, atingimos 13,6% de market share de crédito, 16,8% do market share de depósitos, e cerca de 50% de market share de cartões de crédito, com expansão relevante focada no segmento de Varejo e contribuindo de forma decisiva para desenvolvimento do mercado de capitais nacional com o lançamento da nossa corretora e da Asset Manager local.

No Uruguai, crescemos a nossa base de clientes em 9% em 12 meses, atingimos 16,8% do market share de crédito, 14,6% do market share de depósitos, e mais de 50% de market share de cartão de crédito. Fizemos aquisições e parcerias estratégicas como PREX e Paigo (wallet digital e motor de crédito digital, respectivamente), o que nos permitirá focar em todos os tipos de clientes e em novos países. No mundo de clientes corporativos, participamos dos grandes projetos locais, crescendo mais de 25% a carteira de crédito em 12 meses e lançando novos produtos, como derivativos de commodities.

Na Argentina, a despeito das adversidades econômicas, mantivemos o nosso market share de créditos e depósitos, preservando, assim, nosso suporte aos clientes locais, administrando riscos de forma adequada e gerando contribuições positivas para o banco de forma regional e em nossa carteira offshore.

No Chile, aumentamos nossa participação no capital do banco, consolidando ainda mais nosso compromisso com esse mercado tão importante, e cheio de oportunidades. Conseguimos crescer nosso market share e relevância no mercado local, tanto no mundo de varejo, como no mundo corporativo, por meio de proposta de valor diferenciada, principalmente no mundo digital, com soluções proprietárias e parcerias, como por exemplo a Rappi.

Na Colômbia, estamos trabalhando no nosso reposicionamento para expandir nossa participação no mercado corporativo e trazer soluções inovadoras para clientes do varejo, melhorando nossa eficiência interna.

Falando um pouquinho agora do mundo de Global Markets, conseguimos administrar as fortes mudanças de humor nos mercados globais de forma bastante consistente, minimizando os riscos inerentes ao nosso negócio e criando valor para o banco.

Nosso foco tem sido gerar soluções para ajudar nossos clientes na gestão eficiente de riscos dos seus negócios. A sincronia com o Mercado de Capitais tem proporcionado a inovação com soluções estruturadas, como contingent swap e B-locks, auxiliando nossos clientes em momentos importantes de acesso ao mercado em operações de emissão de dívidas, ações ou M&As.

Seguimos liderando o ranking de soluções de gestão de risco para clientes através do mercado de derivativos, onde possuímos mais de 16% de market share nos diversos fatores de risco - Juros, Câmbio, Commodities, equities.

Crescemos ainda mais no mercado de câmbio, consolidando nossa liderança nos mercados de Exportação e Importação.

Nossas soluções digitais e eletronificação do dia a dia ganham mais relevância, e se consolidam como parte fundamental do ganho de eficiência para nós e nossos clientes, aumentando tempestividade, redução de custos e competitividade.

Estamos expandindo nossa plataforma de trading, a Itaú Trader, para os nossos clientes corporativos, com objetivo de ampliar a oferta para nossa base de clientes de forma eficiente e competitiva.

Nosso negócio de energia começa a ganhar musculatura, aumentando substancialmente a contribuição para os nossos resultados, mas acima de tudo, com soluções diferenciadas para nossos clientes corporativos.

Na frente de inovação, além de conseguirmos expansão significativa de Market Share em produtos estruturados como COEs, LIGs e Derivativos, temos lançado produtos de captação ESG, alinhados à agenda de impacto positivo do Itaú.

Lançamos recentemente também, a nossa unidade Digital Assets, que é o alicerce estratégico para nossa oferta de ativos digitais como Tokenizáveis, Moedas e outros que venham a surgir nesse mundo em

ebulição. Importante enfatizar que estamos construindo a Digital Asset utilizando arquitetura e tecnologia de ponta para oferecer a maior segurança e a melhor experiência aos nossos clientes, no padrão Itaú de qualidade.

Com isso, terminamos mais esse painel e antes de chamar o próximo, dedicado a pessoas físicas, gostaria de chamar mais um vídeo, trazendo algumas importantes mensagens de nossos clientes.

Depoimento 4

Camila Martinez Lima: Transparência para construir uma relação de confiança e que isso leve a uma personalização de oferta de produtos que fazem sentido na minha vida.

Gabriel Faria: Essa relação mais próxima com o gerente de forma digital ou presencial é muito importante para mim. E também mais acessibilidade em linhas de crédito para que os planos que eu possa vir a fazer ou coisas que eu queira comprar ou conquistar, eu não precise ficar buscando em muitos outros lugares além do lugar que eu já estou e tenho tudo muito concentrado.

Karine: Confiável, que ela tem os serviços disponíveis. Hoje eu tenho conta pessoa física no Itaú e tenho alguns investimentos também, então utilizo o serviço da corretora. Hoje eu realmente não utilizo mais as agências físicas, utilizo sempre a conta digital. Toda minha movimentação é digital.

José Carlos Martinelli: Hoje eu tenho uma parceria muito legal com meu gestor de patrimônio, que é o Ariel. Ele me dá bastante dicas e alternativas. O site da corretora também passou por mudanças e isso facilitou muito a navegação por esse site.

Alexandre Vargas: Um é, sem dúvida, o conhecimento especializado que me ajuda a escolher o melhor investimento de uma maneira descomplicada. Tornar simples aquilo que, para muitos leigos como eu, seria bastante complicado. E, o segundo fator fundamental é a segurança de que eu estou tomando a decisão correta. Afinal, a decisão é sempre minha.

André Sapoznik: Bom dia. Eu sou André Sapoznik, responsável por pagamentos, Operações e clientes Pessoas Físicas. É um prazer estar novamente com vocês no Itaú Day e dessa vez nós teremos a oportunidade de falar sobre as evoluções das iniciativas apresentadas no ano passado e sinalizar os nossos planos para o futuro.

Nós falamos muito em 2021 sobre a nossa agenda de crescimento: crescimento da base de clientes e da intensidade com a qual esses clientes se relacionam conosco.

Dentre os vários motores de crescimento que temos no banco, o iti é um destaque. Ele vem sendo desenvolvido como uma oferta digital, leve, que busca falar com alguns públicos que não são tradicionalmente atendidos pelo banco. E esses públicos, ao longo dos anos, serão um dos nossos vetores de crescimento.

O iti está em constante evolução. Recentemente lançamos a funcionalidade “minhas metas” para planejamento financeiro; lançamos também serviços de recebimento de vendas para o pequeno empreendedor, com maquininha, link de pagamento, pix; e, há menos de dois meses nós possibilitamos que menores de idade a partir de 14 anos possam ter uma conta conosco. Ou seja, estamos utilizando a escalabilidade de um produto digital para gerar inclusão e orientação financeira.

Esse crescimento só foi possível porque ouvimos os nossos clientes e evoluímos os nossos produtos para melhor atender às suas necessidades.

No mundo de cartões de crédito, nós continuamente desenvolvemos uma prateleira completa de produtos para atender a cada perfil de cliente. Neste ano de 2022, a nossa operação cresceu de maneira destacada, seja pelos novos cartões que nós lançamos, seja pela retomada do consumo por grande parte da nossa base de clientes sobretudo os de renda média e alta.

A experiência de uso de cartões também avançou de maneira significativa, sobretudo nas jornadas dentro do universo digital.

Por exemplo, há alguns anos, nós oferecemos aos clientes a possibilidade de receber faturas digitais. Esse ano, nós atingimos 90% de digitalização de faturas! É bom para o cliente, que ganha em tempo e segurança; é bom para o banco que teve uma economia acumulada de R\$ 1 bilhão de reais; e é bom para o ambiente – são 265 mil árvores preservadas!

Essa agenda incansável de melhorias se traduziu num aumento de satisfação de 3 pontos no nosso NPS no período de 12 meses.

E a inovação não para por aí! Nossa iniciativa 'Iphone para sempre' permite aos clientes adquirir e atualizar continuamente os seus telefones de forma parcelada no cartão. Alto impacto em engajamento e fidelização.

Esse é um dos vários exemplos que nos trouxeram um reconhecimento de 8ª empresa mais inovadora do mundo pela revista Fast Company.

Inovação e centralidade no cliente também estão presentes nas soluções de recebimento para os nossos clientes empresas.

Em adquirência, eu quero destacar, aqui, as significativas evoluções nas soluções de e-commerce, que é o mercado que mais cresce.

Nós já somos líderes de mercado no comércio eletrônico, e pelo 12º mês consecutivo, temos a melhor taxa de aprovação de transações no mercado. E o que isso significa?

Significa mais vendas para nossos clientes empresas, e uma melhor experiência de compra aos consumidores dessas lojas.

O nosso compromisso com a melhor experiência dos clientes, e a constante busca pelo menor custo unitário são objetivos que vamos perseguir a partir de duas competências: a tecnologia como vantagem competitiva e a orientação obsessiva pelo uso de dados e ferramentas analíticas

Um exemplo que tangibiliza essa jornada é nosso atendimento digital:

Além do aplicativo financeiro mais completo do mercado, os nossos clientes podem contar com um autoatendimento digital que já resolve mais de 60% dos contatos através de inteligência artificial. Esse cérebro digital de atendimento cresceu 286% em relação a 2021, e correspondentemente tivemos uma redução no uso do canal de voz de 35%.

Claro que sempre haverá momentos em que a tecnologia não será suficiente, e nesses casos uma pessoa altamente capacitada resolve a situação do cliente. Só em 2022, nós investimos mais de 80 mil horas de treinamento, utilizando o que há de mais moderno em modelos de aprendizagem e gamificação.

Falando agora sobre serviços financeiros a pessoas físicas de forma mais ampla. No evento do ano passado, nós comentamos sobre um dos maiores projetos de revisão estratégica que o Itaú jamais experimentou: o iVarejo 2030. Naquela época, a transformação estava começando. Hoje já é uma realidade!

Com a ambição de ser a primeira escolha dos brasileiros em serviços financeiros, uma das prioridades que nós abraçamos foi desenvolver uma estratégia Phygital, unindo o melhor do atendimento humano com a conveniência do digital, respeitando sempre a escolha do cliente.

No digital, a evolução foi bastante significativa: 90% das interações dos clientes com o banco atualmente já são feitas através dos canais digitais. Dois terços das contratações também são feitas por esses canais, mais do que o triplo do que tínhamos há dois anos.

O atendimento humano, por outro lado, foi transformado através de uma especialização por tipo de cliente. Assim nós entregamos aconselhamento e as melhores ofertas, ancoradas numa estrutura poderosa de análise e de dados financeiros e comportamentais. Isso nos permitiu dobrar a produtividade do nosso time de vendas!

Juntando o atendimento humano com o digital, nós já temos 30% dos nossos negócios no modelo O2O (online to offline), ou seja, originadas a partir do canal digital e finalizadas através de um dos nossos gerentes. Também já oferecemos atendimento em horário estendido via Chat, WhatsApp, E-mail e Telefone para uma parte relevante dos nossos clientes, ampliando o acesso ao gerente e entregando mais conveniência para os nossos clientes.

Os resultados de toda essa transformação vêm se mostrando muito robustos: a receita da operação de pessoas físicas já superou o período pré-pandemia em quase 20%. As novas safras de clientes trazem 42% mais receita e tiveram um custo de aquisição 36% menor, quando comparadas ao pré-pandemia.

Esse custo de aquisição de clientes foi reduzido pelo avanço na aquisição digital de clientes: perto de 70% iniciam o relacionamento conosco nos canais online, isso é 3x mais do que o pré-pandemia.

A carteira de crédito cresceu 52% e em clientes com classificações boas de crédito.

Olhando para o futuro, a estratégia para o negócio de pessoas físicas está baseada em 6 linhas de ação:

1. Continuar a crescer a nossa base de clientes, adequando o modelo de servir a cada público e oferecendo atendimento diferenciando aos públicos mais rentáveis.
2. Aprofundar o entendimento de cada perfil e o momento dos clientes através do uso de dados comportamentais e financeiros, buscado atender as necessidades dos clientes e abandonando uma visão pura de produto.
3. Manter o crescimento do crédito dos clientes com boas classificações, e considerando o engajamento do cliente como um todo, seguir também oferecendo além do crédito, outros serviços como investimentos e seguros.
4. Intensificar a agenda phygital integrando completamente o atendimento humano e digital, e com isso garantindo a melhor experiência e conveniência para o cliente, além de uma maior eficiência na operação.
5. Prosseguir com um rigoroso controle do custo do crédito e de despesas administrativas.
6. E por último, mas não menos importante, valorizar a relação de longo prazo com os nossos clientes, garantindo o engajamento e fidelização através de um modelo que alavanque a customização em massa e se beneficie de todo o ecossistema do Itaú.

Agora eu vou passar a palavra ao Zancani para trazer um pouco mais, para nós, dos produtos e serviços que nós estamos construindo em conjunto com os nossos clientes. Zancani...

Alexandre Zancani: Muito obrigado André. Eu sou Alexandre Zancani e estou aqui para trazer um panorama sobre nossa agenda de produtos de pessoa física. É um prazer estar aqui novamente com vocês no Itaú Day para falarmos sobre as evoluções das iniciativas que apresentamos no ano passado e firmar novos compromissos futuros com vocês.

No ano passado, eu falei com muito entusiasmo sobre a agenda de crescimento dos nossos negócios de crédito, especialmente em garantidos, onde vínhamos numa jornada de modernização, crescendo acima do mercado e buscando um mix de portfólio mais saudável para suportar o crescimento de futuro das carteiras clean.

Fico feliz de voltar aqui hoje e mostrar que conseguimos mais um ano de destaque com forte crescimento de 27% na carteira de garantidos.

E ver que isso definiu as bases para crescermos com segurança em crédito clean, onde obtivemos crescimentos acima de 35% em crédito pessoal e em cartões.

Dessa forma, em pessoas físicas como um todo, crescemos 30%, um ritmo acima dos nossos principais concorrentes e com excelente controle de qualidade, reforçando nossa busca pela liderança do mercado de crédito com resultados sustentáveis.

E esse crescimento é reflexo não de mudanças no apetite de riscos, mas sim do forte ganho de atratividade e competitividade do Itaú.

Nosso sucesso é feito do sucesso dos nossos clientes. E para garantir que entregamos o que mais importa para o cliente, organizamos nossa estrutura ao redor das necessidades dos clientes com responsabilidade end-to-end e alto grau de agilidade e foco.

A implantação do nosso modelo de comunidades integradas, que já está completando 2 anos, auxilia muito nesse processo de melhoria contínua, proporcionando experiências excepcionais com eficiência, com cada um dos times perseguindo nossa ambição de sermos a primeira escolha dos nossos clientes.

E acho que vale mencionar alguns avanços desses times.

No Crédito Imobiliário tivemos inovações importantes, como o pula parcela, a formalização 100% digital, a assessoria personalizada por whatsapp, o tracking de propostas pelo aplicativo além de uma série de melhorias de processo e incentivos para nossos parceiros comerciais.

Assim, oferecemos a melhor experiência tanto para quem compra, quanto para quem vende, o que pode ser observado pelas evoluções substanciais nos NPSs tanto de clientes quanto de parceiros.

No Consórcio, inovamos também com uma campanha de posicionamento atacando de frente muitos dos preconceitos e falta de entendimento sobre o produto. O que combinado com melhorias em jornadas de contratação e atendimento, permitiu um crescimento de mais de 50% no ano, ganho de market share de receitas e uma conquista de patamares muito melhores nos rankings de Reclamação.

Já no Consignado, seguimos forte na liderança, tanto do setor privado, como no INSS.

Mas agora estamos ampliando nossa estratégia visão cliente com atuação integrada de folhas de pagamento e consignado em órgãos públicos, e isso permitiu que nossa carteira dobrasse de tamanho.

Além, é claro, de seguir inovando em lançamentos de produtos, como foi o caso com a antecipação de FGTS 100% digital.

Em Veículos, seguimos transformando tanto a experiência do cliente na loja como para os clientes correntistas que agora podem contratar o financiamento pelo aplicativo.

Com isso, nossa visibilidade de operações no mercado aumentou em 20pp.

Por fim, é muito gratificante e animador ver a evolução do nosso negócio de seguros, onde a mudança de estratégia iniciada em 2021 vem trazendo resultados importantes, com um crescimento de vendas de 56% no ano e ganho de market share de mais de 10%, isso gera um encarteiramento de receitas futuras com baixo uso de capital que estamos apenas começando a observar no P&L. E esse resultado é fruto da

revisão do método comercial e da jornada do cliente da venda ao atendimento, garantindo que suas necessidades de proteção sejam atendidas com a melhor solução.

Agora eu gostaria de falar sobre a agenda de Crédito e Recuperação.

Esses são provavelmente os times nos quais mais temos investido, com muitos reforços na contratação de talentos, capacitação de times e renovação de plataformas.

Pois nossa missão vai muito além de oferecer soluções financeiras, e acreditamos que nós devemos Ressignificar o crédito como caminho para a prosperidade, viabilizando sonhos e construindo uma relação de confiança para todos os momentos.

Estamos fazendo isso através de um amplo uso de dados e um redesenho completo de jornadas para colocar o cliente no centro das suas decisões financeiras e em todas as etapas de seu ciclo de vida, desde a contratação do primeiro crédito, a organização financeira, a gestão preventiva, o reequilíbrio da capacidade de pagamento até a reestruturação de dívidas.

E para viabilizar toda essa mudança, entramos no segundo ano da construção da nossa Plataforma única de crédito que tem, verdadeiramente, revolucionado nossa capacidade de conhecer e entender nossos clientes, facilitando e deixando muito mais precisa tanto a decisão do crédito, quanto a orientação do crédito.

Na construção do crédito, temos expandido muito o uso de gamificação de limites e no conceito do “Sim, Feito com Você”, onde nosso papel não termina na aprovação ou não de uma proposta e sim na orientação financeira para o cliente atingir os seus objetivos.

Na gestão preventiva reformatamos nossas jornadas para simplificar o agrupamento de todas as dívidas dos clientes, dando mais transparência no processo de retomada de limites.

Hoje, mais de 80% das nossas transações de reestruturação de dívidas já são feitas em canais modernizados.

Nossos canais digitais para soluções de renegociação possuem mais de 3 MM de acessos, com destaque para o uso do Whatsapp que, só nos últimos 3 meses, cresceu 30%.

Continuamos em constante evolução para poder oferecer uma jornada ainda mais completa, flexível e transparente e essa transformação profunda na forma de encarar o crédito está só começando.

Reforço por fim, a verdadeira obsessão dos nossos times pelos clientes pois sabemos que só com esse foco nos tornaremos a primeira escolha e chegaremos aos resultados sustentáveis que ambicionamos.

Agora, eu passo a bola aqui para o Constantini abordar com maior profundidade a nossa agenda de investimentos e gestão patrimonial. É com você, Consta.

Carlos Constantini: Muito obrigado Zancani e bom dia a todos. Eu sou Carlos Constantini, responsável pela área de Investimentos e Gestão de Recursos do Itaú Unibanco. Aqui, continuamos a construir a melhor jornada de investimentos para todos, oferecendo uma proposta de valor - simples e objetiva para quem realmente importa: os nossos clientes. Acreditamos muito no valor de um ecossistema completo de investimentos, e temos avançado muito nessa direção, sempre ouvindo o cliente.

Ao trabalhar com toda a jornada de investimentos, temos condições de aumentar o engajamento, rentabilização e expandir a própria base de investidores. Mas, muito mais do que isso, o atendimento completo das necessidades é importante porque produz clientes satisfeitos!

Como antecipei em nosso último encontro, redefinimos a estrutura de distribuição, sobretudo com o lançamento dos especialistas íon;

Expandimos nossa presença na gestão de ativos, ganhando mercado principalmente nos produtos de crédito e retorno absoluto;

Nós lançamos na frente de comunicação, com a criação e ativação do ecossistema de conteúdo e de educação financeira, expandindo nossa produção para além dos canais proprietários, como no caso da plataforma Inteligência Financeira, com a qual almejamos estar entre as três maiores do Brasil; evoluímos nossas Soluções de Investimentos, aprimorando a experiência digital em canais existentes, desenvolvendo o aplicativo Íon, modernizando nossa corretora, e ampliando significativamente nossa oferta de produtos próprios e de terceiros;

Trabalhamos com investidores institucionais, gestores, emissores e todo o ecossistema de originação do mercado para garantir às melhores oportunidades de investimentos.

Anunciamos duas aquisições particularmente estratégicas para nós, importantes e que ainda aguardam as devidas aprovações regulatórias: a Ideal, que acelera nossa modernização e nos posiciona no mercado de “investments as a service”,

e a Avenue, que foi precursora na oferta de investimentos internacionais para clientes do varejo, e que em breve poderá estar integrada à nossa oferta.

O valor de cada uma dessas iniciativas se potencializa dentro do nosso ecossistema: permite atrair, engajar, satisfazer e rentabilizar a base de clientes.

Daqui para a frente, a gente vai continuar a integrar cada vez mais essas peças do ecossistema, e também partir para o mar aberto, e buscar novos clientes investidores com os quais ainda não temos relacionamento.

Mas antes disso, eu queria mostrar um pouco como evoluímos em algumas frentes desde nosso último encontro:

Implementamos, com muito sucesso, o novo modelo de assessoria chegando a quase a 500 mil clientes satisfeitos, com atendimento regionalizado de 2500 especialistas Íon isentos, além de todo o apoio dos gerentes de relacionamento do Itaú Unibanco e da estrutura especializada de investimentos da WMS.

Ouvindo nossos clientes, expandimos acesso a novos produtos, democratizando e simplificando o processo de investimentos, muitas vezes com tickets de entrada a partir de R\$1. Só esse ano já foram mais de 210 novos produtos oferecidos em nossa plataforma, e esse número deve acelerar nos próximos meses.

– Com essa oferta transparente e uma precificação adequada ganhamos market share em diferentes produtos, incluindo os mais sofisticados, como fundos e notas estruturadas.

E tudo isso veio com aumento substancial da satisfação dos clientes, com crescimento de 11 pontos no NPS global de investimentos no último ano. E a nossa aspiração é atingir a zona de excelência até 2025.

Inovamos também trazendo funcionalidades de investimentos no superapp do banco.

Melhorando a jornada de acompanhamento da carteira atualizada diariamente com visualizações em formas gráficas impactando 15 milhões de clientes.

Seguimos desenvolvendo o aplicativo Íon, dedicado a investimentos, oferecendo uma experiência especializada, por exemplo, integrando a corretora ao agregador de investimentos, além de um conteúdo diferenciado e uma comunicação personalizada para o público investidor.

Só para ilustrar o nível de interesse por este aplicativo, já tivemos mais de 1 milhão de downloads e boa parte das funcionalidades exclusivas, sobretudo aquelas que vão auxiliar na tomada de decisão e gestão

da carteira não foi sequer foi lançada. Em breve esse aplicativo estará disponível para os clientes não correntistas do banco.

Fizemos grande progresso na modernização da nossa Corretora, partindo de uma prateleira relativamente simples e focada no mercado à vista de ações, para uma prateleira completa, intuitiva e ainda há muitas novidades chegando por aí.

Também ouvimos os clientes do Itaú Private Bank, segmento onde mantemos liderança absoluta e continuamos a crescer a taxas muito acima do mercado.

Adicionamos novos serviços, ajustamos modelos de atendimento, buscamos maior regionalização, oferta customizada de assessoria financeira; integramos as operações do Brasil e do exterior; investimos na modernização e experiência digital. Esperamos continuar a crescer acima das taxas de mercado, principalmente pelo nosso posicionamento no mercado internacional.

Já na Itaú Asset Management, maior gestora de recursos privada do Brasil, além da excelência na gestão dos produtos tradicionais, consolidamos nossa participação no mercado de retorno absoluto com a implementação do projeto multimesas, que cruzou a incrível marca de 100 bilhões de Reais de ativos sob gestão, um crescimento de 36 bilhões só no último ano, ou, uma multiplicação de seis vezes e meia nos últimos 4 anos), isso gerou bons retornos para os nossos clientes e consolidou a nossa liderança também nessa categoria de fundos.

Vale destacar nosso posicionamento em fundos de crédito (tradicional e estruturado), que trouxe aos clientes boas oportunidades num ambiente de juros mais altos; além de uma prateleira completa de produtos de alocação, passivos, temáticos, ETFs e tradicionais. A Itaú Asset Management também é pioneira na integração ESG no mercado brasileiro, com cobertura de mais de 99% dos ativos aplicáveis sob gestão avaliados com base nestes critérios.

E como nossa prateleira é toda baseada em arquitetura aberta, não abrimos mão das parcerias com gestores brasileiros e internacionais, onde também somos pioneiros e seguimos como líderes na distribuição dos principais fundos no mercado.

O mercado de investimentos no Brasil deve continuar em ebulição.

Informação, Conhecimento e Transparência serão fundamentais para a melhor tomada de decisão dos investidores.

Por isso, já estamos testando, e em breve vamos adicionar ao ecossistema de conteúdo, nossa plataforma de educação, ainda em fase MVP.

Com atendimento humano próximo e especializado, experiência digital intuitiva, soluções personalizadas, educação e conhecimento aliados aos benefícios de ser cliente do Itaú, temos convicção de entregar a melhor proposta de valor para os clientes, e por isso mesmo, queremos ir além dos atuais 22% de market share que detemos no mercado de investimentos, consolidando ainda mais a nossa liderança.

Nem todos os modelos existentes no mercado atual parecem sustentáveis num cenário de maior transparência e apreçamento mais justo, e vemos grande oportunidade de consolidação e crescimento nos próximos anos. E com esta mensagem, de crescimento para além da nossa atual base de clientes investidores, é que eu gostaria de encerrar minha apresentação.

Muito obrigado. Mas antes de chamar o nosso último painel, gostaria de trazer mais uma vez mais algumas mensagens e depoimentos dos nossos clientes.

Depoimento 5

Marcílio: A relação que eu tenho com o banco é estabelecida em três princípios que eu acho que é primordial para quem atua no mercado financeiro como eu, que atuo a mais de 20 anos operando. Ela se resume em confiança, ela se resume em credibilidade e resultados.

Rogério Buchain: O que a gente procura em um banco, acima de tudo, é uma relação de respeito e que você tenha confiança e credibilidade nesse banco. A gente sempre vai buscar muita agilidade, um tratamento que seja cordial e praticamente pessoal, que seja uma relação muito de confiança, acima de tudo. A gente procura sempre um banco completo, um banco que nos ofereça seguro, que nos ofereça cartões, que nos ofereça toda a área de investimento - tudo isso a gente precisa no dia a dia. Como profissional da área da saúde eu preciso de uma assessoria que me faça sentir tranquilo com relação aos meus investimentos e respeite meu perfil de investidor, que seja o melhor para o cliente e não que seja somente bom para o banco.

Maria Lucia: Já fui hackeada e usaram o meu cartão online como se eu tivesse feito compra. Isso foi detectado e eles mandaram um aviso para mim. A gente também tem um seguro pequeno, mas um seguro do cartão, porque qualquer coisa que aconteça, eles estão sempre auxiliando a gente.

Alexsandro Broedel: Bom dia a todos, me chamo Alexsandro Broedel e sou o diretor de finanças do Itaú Unibanco. Queria começar agradecendo a presença de vocês em mais um Itaú Day. Esse é um evento superimportante para o banco na relação com os nossos investidores.

Hoje gostaria de falar especialmente de dois papéis, entre outros, que a área de finanças do Itaú Unibanco tem.

O primeiro deles se refere à transparência e à qualidade das nossas informações. Aqui no Itaú, temos como pilar fundamental estabelecer um processo de comunicação com o mercado que, além de ser transparente, seja também eficiente. Procuramos sempre trazer a vocês as informações que são importantes – não só dados financeiros, mas também informações não financeiras, como é o caso dos indicadores ESG.

Adotamos aqui o conceito de one report, integrando em um relatório todas essas visões de uma forma coesa, com uma linguagem simples e moderna. Nesse sentido, gostaria de ressaltar que o banco tem recebido diversos reconhecimentos do mercado com relação à forma como nos comunicamos. São prêmios relacionados à qualidade das nossas divulgações de resultados, nossas reuniões públicas e eventos com o mercado e até a respeito da qualidade de nosso time. Ficamos muito orgulhosos por esses reconhecimentos e fica a certeza de que estamos no caminho certo.

O segundo papel, não menos importante, é o nosso programa de eficiência. Nesse ponto é importante ressaltar que não é meramente uma agenda de corte de custos. Se trata, sobretudo, do objetivo de sermos um banco mais ágil, buscando sempre oportunidades de maior eficiência operacional e otimizando a relação entre nossas receitas e despesas. E por que fazemos isso? Só para melhorar a rentabilidade? Certamente não!

Fazemos isso pois um banco mais eficiente possibilita sermos não só mais competitivos em nossas ofertas comerciais, como também viabiliza a criação de novos produtos e serviços para nossos clientes. Temos atualmente cerca de 1000 iniciativas de eficiência já em implantação. Essas iniciativas passam por revisão, simplificação e otimização de processos; automação de atividades, uso de dados, analytics na gestão do banco, entre outras.

E o resultado já começa a ser percebido uma vez que temos conseguido rodar os nossos custos core consistentemente bem abaixo da inflação, enquanto crescemos nossas receitas, o que possibilitou que

atingíssemos os melhores índices de eficiência da nossa história recente e que são, sem sombra de dúvidas, os melhores do sistema financeiro brasileiro e um dos melhores do mundo para um banco do nosso porte.

Mas como falei há pouco, essa não é uma agenda de corte de custos e temos buscado incansavelmente oportunidades de investimento. Com isso, nossas despesas têm crescido sobretudo pelos maiores investimentos em tecnologia e novos negócios, que são também os grandes viabilizadores da continuidade desta agenda e possibilitam um melhor atendimento aos nossos clientes; como consequência temos melhores relacionamentos e negócios.

Isso não é um projeto, ou seja, não tem fim programado. Esse é um programa contínuo e permanente. Assim, continuaremos intensificando os nossos esforços para garantir que sempre teremos a melhor estrutura para potencializar a nossa agenda comercial.

E nesse ponto, estaremos aproveitando a nossa experiência em gestão mais eficiente para ofertar serviços que possibilitem aos nossos clientes os mesmos ganhos. Transformando áreas que antes eram centro de custos para o banco em um centro de resultado. Isso foi um “spoiler” e certamente aprofundaremos esse tema em nossas futuras interações.

Para terminar, gostaria de reforçar que continuaremos buscando melhorar a nossa prestação de contas à sociedade, com maior transparência e com maior qualidade na nossa comunicação, com especial destaque para a nossa agenda ESG, atendendo as principais recomendações já existentes no mercado.

Continuaremos buscando incansavelmente sermos mais eficientes, uma vez que existem ainda muitas oportunidades internas. À medida que implementamos os nossos investimentos em tecnologia eles acabam por viabilizar novas “avenidas” para sermos um banco ainda mais eficiente. Com isso, nosso foco é sermos cada vez mais um parceiro estratégico das áreas comerciais. Assim, eu passo a palavra para o Matias, que vai falar um pouco sobre nossa visão de riscos.

Matias Granata: Obrigado, Broedel. Bom dia para todos que estão assistindo ao evento. Sou Matias Granata, responsável pela área de Riscos do banco.

Historicamente, a nossa Gestão e o Apetite de Riscos têm sido pilares fundamentais para garantir a sustentabilidade de nossa performance ao longo do tempo, nos dando a clareza e o direcionamento necessários para atravessar períodos de incerteza.

Em 2022 não tem sido diferente. Conseguimos crescer o banco e entregar resultados consistentes num cenário de alta volatilidade de mercado e normalização de atrasos de crédito. Reduzimos materialmente a volatilidade no nosso Capital e vamos retomar o patamar declarado no nosso Apetite de Riscos já este ano.

No entanto, a principal mensagem que eu quero trazer hoje para vocês é que a área de riscos também é fundamental para a experiência dos nossos clientes.

Conforme falamos no ano passado, centralidade no cliente demanda novas formas de criar e governar produtos, de desenvolver e operar plataformas, de conceder crédito, de garantir a privacidade e, por último, mas não menos importante, de estabelecer um foco absoluto na segurança das jornadas digitais de nossos clientes.

Temos atuado incansavelmente na desburocratização da governança do banco por meio do uso intensivo de tecnologia, que auxilia a criação de processos mais robustos e ainda mais ágeis.

A revisão integral da nossa governança de produtos, gerou os espaços e condições e necessários para testar novas soluções e produtos com velocidade e segurança, características fundamentais de uma

empresa que se propõe a inovar junto com seus clientes. Isso proporcionou autonomia para experimentação e possibilitou aprender e descobrir com agilidade o que nossos clientes precisam.

Estamos cada vez mais próximos das áreas de negócio, proximidade essa que tem sido potencializada por novas formas de trabalhar com estruturas ágeis e presença ativa dentro das comunidades. Assim entendemos melhor o cliente. Exemplo disso é o aprimoramento contínuo dos nossos modelos de risco de crédito, por meio do um expressivo uso de dados, analytics e de inteligência artificial, o que permite sermos mais assertivos nas nossas ofertas e indicarmos os melhores produtos para atender às necessidades dos nossos diferentes clientes.

Isso fica evidente quando observamos a performance do banco, que tem crescido a carteira de crédito sem abrir mão da qualidade dos ativos, apresentando um comportamento extremamente previsível, apesar da grande volatilidade do cenário macroeconômico. Fazemos hoje, mais de 5 milhões de análises de crédito por mês suportadas por mais de 1000 modelos customizados.

Com o aumento do engajamento dos clientes na utilização de canais digitais, nossa jornada na área de riscos tem se concentrado em fornecer um ambiente cada vez mais seguro à utilização de nossos aplicativos e soluções. E aqui existe um desafio enorme para conseguirmos aumentar consistentemente a segurança dos nossos ambientes digitais, sem fazer com que o relacionamento fique mais complexo e lento. Temos conseguido simplificar as interações com os clientes, ao mesmo tempo em que temos aumentado a segurança dos nossos ambientes.

Isso tem se traduzido em um onboarding de clientes mais ágil, mas que não abre mão da segurança. Da mesma forma, alguns serviços não requerem que o cliente vá à agência: a contratação passou a ser remota sem qualquer tipo de perda de segurança.

Por exemplo, deixamos de direcionar mais de 1 milhão de clientes todo mês para nossos ATMs para habilitar o uso de canais digitais. Da mesma forma, no mês passado, lançamos o canal de WhatsApp para conversarmos online, em real-time, com nossos clientes sobre transações suspeitas de fraude.

Para frente, continuaremos empregando as ferramentas mais modernas para intensificar essas agendas. O centro de todas nossas decisões de segurança continuará priorizando a experiência do cliente em primeiro lugar.

Não se trata apenas do investimento em nossos processos e sistemas; estamos liderando um movimento relevante de mercado, trazendo informações para conscientização da sociedade e dando elementos concretos para uma postura mais protetiva às tentativas de golpes e fraudes. Hoje, 70% dos golpes ocorrem a partir de engenharia social, pela qual os clientes são induzidos aos golpes. Lançamos em agosto uma campanha massiva, inédita no mercado brasileiro, para conversar abertamente sobre segurança.

Na agenda de sustentabilidade, buscamos nossa evolução contínua na gestão dos riscos e oportunidades socioambientais do negócio.

Toda a nossa carteira de crédito passa por uma análise de risco socioambiental. Entendemos a relevância das mudanças climáticas para a sociedade e para os nossos negócios, e desenvolvemos uma metodologia para mensurar a sensibilidade da carteira de crédito ao risco climático e estamos trabalhando para descarbonizar a nossa carteira.

Tudo isso alinhado ao nosso compromisso de zerar nossas emissões de carbono até 2050.

Como vocês podem perceber, estou muito empolgado com o que estamos construindo aqui no banco e isso é apenas o começo. Com isso eu passo a palavra de volta para o Milton! Um abraço e espero vê-los em breve em futuros eventos com o mercado.



Milton Maluhy: Obrigado, Matias e gostaria de agradecer aos meus sócios do Comitê Executivo pela dedicação à agenda desta manhã e pelas expressivas contribuições para a nossa jornada atual. Realizamos uma importante evolução na agenda que apresentamos no ano passado como vocês puderam observar, mas sabemos que temos ainda muitos desafios e oportunidades pela frente.

Como vocês acompanharam, estamos todos alinhados, desde o Conselho de Administração até os nossos colaboradores na ponta.

Estamos super animados com o nosso momento atual. Vou me juntar ao Renato em alguns minutos para iniciarmos a nossa sessão de perguntas e respostas. É apenas o tempo para tomar uma água e já já estou aqui de volta com vocês. Obrigado!