

Transcrição - Itaú Day 2025

Abertura

Gustavo Lopes Rodrigues

Bom dia! É um prazer fazer a abertura da nossa quinta edição do Itaú Day e receber vocês aqui, diretamente do Centro Empresarial do Itaú, em São Paulo. Novamente neste ano, estamos transmitindo do Auditório de Jabaquara e de outros espaços do banco, como vocês verão a seguir.

O Itaú Day é um evento importante para falarmos sobre os avanços do banco em diversas frentes e seus impactos na experiência dos nossos clientes. Hoje, vamos tangibilizar tudo isso e reforçar a nossa consistência e compromissos com os nossos stakeholders.

Para isso, estarão conosco nesta manhã o Pedro Moreira Salles e o Roberto Setubal, que são os co-presidentes do nosso Conselho de Administração. Na sequência, o Milton Maluhy, nosso CEO, e os demais integrantes do nosso Comitê Executivo, vão trazer uma atualização das nossas entregas e compromissos para o futuro, em conversas mediadas pelo Renato Lulia, nosso Diretor de Estratégia Corporativa, Relações com Investidores e M&A Proprietário.

Antes de seguir para a primeira parte, gostaria de passar algumas orientações para a melhor experiência do nosso evento. Além do canal em português, teremos um canal com tradução simultânea em inglês. Adicionalmente, teremos outro canal com recurso de acessibilidade que inclui libras, áudio de descrição e legenda. Basta escolher a opção mais adequada para você no canto superior da tela.

Além disso, vocês podem enviar suas perguntas e comentários ao longo de toda essa transmissão através do número de WhatsApp e QR Code que também vão aparecer aqui na tela. No final, teremos a tradicional sessão de perguntas e respostas com o Milton.

E para começar nossa manhã, eu tenho o prazer de chamar Pedro Moreira Salles e Roberto Setubal. Quem vai mediar essa conversa é a Pâmela Vaiano, nossa diretora de comunicação corporativa. Todos eles estão no estúdio da Faria Lima. Sejam muito bem-vindos.

Conversa entre Pedro Moreira Salles e Roberto Setubal

Pâmela Vaiano

Obrigada, Gustavo. Bom dia a todos. É um prazer estar aqui com vocês hoje no Itaú Day para entrevistar o Pedro e o Roberto, e entender as perspectivas do Conselho de Administração do Itaú Unibanco. Bom, nos últimos anos o setor financeiro vem passando por profundas mudanças. Quais

características, Pedro, você enxerga no Itaú Unibanco como essenciais para que o banco se mantenha uma organização viva e em constante evolução?

Pedro Moreira Salles

Pâmela, eu acho que a principal característica é aceitar que a mudança é uma necessidade, que a mudança é a capacidade de entender o seu momento, entender o que nos impõe à mudança de agenda. Eu acho que a cultura do banco é talvez o fator fundamental, a maior vantagem competitiva, porque nós sabemos nos adaptar. Eu acho que não temos medo dessa mudança. A mudança é positiva quando você consegue interpretá-la corretamente e, de fato, o sistema financeiro é absolutamente impactado por todos os dados do momento e se você não conseguir entender isso e interpretar, você acaba ficando no passado.

Então, eu acredito que ser contemporâneo é fundamental e o banco busca isso, a cultura do banco estimula isso. Portanto, eu acho que ao longo de 100 anos nós passamos por inúmeras adaptações. É verdade que esse processo acelerou nas últimas décadas, mas nós soubemos entender isso e não temos medo de fazer as perguntas. Nem sempre temos as respostas, mas temos a curiosidade e temos o profundo entendimento de que mudar faz parte do nosso DNA, mudar faz parte do nosso dia a dia.

Pâmela Vaiano

Excelente, Pedro!

Roberto Setubal

Pedro, eu concordo plenamente. Acho que temos no nosso DNA, o DNA da mudança, né? Eu acho que você mencionou também que somos uma empresa de 100 anos, e nesses 100 anos, sem dúvida, tivemos que passar por mudanças muito grandes. As mudanças são necessárias porque o mundo muda. O mundo vai mudando e nós temos que mudar para nos adaptarmos a esse mundo. É por isso, ou seja, sabendo nos adaptar, é que nós chegamos aos 100 anos, e vamos continuar nos adaptando às mudanças que vêm pela frente, eu não tenho dúvida nenhuma.

Faz parte da nossa cultura, realmente temos no nosso DNA isso de estar aberto para mudanças. Acho que a atitude de estar aberto à mudança é essencial. Não negar que a mudança está vindo e não desprezar concorrentes que fazem coisas novas, para mim, é essencial nesse processo. Além de estar sempre observando o que está acontecendo no mercado, o que está acontecendo no mundo, o que está acontecendo na tecnologia, e olhando os concorrentes e tudo que está à nossa volta, porque as coisas vão mudando e nós temos que estar, sem dúvida, atentos para que possamos continuar nessa jornada dos próximos 100 anos.

Pedro Moreira Salles

E nós aprendemos com isso. Eu acho que nós melhoramos com esses novos entrantes, com novas formas de olhar para o cliente, de abordar o cliente. Eu acho que o banco hoje é um banco melhor do

que ele era há 10 ou 15 anos atrás. Eu acho que é, novamente, essa capacidade de entender que você não pode ficar parado.

Roberto Setubal

Só para finalizar com uma frase que eu gosto muito: quando você começa a deixar de querer aprender é que você começa a envelhecer.

Pedro Moreira Salles

É, isso aí.

Pâmela Vaiano

E acho que isso tem muito a ver com tecnologia também. Todos os dias aprendemos termos e tecnologias emergentes e elas têm também ampliado a escala e a profundidade dos serviços e das operações financeiras. Roberto, como que ela tem sido incorporada na estratégia de longo prazo do banco?

Roberto Setubal

A tecnologia faz parte da vida do sistema financeiro. Desde que começaram os computadores, o sistema financeiro foi um dos primeiros setores a adaptar-se e aproveitar disso. E isso possibilitou e possibilita ainda mais uma inclusão bancária. Antigamente, mais de 50 anos atrás, 70 anos atrás, a pessoa física nem tinha acesso a banco. Foi o computador que começou a permitir acesso a bancos para pessoas de classe média e classe média alta. Hoje, a evolução disso continua, porque você vai barateando os custos, vai ampliando a escala e vai tendo mais capacidade de atender a uma crescente inclusão bancária. Isso é essencial no desenvolvimento e no crescimento do banco.

Novamente, o Itaú Unibanco está sempre olhando muito isso, sempre buscando esse desenvolvimento tecnológico para que nós continuemos crescendo e atendendo os clientes cada vez melhor. Isso é importante na medida em que a tecnologia não só barateia custos e possibilita uma ampliação do atendimento bancário, da inclusão e, portanto, da ampliação do número de clientes, mas também a qualidade do serviço vai melhorando muito. A quantidade de produtos que nós temos hoje é infinitamente maior do que era há 5 ou 10 anos atrás. Portanto, a qualidade do serviço bancário, do serviço financeiro em geral, vai melhorando fantasticamente com a tecnologia.

Pâmela Vaiano

Excelente. E para você, Pedro?

Pedro Moreira Salles

Eu acho que, como o Roberto diz, o banco é uma empresa de tecnologia. Quando você observa o que conseguimos fazer hoje – essa hiperpersonalização, essa granularidade, essa capacidade de atender o cliente individualmente e não de uma maneira massificada – eu acho que só a tecnologia nos permite isso, coisa que aprendemos com outros entrantes e fizemos um enorme esforço de modernização e adaptação. Acho que isso permite ao banco ser o banco universal que está em

primeira ou segunda posição em todas as suas áreas de atuação. E, novamente, é a tecnologia que nos dá essa força.

Obviamente, todo mundo fala em IA generativa, mas temos mais de 500 processos dentro do banco, muitos dos quais os clientes veem e percebem, e muitos dos quais estão aqui na retaguarda ajudando a dar melhor crédito, a entender melhor o produto, a simplificar operações, a dar velocidade. Só como exemplo, começamos a fazer a transição para o SuperApp no início desse ano, já estamos com 10 milhões de clientes, devemos chegar a 15 milhões até o final desse ano, com uma capacidade de fazer essa transferência enorme e com o NPS também enorme, mais de 80 pontos de NPS, ou seja, melhoramos, como disse o Roberto, a qualidade do serviço. E, com isso, o banco vai tendo outra configuração, outra capacidade de entregar produto com alta qualidade. Isso, obviamente, impacta o nosso resultado. Não é por acaso que, neste momento, estamos com índices possivelmente recordes de retorno sobre o patrimônio líquido, acima de 24%, e o índice de eficiência mais baixo que nós já conseguimos. Enfim, tudo isso é resultado dessa transformação que a tecnologia nos permite e da escala que ela nos traz.

Roberto Setubal

Pedro, você falou uma coisa que é absolutamente verdade. Nós somos quase uma empresa de tecnologia. Nós temos hoje 17 mil pessoas na área de tecnologia. Eu não sei se tem alguma empresa no Brasil que tem mais pessoas trabalhando em tecnologia do que nós. Sem dúvida, diante das oportunidades que estamos vendo, será super útil contar com toda essa equipe, todos esses engenheiros, na área de tecnologia.

A inteligência artificial, sem dúvida, abre uma perspectiva inimaginável até pouco tempo atrás sobre o que pode ser feito. Já estamos testando o agente de investimentos. Outro dia mesmo, conversando com a auditoria, eles descreveram inúmeros casos de uso dentro da auditoria, com ganhos significativos de produtividade e qualidade dos relatórios que saem. Então vemos que em todo lugar no banco vai ter uso amplo de inteligência artificial.

Pedro Moreira Salles

E há uma enorme curiosidade de usar isso dentro do banco. Eu vejo que isso está também dentro da cultura.

Roberto Setubal

É o DNA da cultura.

Pedro Moreira Salles

Essa curiosidade, essa indagação – isso vai ajudar a acelerar o processo de transformação do Itaú Unibanco.

Roberto Setubal

Há até uma ansiedade de querer usar isso para transformar o banco.

Pâmela Vaiano

Bom, estamos chegando ao fim da nossa conversa. Estamos no primeiro ano do nosso próximo centenário e eu queria aproveitar esse cenário para que vocês deixem uma mensagem para os empresários, os clientes e os analistas de mercado, diante das incertezas crescentes que enxergamos no cenário político e econômico, tanto no Brasil quanto no mundo. Como vocês atuam em períodos de incerteza como esse?

Roberto Setubal

Ao longo da nossa história de 100 anos nós já passamos por diversos momentos de incertezas políticas e econômicas. Estamos vivendo mais um momento desses, mas eu sou muito otimista, em geral, de que as coisas vão se encaixar e vão se encaminhar na melhor forma possível. Eu acho que estamos vivendo um momento de grande transformação no mundo, com novas formas de ver a política mundial, e isso certamente terá impactos no futuro. Mas, como tudo na vida tem ações e reações, eu acredito que as coisas vão se equilibrando ao longo do tempo. Eu acho que as mudanças e cenários diferentes fazem parte da nossa vida e vamos caminhando e encarando cada um deles.

Pedro Moreira Salles

Eu concordo com o Roberto. Outro dia, ao ser questionado em uma entrevista, eu comentei exatamente sobre como é chegar aos 100 anos. Mencionei que acho que é uma ousadia chegar aos 100 anos em país como o Brasil, com, obviamente, todas as extraordinárias transformações pelas quais o país passou nesse período. Mas isso é um acúmulo de experiência.

Eu acredito que podemos olhar para o futuro com ânimo e entusiasmo, pois nós já passamos por vários momentos em que a tormenta estava instalada. Novamente eu gostaria de reforçar o papel da cultura, que permite nossa adaptabilidade, nossa velocidade, nossa capacidade de indagar, de perguntar, de criticar e de procurar caminhos. Eu acredito que esta é a forma de você olhar para frente. E eu acho que o banco atualmente é melhor do que ele era há 10, 20 ou 30 anos. Esse processo de evolução continua.

Eu não acho que tememos o futuro. Olhamos com respeito e certamente atentos aos riscos que se apresentam, que em alguns momentos vêm de lugares absolutamente inesperados. Mas o importante é que você deve estar pronto para reagir e encontrar o melhor caminho. E eu acho que todos que chegaram aqui vão acumulando experiências, não precisa ter 100 anos para isso. Desde que não deixe de alguma maneira de ter curiosidade ou ache que já tem a fórmula e que não precisa mais perguntar se está adaptado ao momento, acredito que dá para olhar com confiança esse futuro.

Desta forma, se fosse para dizer algo, eu acho que seria: não pare nunca de fazer perguntas. Não pare nunca de olhar para dentro. Não pare nunca de tentar entender se o seu formato ou a sua maneira de enxergar as respostas são as mais adequadas que você poderia ter. Eu acho que o Itaú Unibanco sabe fazer isso com excelência.

Pâmela Vaiano

Excelente.

Roberto Setubal

Para finalizar, pensando de uma forma bem ampla, o sistema financeiro é tão essencial e tão importante, que é impensável hoje você imaginar uma economia moderna que não tenha um sistema financeiro moderno. Essa importância, por si só, acaba sendo uma forma de ser considerado no todo, que certamente reserva um futuro muito importante para o sistema financeiro.

O que temos visto é que o sistema financeiro tem crescido mais do que o PIB no mundo inteiro, devido à sua importância, ao seu dinamismo e à tecnologia, que vem possibilitando escalas e produtos, entre outros, cada vez maiores. Então, digamos assim, eu vejo o futuro do sistema financeiro como uma coisa crescentemente importante. E o Itaú Unibanco, sendo o principal banco privado brasileiro e o maior banco da América Latina, tudo isso com a qualidade que eu acredito que temos apresentado de gestão, resultados e atendimento de clientes, eu acho que nós teremos um papel extremamente relevante nesse futuro.

Pâmela Vaiano

Obrigada, Pedro. Obrigada, Roberto. É sempre um aprendizado ouvir vocês. Milton, agora é com você.

Mensagem do Milton Maluhy Filho (CEO)

Bom dia, pessoal! Muito obrigado, Pâmela. Muito obrigado, Pedro e Roberto. É sempre muito especial estar aqui com vocês. Como vocês podem observar, eu estou falando diretamente do Centro Empresarial. Estou aqui na sala do Comitê Executivo. O Comitê Executivo já está lá no auditório, para os painéis que vão acontecer na sequência. Quando realizamos o nosso primeiro Itaú Day, em 2021, aquele era um momento muito importante de transformação para o banco, e estávamos com um Comitê Executivo completamente novo.

Ao longo das últimas edições, temos apresentado o que tem sido a nossa intensa jornada de transformação cultural, transformação digital e uma cultura que é realmente centrada no cliente. Nos tornamos um banco mais diverso, mais inclusivo e avançamos com os nossos modelos de trabalho, o que nos permitiu acelerar o lançamento de produtos, aumentar a escalabilidade das soluções e garantir a melhor experiência nas nossas plataformas.

Esse movimento só foi possível pelos investimentos que nós temos feito em tecnologia. Foram movimentos relevantes e grandes investimentos que foram feitos ao longo da nossa história, mas que se intensificaram muito ao longo da última década. Evoluímos significativamente as nossas capacidades digitais, uso intensivo de dados, inteligência artificial, automação, design e metodologias ágeis. Criamos ambientes que aceleram a inovação e a experimentação. E mais do

que atender às expectativas atuais, construímos uma base tecnológica que nos permite evoluir continuamente rumo à hiperpersonalização do relacionamento com os nossos clientes.

Isso significa entender cada cliente em profundidade, prever suas necessidades e entregar soluções sob medidas, com inteligência e proximidade. Fazer isso em escala é um desafio monumental, mas eu acredito muito que o que vamos apresentar para vocês ao longo dessa manhã mostrará que estamos no caminho certo. A nossa transformação cultural e digital nos permitiu ouvir mais, testar mais, errar rápido e corrigir com inteligência. Mas o mais importante é manter o cliente no centro de tudo aquilo que fazemos. Nossos clientes estão cada vez mais exigentes, mais conectados e mais conscientes. Eles querem soluções simples, seguras e personalizadas. Além de, claro, um atendimento ágil e com muita qualidade.

Nas edições passadas, comentamos sobre diversos projetos e iniciativas. E agora já começamos a ver os seus impactos no dia a dia dos nossos clientes. Desses projetos, eu gostaria de destacar o One Itaú, que, como muitos de vocês já sabem, é a nossa solução de oferta fullbank para os clientes pessoas físicas que tinham relacionamento conosco por meio de apenas um produto. Como eu mencionei na nossa última divulgação de resultados, nós já migramos mais de 10 milhões de clientes para o SuperApp, melhorando a experiência dos clientes e gerando alto impacto para os nossos negócios.

Os nossos clientes agora têm acesso a uma experiência full bank. E nós lançamos, nos últimos meses, mais de 19 novos produtos. E, com isso, observamos um expressivo aumento do engajamento e do uso do SuperApp, que cresceu 25% no mesmo período. Desta forma, temos aumentado muito a frequência de utilização, ativação e engajamento dos clientes na nossa jornada digital. Como parte desse compromisso com a experiência, estamos também revisando o nosso modelo de atendimento aos clientes pessoas físicas. Estamos redesenhando os fluxos, capacitando equipes e ajustando processos para garantir que cada cliente seja atendido de forma personalizada, com foco nas suas necessidades reais e principalmente na sua jornada financeira.

Em edições anteriores, compartilhamos com vocês o Projeto Atlas, uma solução digital voltada aos nossos clientes Pessoas Jurídicas. Nós evoluímos nessa frente e materializamos esse projeto. Eu falei bastante sobre isso no último call, que foi com o lançamento do Itaú EMPs. Essa solução 100% digital conta com uma prateleira de serviços que atende na completude as principais necessidades dos pequenos empreendedores e tem como principal diferencial a hiperpersonalização voltada aos nossos clientes com o uso de soluções de inteligência artificial generativa para auxiliar os nossos clientes na gestão de seus negócios.

No evento de hoje, teremos a oportunidade de compartilhar em detalhes a experiência real que os nossos clientes têm no One Itaú e no Itaú Emps. Essas experiências se complementam, uma vez que temos a capacidade de alavancar o relacionamento com os nossos clientes, conectando suas necessidades tanto na pessoa física, quanto na pessoa jurídica. Conforme eu já mencionei, o uso de novas tecnologias potencializa ainda mais o conhecimento e relacionamento que possuímos com os

nossos clientes. Isso nos permite antecipar necessidades, personalizar experiências e entregar soluções que fazem sentido para cada cliente, cada momento e cada contexto.

E o exemplo disso é a Inteligência de Investimentos Itaú, um agente especialista com inteligência artificial generativa que vamos apresentar em mais detalhes ao longo do evento de hoje. Além disso, no mundo do atacado, nós seguimos avançando em posição de liderança em todos os mercados em que nós atuamos. Contamos com um portfólio completo de soluções que atende os nossos clientes em todas as suas necessidades. É fundamental termos oferta de valor para impulsionar os negócios que contribuam com a sociedade e, nesse contexto, queremos ser o banco que apoia os nossos clientes na transição climática.

Nós queremos crescer, mas, para isso, temos que ser sustentáveis, estabelecendo relacionamentos saudáveis e de longo prazo com todos os nossos stakeholders. Temos uma agenda importante de revisão da nossa estratégia de custos, toda a estrutura que vai nos permitir ser cada vez mais competitivos e cada vez mais ágeis. São mais de 500 casos internos de uso de inteligência artificial generativa, com foco em eficiência, produtividade, modelagem de riscos, além de, obviamente, toda a interação com os nossos clientes.

Também avançamos em experiências digitais integradas, com jornadas redesenhadas para oferecer mais clareza, agilidade e autonomia, além de reforçar o nosso compromisso com a segurança digital dos nossos clientes. Ao longo dessa manhã, as conversas deixarão claro que somos um banco universal, com atuação ampla e relevante em todos os mercados em que nós atuamos. Acreditamos que essa é uma das nossas fortalezas e, sem dúvida nenhuma, um diferencial competitivo difícil de ser replicado.

Como instituição, mantemos a nossa estratégia em constante movimento, buscando nos adaptar às condições de mercado e aos avanços tecnológicos. Temos como objetivo ser o principal banco dos nossos clientes, oferecendo experiências simples e diferenciadas nos canais de escolha, dando assessoria e estando ao lado do cliente nos momentos mais importantes de suas vidas.

Agora, antes de passar a palavra aos meus colegas do Comitê Executivo, gostaria de reforçar também que, apesar dessa significativa evolução que tivemos ao longo dos últimos anos, seguimos avançando, investindo e nos transformando para atender às necessidades dos nossos clientes com melhores experiências e propostas de valor. Estou muito contente, muito animado com esse grupo que trabalha com nível de energia, entusiasmo e, acima de tudo, muita confiança. E é esse grupo, junto com os nossos quase 100 mil itubers, no mundo inteiro, que estamos escrevendo o próximo capítulo da nossa história.

Bom, pessoal, era isso que eu tinha para dividir com vocês nessa abertura. Eu passo agora a bola para o Renato Lulia, que vai conduzir os painéis para o nosso Comitê Executivo. E eu vou me juntar ao Renato no auditório daqui a pouco para o nosso tradicional Q&A. Até já, pessoal. Obrigado

Painel Institucional

Renato Lulia

Obrigado, Milton. E até já.

Bom dia a todos. É um privilégio estar aqui com vocês, mais uma vez, neste quinto Itaú Day. Agora, seguimos com uma sequência de conversas com o nosso Comitê Executivo. Vamos falar sobre desafios e como a transformação ao longo dos últimos anos se conecta com a experiência que entregamos aos nossos clientes.

Teremos três painéis. E a nossa primeira conversa é dedicada às áreas institucionais. Para isso, estão comigo Gabriel Moura, o nosso CFO, que participa do Itaú Day pela primeira vez. Teremos também José Vita, responsável pelo Jurídico, ESG e Assuntos Corporativos, Matias Granata, o nosso CRO, e o Sergio Fajerman, responsável pelas áreas de Pessoas, Marketing e Comunicação Corporativa.

Sergio, Matias, Gabriel e Vita, obrigado e bem-vindos para o primeiro painel desse quinto Itaú Day.

José Vita

Obrigado.

Renato Lulia

Sergio, minha primeira vítima do dia é você, queria conversar contigo e fazer uma pergunta.

Tivemos antes a introdução do Milton e o painel do Pedro e do Roberto. O Milton falou principalmente sobre a grande transformação do banco nesses últimos anos, e nós sabemos que um dos pilares dessa transformação foi cultura. Cultura é um tema difícil de falarmos, e pode ser difícil de medir também. Mas eu queria começar com você agora: poderia nos dar uma visão do ponto em que estamos da transformação da cultura? Além disso, olhando para a frente, quais são os principais desafios e oportunidades que você vê nessa jornada, ainda mais com essa discussão toda, de dados, IA e GenAI. Como isso impacta a cultura do banco?

Sergio Fajerman

Perfeito, Renato. Bom dia, pessoal. É um prazer estar aqui com vocês novamente. Dá muita alegria vermos toda essa transformação do banco chegando nos clientes, nos nossos produtos e nas nossas jornadas, e não tenho a menor dúvida em afirmar que a base para isso foi a transformação cultural e a transformação digital que temos feito nos últimos anos. Posso dar alguns exemplos: nós temos aprendido a testar mais, a ter o cliente como a base da inovação, além da simplicidade que colocamos em tudo que fazemos, sem renunciar à segurança e uso intensivo de dados. Tudo isso são frases da nossa cultura. Isso é fundamental para tudo que temos feito.

Olhando para frente, eu acredito que temos que continuar nessa jornada. A nossa cultura, que lançamos em 2022, continua muito atual. Se olharmos com calma, tudo que precisamos está presente ali. E a hora que precisarmos fazer uma nova rodada, nós faremos. Mas agora estamos olhando, por exemplo, a adoção de novas tecnologias, principalmente o IA, que é tão importante para o que estamos fazendo e temos que fazer.

Outro dia, em uma reunião do Comitê de Pessoas do Conselho, foi dito que a área de pessoas era uma área muito importante para liderar essa transformação, porque a IA não é só uma nova tecnologia, é uma mudança cultural por si só. A adoção do IA requer uma mudança de cultura muito grande.

Matias Granata

Um mindset.

Sergio Fajerman

Isso, um mindset muito grande. A adoção de agentes e a troca de certo tipo de trabalho que fazemos, delegando isso para a própria IA para ganhar eficiência, requerem uma mudança cultural importante. Eu acho que é por esse caminho que devemos ir. Investiremos muito em produção, o jeito Itaú de produzir está aí. Isso requer um desenvolvimento muito forte das pessoas, com novas habilidades, e é nessa direção que estamos indo. Então, dados, tecnologia e testes, vão ser o grande desafio da cultura nos próximos anos.

Renato Lulia

Legal! Cultura é um elemento vivo, Sergio, como você comentou. Tem alguns valores que são fundamentais, mas outros que vão se adaptando às necessidades dos clientes e ao que acontece no nosso entorno.

Sergio Fajerman

Sem dúvidas. Aproveitando esse ponto, se olharmos a última transformação que fizemos, três elementos que permaneceram estão desde o início: falamos de ética, de cliente e de resultado. E incorporamos três novos, que são extremamente contemporâneos, que são: “a gente não sabe tudo”, “a gente vai de turma” e “a gente quer diversidade e inclusão”. Então, esse é um exemplo de como a transformação cultural deve ser acompanhada, dadas as circunstâncias e dados os desafios reais que temos para enfrentar.

Renato Lulia

Perfeito. A última palavra foi desafios reais, Matias. Com “desafios reais”, eu lembrei, dentre outras coisas, de riscos. Obviamente, na área de riscos que você toca, o uso de tecnologia de dados tem

sido superintenso, talvez um dos mais intensos dentro do banco. Então, minha primeira pergunta para você é: a gestão de riscos é uma vantagem competitiva do Itaú?

Matias Granata

Obrigado, Renato. Acho que essa é uma resposta super fácil, não tenho a menor dúvida que ela é. Eu acho que a nossa jornada ao longo destes anos tem mostrado o diferencial de ter uma gestão de riscos que está em cima das coisas e procurando, de fato, antecipar as situações que podem ocorrer no banco. Eu acho que isso não tem sido diferente ao longo da história do Itaú. Então, se você me fizesse essa pergunta 10 anos atrás ou 20 anos atrás, a resposta seria a mesma. A gestão de riscos é um diferencial? Acho que sempre foi um diferencial do Itaú, e não acho que seja diferente desta vez.

Talvez possa pensar: “Ok, mas não deve ser sempre igual, certo? O que tem de diferente desta vez?” O que eu tenho reparado ao longo dos últimos anos é a necessidade de a gestão de riscos acompanhar a transformação que o banco está tendo, especialmente em um momento como o atual, no qual a transformação é muito grande, passando pelo cultural, mas também pela forma de fazer negócios, pela migração para o digital, pelo investimento massivo em tecnologia e tudo o que isso representa para a organização. A grande dúvida, ou o grande desafio, é de que forma a gestão de riscos se acomoda a essa situação para manter os entregáveis e manter essa segurança que traz para o banco, viabilizando a velocidade que o banco busca ter.

Existem dois pontos fundamentais aqui. O primeiro é entender que a gestão de riscos não é feita exclusivamente por uma área – embora eu represente a área de riscos – e o pior que podemos fazer é acreditar que a gestão de riscos é feita apenas pelas pessoas que trabalham em riscos. O grande objetivo da área de riscos é influenciar e garantir que a cultura de riscos esteja presente em toda a organização, e que toda pessoa do banco esteja sempre pensando em riscos, entendendo que nosso negócio é gerenciar riscos e que está nesse trabalho para fazer essa administração dos riscos. O segundo ponto, essencial para conseguir acompanhar a transformação, é utilizar tudo o que está disponível – sejam dados, sejam novas tecnologias.

Estava revendo o que falei aqui no ano passado: vim apresentar como os modelos de inteligência artificial generativa estavam nos ajudando a incrementar nossa produtividade, entre outras coisas. Também abordei a validação de modelos, destacando que um analista de validação pode ser de três a quatro vezes mais produtivo do que antes, ao utilizar agentes digitais que realizam boa parte do trabalho por ele. E, quando os modelos eram mais simples, falei até do número de 10 a 15 vezes mais produtivo do que estávamos medindo. Hoje, volto para dizer que essa tecnologia está avançando em uma velocidade enorme.

Renato Lulia

Maior do que você imaginava?

Matias Granata

Muito maior do que imaginávamos, muito maior do que prevíamos. Já não são apenas agentes digitais que validam modelos – agora, são agentes digitais que apoiam os cientistas de dados a fazer os modelos. E por que que isso é importante? Porque a modelagem está se espalhando pelo banco em uma velocidade incrível. O que estamos conseguindo fazer? Falamos muito de personalização, de hiperpersonalização, porque estamos conseguindo entender melhor os clientes e modelar os produtos para esses clientes diferentes. Mais modelos só podem ser feitos se tivermos essa capacidade de conseguir modelar nessa velocidade, e aqui tem economias de escalas enormes que a inteligência artificial traz. Hoje em dia, um cientista de dados, por exemplo, que trabalha na área de riscos, ele se torna até sete vezes mais produtivo na confecção do modelo com o uso de agentes digitais de inteligência artificial generativa.

Portanto, o grande desafio que eu vejo, é como podemos garantir que a gestão de risco continue sendo um diferencial para o banco. Acho que isso passa por conseguir acompanhar a transformação e por continuar influenciando o resto do banco para que todos sejamos gestores de riscos aqui dentro.

Renato Lulia

Perfeito. Gabriel, daqui a pouco eu vou falar contigo sobre eficiência. Tem várias dicas do Matias, já.

Gabriel Moura

Já anotei tudo aqui. Já está no planejamento.

Renato Lulia

Matias, eu queria seguir contigo, para explorar um ângulo ligeiramente diferente de gestão de risco. Nós falamos da gestão de risco como um diferencial competitivo, reduzindo perdas, com melhores carteiras e mais eficiente. Agora, a gestão de risco pode ser também uma melhora de experiência dos clientes?

Matias Granata

Ela tem que ser, Renato. Eu acho que o erro mais fácil que você pode cometer, e eu acho que no passado, eventualmente, até tínhamos, é entender que havia um *trade-off* necessário entre gestão de riscos e experiência do cliente. Esse é um falso dilema. Acho que você precisa se obrigar, não apenas em riscos, mas no banco inteiro, a conseguir fazer aquilo que é necessário para o banco, respeitando o que queremos fazer de experiência para o cliente. Uma área onde isso sempre aparecia: segurança. E como a segurança tem se tornado relevante, né? Você hoje não consegue ir em nenhum lugar, em nenhuma reunião de amigos, nenhuma reunião de família, onde não se fala de segurança, certo? Inclusive de segurança dos aplicativos dos bancos.

José Vita

Segurança digital, certo?

Matias Granata

Segurança digital, exatamente. Acreditamos que este é um grande diferencial, nós confiamos muito na segurança, temos a melhor segurança do mercado e queremos continuar tendo isso, sem dúvida. Porém, isso precisa ser feito sem impactar a experiência do cliente, só assim que vai funcionar. Deve funcionar para o cliente e funcionar para nós. Nós temos trabalhado muito neste tipo de segurança ao longo dos últimos anos. Trouxe dois exemplos aqui para vocês que me marcaram. Primeiro, o One Itaú. Nosso programa *flagship*, uma das principais apostas que nós temos para o crescimento do banco.

Renato Lulia

No próximo Painel do Varejo vai ser um dos temas centrais.

Matias Granata

Sim, vou dar algumas dicas para você perguntar. Temos um conjunto de clientes que se relacionavam com o banco de um jeito muito específico, muito pontual. Queremos transformar este grupo em clientes que possam usar o banco plenamente. Nós poderíamos resumir isso a simplesmente tirar dos aplicativos *monoliner*, colocar no SuperApp e seguir em frente, certo? Mas esse é um desafio de segurança enorme. Você vê um cliente, por exemplo, que tinha um relacionamento apenas de cartão de crédito conosco, eventualmente, a interação digital com esse cliente era só entrar no aplicativo de cartões para consultar a fatura, o saldo do cartão, entre outros.

Então, como migramos todo esse conjunto de clientes para o *full bank* com transacionalidade? Porque não adianta migrar sem transacionalidade, sem uma proposta de valor. Como reconhecer este cliente e conduzir essa jornada com segurança, transparência e fluidez? Pois bem, já migramos 10 milhões de clientes, com um índice de quebra de jornada irrisório, um NPS de 80 pontos, e em grande medida, em cima de um trabalho conjunto, com o negócio e com as franquias, desenhando essa jornada de segurança.

Talvez, anos atrás, teria funcionado perfeitamente fazer o *onboarding* desses 10 milhões de clientes novamente, fazendo ele passar pelo nosso processo. O banco estaria seguro? Sem dúvida. Mas a experiência seria muito ruim para o cliente. Mas hoje, foi super transparente para esses 10 milhões de clientes que migraram. Os clientes gostaram e estão usando. Acho que isso é um reflexo do que queremos: a melhor segurança, dada a experiência que queremos dar ao cliente.

Um segundo exemplo bem simples: nós levamos o Pix para o WhatsApp, certo? Temos uma solução no nosso aplicativo que avalia as transações que o cliente está fazendo e avisa se nós acreditamos

que há um risco de ser um golpe ou uma fraude. Nós conseguimos fazer isso no nosso aplicativo e os clientes adoram essa solução. Mas, quando o cliente está fazendo um Pix dentro do WhatsApp, ele está fora do nosso aplicativo. Como mantemos isso, então? Pois bem, o time quebrou a cabeça.

Renato Lulia

O time conseguiu?

Matias Granata

Conseguiu! Então, se o cliente estiver fazendo um Pix pelo WhatsApp e houver um risco de fraude ou um risco de golpe, irá aparecer no WhatsApp um alerta para ele de que essa transação eventualmente não é segura, para ele ter mais cuidado. Esse tem sido o nosso dia a dia: encontrar formas com que a segurança melhore a cada dia mais, sem interferir na experiência que o cliente deseja ter conosco. Mas sabe, Renato? Melhor do que eu falar é a Duda mostrar, certo? Ela está aqui, e acho que pode mostrar melhor tudo o que nós temos feito em termos de segurança dentro do nosso aplicativo. Bom dia, Duda! Tudo bem?

Maria Eduarda de Andrade Paiva (Produtos Digitais de Segurança e Autenticação PF)

Bom dia, pessoal! Bom dia, Matias! Realmente, segurança é superimportante para nós. Vamos começar? Eu já vou começar acessando o meu aplicativo Itaú usando o Face ID. Ele é seguro e bem mais rápido. Ótimo para quem não consegue memorizar a senha e anota em um pedaço de papel ou no bloco de notas do celular. Vou te mostrar como é fácil habilitar o acesso para o Face ID. Primeiro, você abre o seu perfil, depois acessa a área de segurança e procura por acesso com Face ou Touch ID e ativa. Feito!

Eu já quero derrubar uma fake news logo de cara. Eu sei que muitas pessoas acham que se o celular for roubado, é possível cadastrar um novo rosto ou digital e acessar a conta. Mas não, isso não acontece. A segurança Itaú detecta se o Face ID ou a digital mudaram e bloqueia o acesso na hora, pedindo senha. Tanto no iOS quanto no Android.

Aproveitando que eu estou aqui na área de segurança, vou confirmar se as minhas quatro camadas estão ativas: a localização; o dispositivo autorizado, que é o meu iToken; o reconhecimento facial; e as proteções automáticas que já vêm ativadas. Veja só na tela: tudo OK!

Quanto mais camadas ativas, mais o Itaú tem dados para ajudar a identificar e prevenir possíveis golpes e fraudes no seu app. Vamos ver um exemplo: imagine que você vai fazer um Pix para uma chave que nunca usou antes e a nossa tecnologia identifica que essa conta já recebeu denúncias de golpe. Veja só o que acontece: dependendo do nível de risco, podemos negar, analisar ou apenas

alertar que a transferência pode ser um golpe. Em alguns casos, podemos até fazer algumas perguntas para ajudar a entender informações importantes. É isso. Segurança Itaú: feito!

Renato Lulia

Muito bacana, Duda, super obrigado.

Matias Granata

Essas camadas de segurança são demais. Muito legal. Acho que para quem ainda não fez, vale muito a pena fazer. Transforma a experiência e torna muito mais segura a sua relação com o banco.

Renato Lulia

Sem dúvida. E até vou expandir, Matias. Não é que não tem um conflito entre segurança e experiência. Uma boa experiência pressupõe uma boa segurança. Então, ao invés de ser um item antagônico, passou a ser um item fundamental de uma boa experiência.

Matias Granata

A expressão que mais tenho usado é “falso dilema”. A boa experiência, cada vez mais, passa por transmitir segurança sem fricção para o cliente.

Renato Lulia

Feito!

Matias Granata

Feito!

Renato Lulia

Queria então aproveitar esse ponto, Sergio, dessa pílula que a Duda nos mostrou, para falar sobre comunicação, uma das áreas que está contigo também, e sobre como temos evoluído, mudado o jeito em que nos comunicamos com os nossos clientes ao longo do tempo. Nos conte quais são as novidades e como tem evoluído esse processo, por favor.

Sergio Fajerman

A comunicação acompanhou toda essa transformação do banco. O cliente foi a nossa inspiração e os problemas reais da vida financeira dos clientes serviram de plano de fundo para apresentarmos nossos produtos e nossas soluções. Foi muito legal ouvi-los falando “feito” e “tá feito”. O “feito” veio como uma inspiração para representar este novo momento. O “feito” já está no Itaú há muito tempo, né? O “feito pra você”, “feito com você”, “feito de futuro”. O “feito” sintetiza muito bem esse momento que estamos vivendo.

Ele serviu como uma plataforma de comunicação muito importante. Desde filmes pequenos, onde mostrávamos o problema, depois a solução, e “tá feito”, até uma mudança nessa parte física, temos o “feito”, simples. Resolvemos de forma muito simples, muito segura e isso acompanha. Lançamos aquela série de episódios com a Fernanda Torres, o “Tá Feito”, em que falamos sobre dinheiro, e hoje vamos acompanhar, entre os painéis, uma série de vinhetas para apresentar um pouco mais. Enfim, isso também fez parte desse movimento.

Isso está nos detalhes também. Agora quando você vai no aplicativo e termina uma operação, está lá, “feito”. Isso é uma mudança muito importante na forma do Itaú se comunicar. É a marca levando atributos para os nossos produtos e os nossos produtos transferindo atributos para a nossa marca. Marca, produto e experiência andando juntos, em uma estratégia always on, como chamamos, e menos de grandes movimentos. Queremos estar próximos do cliente, queremos o cliente falando sobre nós nas redes sociais.

Os episódios do “Tá Feito” já tem mais de 130 milhões de visualizações, em diversas mídias diferentes. Também fizemos uma parceria nova com o Cazé TV, uma novidade que estamos explorando, em um novo território com uma nova forma de linguagem. Enfim, tem muita novidade nesse mundo de comunicação e se eu fosse resumir, eu diria: cliente, vida financeira, marca, produto e experiência andando juntos e em uma interação muito grande entre o banco, os clientes e os interessados também, porque estamos falando muito de conteúdo.

Renato Lulia

Um tema que exploramos bastante também: isso influencia a experiência do cliente também, certo, Sergio? Essa comunicação muito mais focada na jornada, no produto e na experiência.

Sergio Fajerman

Sem dúvida. Isso influencia na experiência porque recebemos muito feedback.

Renato Lulia

Perfeito.

Sergio Fajerman

Nós estamos muito atentos, a escuta está muito ativa. A cultura diz que temos que inovar a partir das necessidades do cliente. Vocês veem como tudo isso se conecta.

Renato Lulia

Não por acaso.

Sergio Fajerman

Não por acaso. Isso serve para aprimorar os nossos produtos também. Portanto, essa escuta não é só comunicação. Só uma curiosidade, quando estávamos produzindo a série com a Fernanda Torres e com o Andricha, e alguns de vocês viveram isso, eles vieram para o banco e participaram de reuniões com o nosso pessoal de produtos e nosso pessoal de segurança.

Renato Lulia

O Vita fez assinar um NDA.

Gabriel Moura

Feito com IA!

Matias Granata

E ela explorando as situações de segurança foi sensacional.

Sergio Fajerman

Sim, situações reais. Então, conversamos muito durante todo o processo. Ela se encantou com os *features* de segurança, com renegociação – nossa jornada de renegociação está muito bacana, muito moderna, muito leve, digital.

José Vita

Intuitiva.

Sergio Fajerman

Intuitiva. Então, novamente: marca, produto, cliente e conteúdo, tudo convivendo junto.

Matias Granata

Não tem dilema, né?

Sergio Fajerman

Não tem. Temos as pessoas falando e conversando conosco, porque quando você abre essa porta, você deve estar preparado para ouvir. Não é só você mostrando para fora, é uma troca. É uma troca, tem elogios, tem críticas, mas essa é a nova comunicação do Itaú.

Renato Lulia

Muito legal, bacana.

Sergio Fajerman

Feito!

Renato Lulia

Queria continuar no tema, agora com o Vita, nesse tema de eficiência, IA e uso de dados. Lembro também, revendo o que conversamos no ano passado, você trouxe exemplos de robôs que nós já tínhamos, analisando documentação e analisando regulações que saíam e qual foi a eficiência que isso gerou para as áreas, sob a tua a gestão. Então, um ano depois, nos conte um pouco mais o que tem sido feito, com uso de dados e tecnologia, e como isso tem impactado não só a eficiência dos teus times, que são grandes equipes, mas como isso impacta também a experiência final do cliente.

José Vita

Claro. Bom dia! Obrigado, Renato. É um prazer estar aqui mais uma vez. Realmente, no ano passado eu comentei que estávamos em um momento de implantação, especialmente na área jurídica, dessas novas tecnologias como dados, análise de dados e IA generativa. Um ano depois, já colhemos muitos resultados. Quando olhamos números internos, nós temos 40 milhões de documentos jurídicos analisados e lidos. 40 milhões de documentos. Além disso, realizamos mais de 15 mil análises jurídicas por mês, 100% feitas por meio de inteligência artificial. Isso traz uma série de benefícios e uma série de consequências, tanto internas quanto para os nossos clientes. Essas 15 mil análises jurídicas são mais profundas, com mais dados e informações.

Quando eu olho uma ação cível, uma reclamação trabalhista ou uma reclamação de ouvidoria, eu consigo entender melhor do que o cliente está falando. Isso permite retroalimentar as nossas áreas de negócio para que aquele problema seja corrigido. Consigo, em parceria com a área de riscos, identificar se temos algum cano vazando para consertarmos. Consigo também, obviamente, ter uma defesa melhor, mais precisa, quando entendemos que faz sentido. Só neste ano, isso trouxe em torno de R\$ 75 milhões de economia em contingências.

A análise jurídica feita dessa forma também permite uma aceleração da produção de documentos, como contratos, análises de prospectos e ofertas de renda fixa e variável. Isso se traduz em velocidade na ponta para o cliente, simplificação de esteiras e de análises, e uma atividade mais *streamlined* com as áreas de negócio e com os nossos clientes. Portanto, é uma tecnologia que tenho convicção de que veio para ficar e para transformar, e vamos continuar investindo. Só no Jurídico, são 60 pessoas envolvidas nessa jornada de investimento: 20 cientistas de dados e 40 analistas. A eficiência vem não apenas dessa parte dos resultados mais palpáveis, mas também na parte de investimento em pessoas e *headcounts*. Conseguimos direcionar as pessoas para tarefas que antes não eram executadas ou não fazíamos com tanta profundidade – e isso também gera resultados melhores.

Matias Granata

Ter as pessoas onde elas consigam de fato agregar valor.

José Vita

Exatamente.

Matias Granata

O que eu gosto na sua jornada e na sua área, Vita, é que ela mostra que essa nova tecnologia é muito abrangente, independentemente do perfil da área. Você pode estar em uma área mais analítica, menos analítica, especializada em um tema ou outro – a adoção dessa tecnologia é total.

José Vita

Veja um exemplo: o que antes era feito com uma análise amostral, hoje é feito com uma análise censitária.

Matias Granata

A amostra acabou.

José Vita

Exatamente. A amostra agora é o universo, é 100%.

Renato Lulia

Do ponto de vista de experiência, imagino que isso tudo implica em respostas mais rápidas para os clientes, respostas mais precisas. Voltando ao ponto de experiência – que, no fundo, é o objetivo final de tudo o que fazemos – isso melhora a experiência do cliente.

José Vita

Traz mais transparência para todos os nossos interlocutores e stakeholders: o Judiciário, os interlocutores externos e governamentais, e, claro, o próprio cliente. Ou seja, só há ganhos em todas as dimensões.

Renato Lulia

Perfeito! Gabriel, eu já introduzi esse tema no início, e gostaria de reservar a última pergunta deste painel para você. Trata-se de um tema que tem sido central nas nossas conversas, não de hoje, mas ao longo do tempo, sobre eficiência. Eficiência na alocação de capital, na gestão de custos, na alavancagem operacional e na capacidade de precificar melhor as operações.

Isso é central nas conversas que temos com os investidores, é um tema super recorrente na dinâmica competitiva do mercado. Você está, naturalmente, encarregado de liderar esse grande projeto – ou talvez programa, ou processo – de eficiência. Então, gostaria que você compartilhasse conosco um pouco do contexto: onde estamos e quais são os grandes objetivos desse programa de

eficiência.

Gabriel Moura

Legal! Obrigado, pessoal. É o meu primeiro Itaú Day, mas, na verdade, eu estou no banco há mais de 25 anos. Nessa discussão de eficiência, eu comecei a pensar ao contrário: existe algum ano nos últimos 25 anos em que eu não discuti sobre eficiência?

Eu não vejo isso. Então, tentei contar essa história olhando para números – talvez um hábito de um CFO. Voltei 30 anos atrás: em 1994, nosso índice de eficiência era de 69%. 10 anos depois, em 2004, era de 59%. Mais 10 anos depois, em 2014, chegou a 49%. E, obviamente, em 2024: 39%. Eu acho que essa é uma trajetória de números muito clara do que significa eficiência para esse banco, do ponto de vista de foco, direção e intensidade.

Claro que, ao longo dessa história de 30 anos, a eficiência que ganhamos, veio por muitas razões diferentes. Nós fizemos aquisições de alguns bancos, e a própria fusão entre o Itaú e o Unibanco impacta positivamente a escala que nós temos. O mix de negócios também influenciou, temos atacado, varejo, crédito, serviços, Brasil e exterior, isso influencia. Mas talvez exista uma coisa que é constante nessa história toda, que é o nosso investimento em tecnologia.

A tecnologia em que investimos, que viabiliza tudo que você mencionou: maior transacionalidade de cliente, maior escalabilidade e simplificação da vida do cliente. E, novamente, como isso se reflete em números? Se voltarmos 10 anos e observarmos o custo transacional do banco em uma base deflacionada – ou seja, excluindo a inflação da discussão – vemos uma queda de 40%. Considerando que o banco aumenta a transacionalidade de uma maneira muito grande, o custo por transação cai ainda mais do que isso.

Agora, qual que é a contraparte? O nosso custo com tecnologia, o investimento em tecnologia, nessa mesma base deflacionada, sobe 40%. Logo, uma coisa constante na história do banco é o investimento em tecnologia. O Sergio mencionou a Inteligência Itaú e a aplicação de IA, o Matias e o Vita também, e eu imagino que a discussão será parecida em todos os fóruns que realizarmos. E no final disso tudo, o que eu acho interessante, é que se eu olhar novamente esses 10 anos, vejo que o custo do banco total, na mesma base deflacionada, caiu 12%. E o índice de eficiência, como eu falei, melhora 10 pontos percentuais. O ROE se manteve, mas o banco foi capaz de crescer muito mais, sendo hoje muito mais competitivo e muito mais escalável e trouxemos sustentabilidade para esse retorno.

Portanto, muito da visão de eficiência que você menciona, está nesses pilares. Simplifica a vida do cliente, dá sustentabilidade de retorno e nos torna mais competitivos. Essa história de 30 anos atrás nos mostra isso. Fizemos todo o processo ano passado, de olhar para os próximos 100 anos, certo?

Talvez esses próximos 100 anos tenham muito dessa história também. Só pelo que eu escuto de comentários sobre a inteligência artificial, estou seguro de que conseguimos seguir nesse caminho.

Renato Lulia

Legal, Gabriel. E outro ponto é esse, assim como segurança e experiência são coisas compatíveis, eficiência e experiência também são coisas compatíveis. Poder precificar melhor as operações, melhora a experiência do cliente.

Matias Granata

É a favor do cliente.

Renato Lulia

Sim! Quando você me conta que melhoramos a eficiência e o ROE ficou constante, quer dizer que passamos para o nosso cliente.

Gabriel Moura

Deu o benefício da escala para o cliente, trouxe um preço melhor para o cliente, trouxe mais competitividade, simplificou a vida. O Matias mencionou algumas coisas que estamos investindo em tecnologia, aplicando tecnologias novas, o que cada vez é mais difícil, porque a tecnologia está cada vez mais rápida. Em relação ao passado, hoje vivemos uma tecnologia muito mais rápida. Mas tudo que você falou e que vimos hoje sobre segurança, simplifica a vida do cliente. E se simplifica a vida do cliente, simplifica o banco, somos mais eficientes juntos.

Renato Lulia

Eu queria seguir com mais uma pergunta sobre eficiência ainda: como você olha a eficiência, assim como falamos sobre risco, como vantagem competitiva? Como que, caminhando bem nessa jornada de eficiência que estamos embarcando agora e como embarcamos sempre, podemos ser mais competitivos nos diversos segmentos e mercados que atuamos?

Gabriel Moura

Eu acho que temos que olhar a eficiência do ponto de vista de como chegamos no cliente e da proposta de valor que temos para ele. Talvez em algumas geografias, em alguns segmentos, o nosso custo de servir torna proibitivo algumas operações em alguns segmentos. Por isso que eu destaquei a capacidade de crescer o banco olhando a eficiência. À medida que evoluirmos toda essa jornada que discutimos, se abrem outras portas de crescimento que temos dentro do Brasil, em outros segmentos, assim como fora do Brasil.

Renato Lulia

Perfeito.

Matias Granata

Eu vejo a eficiência como a nossa oportunidade para trabalhar em públicos que hoje, eventualmente, não conseguimos chegar com uma proposta de valor que faça sentido para o cliente e para o banco. Esse é o caminho para o crescimento futuro da organização, a eficiência é o motor do crescimento.

Renato Lulia

Eu tenho a sensação de que no próximo painel que faremos, que é sobre o varejo, esse tema vai aparecer com muita força.

Matias Granata

Já deixamos tudo pronto para o painel.

José Vita

É isso aí.

Gabriel Moura

Está fácil para o próximo painel, então.

Renato Lulia

Pessoal, super obrigado pelas contribuições e vamos encerrando o painel por aqui, nos preparando para o próximo, que é o painel do varejo. Obrigado Vita, obrigado Gabriel, obrigado Sergio, obrigado Matias.

Matias Granata

Foi um prazer.

Gabriel Moura

Até a próxima, pessoal!

José Vita

Foi um prazer.

Vinheta

ALERTA GOLPE

Quem avisa, Itaú é, ein.

Quando você for fazer um pix e tiver a chance de ser um golpe, o Itaú te alerta:

“Identificamos o risco!”, “Identificamos o risco!”

Seguro e...Feito.

SEGURANÇA

Ah, essa é ótima... Outro dia me perguntaram se agora, né, depois de tudo, se eu tava andando com segurança.

Eu falei: eu tô sim. Eu tô andando com segurança, sim, do app do Itaú

Porque aqui eu posso ativar diferentes camadas de proteção, eu ajusto o limite do meu cartão e, se eu for fazer um pix, ele ainda me avisa se tiver suspeita de golpe.

Meu amor, é ó: Seguro e...Feito!

Também quer andar com segurança por aí, ó?

Painel Varejo

Renato Lulia

Bom, estamos de volta para esse segundo painel do dia e agora o foco é para falarmos sobre o varejo. Os nossos convidados nesse painel são André Rodrigues, responsável pelas áreas de pessoas físicas Varejo e seguros, o Carlos Vanzo, à frente de Pequenas e Médias Empresas e Adquirência, e o Ricardo Guerra, o nosso CIO.

Bem-vindos, pessoal, bacana ter vocês aqui no painel para falarmos sobre o Varejo, é o segundo painel do dia. Nós acabamos de fazer o painel Institucional e depois ainda temos o painel do Atacado. Estão aqui comigo o Vanzo, o Guerra e o André. Obrigado por essa conversa. Eu vou começar direto com você, Vanzo. O Vanzo recentemente assumiu a gestão da BUPJ, vindo da BUPF, está mais do que qualificado para nos dar um overview do que é o negócio de Varejo do Itaú Unibanco. Obrigado, Vanzo.

Carlos Vanzo

Obrigado, Renato. É um prazer estar aqui com vocês, Guerra, André e todos aqui. Já é o quinto Itaú Day e é um prazer enorme podermos falar do Varejo e dos crescimentos. Cheguei recentemente na PJ, mas analisando os dois segmentos, tanto o PF quanto no PJ, o Varejo é, cada vez mais, um pilar de crescimento, de resultado e de rentabilidade para o banco. Esse resultado se manifesta tanto na pessoa física quanto na pessoa jurídica.

Começando pela pessoa física, de onde eu venho, nós temos uma participação muito relevante em clientes de média e alta renda. No segmento de alta renda, nós temos uma liderança destacada e ainda assim, no último ano, crescemos a base de clientes em 15%. Para um segmento de alta renda, isso é bastante significativo. E olhamos para esse crescimento e rentabilidade não apenas com uma visão de base, mas também através da satisfação, e vemos que esse NPS vem crescendo ano a ano. Estamos fazendo uma comparação dos últimos cinco anos e nós tivemos um crescimento de NPS de 15 pontos, que é bastante significativo dado o ponto de partida. Isso é resultado da forma pela qual olhamos para os nossos clientes. Tivemos crescimento de carteira, crescimento de NPS e crescimento de resultado, e na PJ não é diferente.

Assim como na PF nós temos uma liderança em média e alta renda, na PJ também temos uma liderança em SMEs no Brasil, um segmento que é tão importante e representa 30% do PIB brasileiro, e que têm uma geração importante de empregos e riqueza para o Brasil. Nos últimos 5 ou 6 anos, em SMEs, nós triplicamos a carteira de crédito, um crescimento muito forte e com qualidade, o que é importante. E esse crescimento não vem sozinho. Assim como na pessoa física, na pessoa jurídica, onde o André estava até então, não é diferente: é um crescimento focado nos clientes.

Quando nós falamos de resultado e de rentabilidade, é como consequência de uma estratégia muito bem definida para atender o perfil de cliente, o perfil de segmento, com uma proposta de valor muito bem definida e muito bem-organizada. E essa liderança não vem do dia para noite. Estamos desde 2019 em um projeto de transformação grande em todo o Varejo, quer seja na pessoa física ou na pessoa jurídica. Portanto, quando olhamos os números e vemos que a carteira cresceu três vezes, que a carteira de pessoas físicas dobrou ou que o resultado da PJ aumentou duas vezes e meia, isso tudo é muita coisa e vem através de um plano muito bem definido e feito com estratégia. E um diferencial que nós vemos no Varejo é a capacidade de materializar essa estratégia, de executar, de implementar e impactar os clientes.

O nosso grande objetivo, quando definimos uma estratégia, nunca é ser de curto prazo. Sempre pensamos na estratégia no médio e longo prazo, sempre focado nos clientes. Portanto, toda ação e definição de priorização é sempre focada nos clientes. E a consequência disso é o resultado que vemos, a rentabilidade e a sustentabilidade.

Então com esse processo de execução muito bem definido e implementado através da estratégia, nós podemos ver, ao longo dos últimos cinco anos, sendo este o quinto Itaú Day, uma consistência nas entregas e no resultado, que é o que falaremos ao longo deste bate-papo.

Agora vou passar para o André.

André Rodrigues

É, Vanzo, eu estava te escutando, e você mencionou um tema que talvez seja um dos nossos grandes ativos. Nós acreditamos realmente que temos um ecossistema de negócios que é replicável e você ressaltou a posição destacada que temos em alguns negócios. Então, imaginar que na alta renda, de cada 10 brasileiros nesse perfil, 6 têm relacionamento com o Itaú, é algo muito potente. Ao mesmo tempo, no segmento de SMEs que você mencionou e que é esse elemento impulsionador e representa 30% da economia brasileira, nós assumimos uma liderança absolutamente incontestável dentro de um segmento que é muito demandador de crédito, pela natureza da sua atividade. Se olharmos por um outro ângulo, analisando através de um viés varejo e atacado, imaginar que 30% da massa salarial brasileira passa dentro do Itaú, é muito potente.

Em outro exemplo, no chamado complexo imobiliário, que vai das construtoras e incorporadoras até o mutuário final, considerando o nosso mercado endereçável, quando falamos de bancos

privados, de cada 10 brasileiros que financiaram um imóvel, 5 deles financiaram por aqui. Nos últimos 5 anos, somos líderes na concessão de crédito para o negócio imobiliário.

Quando extrapolamos isso para meios de pagamento, considerando cartões, aquisição e o fluxo de uma maneira mais abrangente, e, de novo, dentro do nosso mercado escolhido para atuar, de cada R\$ 3,00 que circulam na economia, R\$ 1,00 passou por aqui, seja como emissor, seja como adquirente. E isso nos permitiu, inclusive, para esse negócio específico, triplicar o resultado.

Quando vamos para especialidades, esse ecossistema se manifesta na disciplina de investimentos, onde nós crescemos o CAGR cerca de 15% nos últimos 5 anos, dobramos a nossa carteira de investimentos e assumimos uma liderança ainda mais forte, por exemplo, no próprio segmento de alta renda, em que já começamos a tangenciar níveis próximos a 30%.

E mesmo em negócios que não éramos tão fortes, como em seguros, temos experimentado um crescimento muito forte. Nós crescemos acima do mercado nos últimos 4 ou 5 anos, e dobramos o *bottom line* dessa operação.

Esse é um ecossistema bem articulado, que obviamente não foi conquistado da noite para o dia, são franquias que temos desenvolvido no longo prazo, com muito *expertise* acumulado e com um conjunto de diferenciais competitivos que conseguimos aportar no nosso negócio.

Na gestão de crédito, que acredito que hoje já podemos nos considerar *best-in-class* dentro do setor, toda a gestão de portfólio no varejo que começamos a implementar no pós-pandemia, naquele ciclo pós 2021, hoje nos faz chegar em um momento do ponto de NPL, de atraso, de recuperação, em que nós claramente comandamos os melhores indicadores do mercado. São coisas muito significativas e que estão muito próximas de nós. É uma combinação de *capabilities* digitais e de modelo de atendimento humanizado, que é muito destacada.

Olhando por alguns ângulos, hoje o nosso NPS do mobile, do APP da alta renda, já está em níveis muito superiores aos 80 pontos. Nós conseguimos olhar no outro extremo, para o nosso especialista de investimento, que conta com o atendimento humanizado, e já lideramos em satisfação dentro do mercado. São coisas muito proprietárias do nosso ecossistema e que acabam se manifestando até nas marcas e nas franquias que construímos.

Essas franquias têm um ponto bastante interessante pois nos permitem acompanhar o cliente ao longo do seu próprio crescimento. Isso é válido para o Uniclass, Personalité, Itaú EMPs, Itaú Empresas, Itaú Investimentos e até o Itaú BBA. Ou seja, temos a capacidade de acompanhar com franquias muito fortes o desenvolvimento do cliente ao longo do tempo.

E isso cria um conjunto de *capabilities* que nos permite capturar sinergias únicas. Na PJ, do crescimento de base qualificada de clientes, mais da metade está vindo de clientes que tem vínculo na PF. Isso é muito forte e é muito potente. Nós criamos uma blindagem competitiva e estamos

ressignificando o que é a principalidade. Um cliente nosso que é PF e PJ, chega a ter um índice de engajamento acima de 80%. E isso nos traz um vetor de crescimento muito significativo, mais acessível e de muita qualidade. Metade ou mais do crescimento do varejo nos próximos anos está dentro de casa. Portanto, Renato, nós começamos a perceber o porquê desse *Profit Pool* ser tão significativo e o porquê de o Itaú Unibanco carregar mais de 20% de todo o *Profit Pool* gerado nessa indústria.

Renato Lulia

Perfeito, André! Como você falou, a soma das partes é muito maior do que as partes individuais. E se, eventualmente, você replicar ou se inspirar em um produto ou em um segmento já é difícil, mas não impossível, replicar um ecossistema completo como esse é muito mais complicado. Inclusive quando falamos com os investidores esse é um ponto geralmente ressaltado, sobre como essa diversificação de resultados e negócios não apenas nos faz apenas atingir um *profit pool* maior, mas também traz mais estabilidade e previsibilidade no resultado do banco ao longo do tempo.

Mas você mencionou tecnologia, obviamente, como o principal elemento impulsionador de tudo que estamos fazendo. Nós temos o Guerra aqui no painel, e ninguém melhor que ele para falar um pouco desse ângulo de experiência, Guerra. Como tudo o que estamos fazendo ao longo dos anos, modernização da nossa base tecnológica, uso de dados, cultura digital, recentemente uso de AI e GenAI, como tudo isso está impactando a experiência do cliente e o que estamos fazendo para sermos a referência em experiência para os nossos clientes Pessoas Jurídicas ou Pessoas Físicas?

Ricardo Guerra

Perfeito! Bom dia, Renato! Obrigado. Bom dia, Vanzo e André. Realmente, eu acho que é uma transformação gigante. Nós estamos, há 10 anos, trabalhando em uma reconstrução da nossa cultura e da nossa plataforma como um todo, justamente buscando essa melhor experiência. Eu acho que vale a gente entender isso com um pouco mais de detalhe. Quando voltamos para algumas décadas atrás, nós vemos que a experiência do cliente, das pessoas, de nós mesmos e dos consumidores, tem mudado de forma importante no mundo, independentemente da indústria.

O uso de tecnologia tem impactado a forma que as pessoas vivem no dia a dia. Seja para andar no trânsito, seja para se comunicar com outras pessoas, seja para usar um banco. Nós, há dez anos, começamos a perceber essa mudança chegando de forma muito forte na nossa indústria e, nós passamos a discutir, então, o que precisava ser feito para que o Itaú Unibanco pudesse atuar de forma a atender essa necessidade vigente, essa nova realidade dos clientes, que hoje nós chamamos de “a nova era da experiência”.

Eu acho que nos últimos 10 anos foi extremamente complexo mudar diversas alavancas da organização. Eu gostaria de mencionar algumas delas, que eu acho que são muito importantes e é necessário enfatizar, pois mostram o que fizemos nesse tempo, para construirmos, de fato, a vantagem competitiva que operamos atualmente.

Em primeiro lugar, nós mudamos muito a nossa forma de trabalho dentro da organização. Nós éramos organizados por áreas independentes, com objetivos organizados por área de forma isolada. Como parte da área de tecnologia, eu tinha o desafio de entregar um determinado resultado para o banco, que era resultante da soma de diversos projetos para a organização. Mas não necessariamente eu estava entendendo a necessidade de cada negócio de forma profunda. E as conversas entre essas diversas áreas eram conversas lentas, porque cada um tinha que se encaixar na governança do outro. Enfim, uma série de processos burocráticos e complexos que nós tínhamos.

Quando nos integramos às áreas de negócios e trazemos as disciplinas que são necessárias para entregar esse valor, conforme o André e o Vanzo mencionaram, esta velocidade de tomada de decisão aumenta muito. É completamente diferente. E por qual razão a velocidade é importante? Porque não conseguimos entregar a necessidade do cliente nesse mundo onde a tecnologia é tão preponderante, se não tivermos a velocidade em que o cliente almeja receber uma resposta. Então, a alavanca de velocidade é importantíssima.

Esse novo modelo traz uma tomada de decisão e um alinhamento de objetivos entre diversas disciplinas de trabalho muito potente. Então, acho que esse é um elemento importantíssimo. Existe um segundo elemento que precisamos passar no Itaú Unibanco, que é a transformação da nossa plataforma tecnológica. Nós chamamos de modernização da plataforma.

De fato, reescrever tudo buscando velocidade, ganhando qualidade e olhando para a eficiência. Esses três pilares são importantíssimos nessa transformação e eu já vou falar um pouco desses resultados, mas gostaria de enfatizar que essa transformação também trouxe para nós velocidade, assim como nosso modelo de trabalho. Isso faz com que a gente consiga entender melhor a necessidade do cliente e entregue para ele produtos, serviços e experiências que gerem mais valor no final do dia. Associado a isso, tem três outros pilares que são muito importantes.

Um deles é com relação a dados, ou seja, essa transformação precisa trazer a informação para quem toma a decisão. Ao transformarmos o banco, também extraímos as informações dos clientes, de produtos e etc., para que o tomador de decisão nesse grupo multidisciplinar possa entender a necessidade do cliente e escolher a melhor solução. Em outras palavras, nós conseguimos experimentar em escala, criar produtos com testes de hipóteses para saber o que o cliente gosta, o que ele não gosta e chegar a conclusões rápidas de adoção ou de não adoção de alguma solução, acelerando a entrega de valor.

O outro pilar tem a ver com design, ou seja, a experiência do cliente propriamente dita. O design no mundo evoluiu muito. O cliente precisa usar algo que ele entenda, que seja fácil, que seja aspiracional e que ele goste. Se não soubermos criar isso, que necessita de muita técnica, não é possível entregar valor para o cliente.

E por fim, o último pilar tem a ver com a capacidade de construir produtos, que é algo que a gente vem aprendendo nos últimos anos. Eu quero dizer que é preciso entender o que o cliente necessita e como nós podemos criar produtos financeiros associados a produtos digitais que vão alavancar esse relacionamento.

Obviamente tem uma complexidade muito grande nessa transformação, mas tudo isso junto possibilitou que nós tivéssemos a capacidade de entregar mais valor. E eu gosto muito de olhar os números que refletem mais ainda essa história. Quando olhamos em termos de qualidade, desde 2018 até hoje, reduzimos em 98% a quantidade de incidentes críticos que nós tínhamos. E redução de incidente está muito relacionado a qualidade. Se tem uma coisa que o cliente não quer, é problema durante a sua experiência.

E a métrica que eu mais gosto é a métrica da quantidade de entregas. Nós aumentamos a velocidade, fizemos um investimento mais adequado em tecnologia e melhoramos as soluções e os processos de trabalho e, como eu disse, trazendo mais velocidade. O resultado disso é que entregamos 2.000% a mais do que entregávamos em 2018, 2.000% de aumento no volume de implantações de mudanças e atualizações tecnológicas a mais do que entregávamos em 2018. Isso significa a quantidade de coisas que entregamos para o cliente e valor que estamos entregando para o banco.

Essa transformação é poderosa por causa disso, porque nós conseguimos, de fato, mudar de patamar na nossa máquina de entrega. Entrega é o resultado final. Tem um exemplo que eu adoro nisso, que é a mudança que nós estamos fazendo no nosso aplicativo para que ele seja, de fato, um centro de relacionamento com o cliente. Nós migramos todos os clientes que não estavam no nosso SuperApp para lá, ou seja, clientes de cartões, clientes do Iti e de diversos outros aplicativos que nós tínhamos. São mais de 15 milhões de clientes que nós estamos migrando desde o segundo semestre de 2024. Nós já migramos 10 milhões de clientes até hoje e agora faltam 5 milhões.

E a vantagem disso é que ao migrar para o SuperApp, nós transformamos esse ambiente baseado em regras de design modernas, por meio do que chamamos de *Itaú Design Language*, que segue metodologias de design vigente no mundo e padronizada. E com isso nós escolhemos quais são as jornadas cruciais e importantes para que redesenhamos essa jornada de uma forma que o cliente se sinta mais satisfeito, que ele entenda de fato e que seja agradável para utilizar.

Migrar clientes de diversas plataformas, modernizar esta plataforma principal e recriar esta jornada, requer investimento, capacidade e velocidade. Sem essa transformação, nós não entregamos esse valor. E nós fizemos tudo isso trazendo dados para tomada de decisão. Com isso, hoje fica muito claro para nós o que o cliente utiliza e acessa nessa plataforma, o que nos possibilita tomar melhores decisões em relação a isso. E baseado nisso, trazemos inteligência artificial, pois no final do dia, o mundo mudou nos últimos dois anos de forma importante com a IA.

Se nós não compreendermos de fato o que o cliente precisa e não utilizarmos a inteligência artificial para hiperpersonalizar essas experiências e trazer eficiência e ganho de escala para o banco, nós não manteremos a competitividade. Tudo isso junto requer, de fato, um investimento importante.

Hoje nós temos um aplicativo que engloba o banco inteiro e com isso conseguimos trazer um valor para esses 15 milhões de clientes que não estavam nesse aplicativo anteriormente. Se ele era um cliente de cartão, ele não tinha oportunidade de acessar todo o portfólio de produtos que nós disponibilizamos no banco. E com essa migração, nós conseguimos melhorar a nossa oferta com todos os produtos que temos.

Eu queria aproveitar e fazer uma demonstração. Mostrar um pouco o que é isso, porque acho que fica mais tangível se as pessoas enxergarem, de fato, como está legal essa experiência, o que nós estamos conseguindo entregar e por que os clientes estão mais satisfeitos. Quando olhamos para o resultado disso, Renato, vemos que evoluímos bastante no nosso NPS. Hoje, 75% das unidades de negócio do banco evoluíram os seus NPS no último ano e 70% já operam na zona de excelência do NPS. Tudo sendo conquistado a partir disso. Então, eu queria mostrar isso um pouquinho para as pessoas. Vamos dar uma olhada?

Renato Lulia

Legal, vamos ver o vídeo.

VÍDEO

Renato Lulia

Muito legal, Guerra. Obrigado! De fato, essas coisas todas não se constroem em um dia, então é legal ter essa perspectiva de tempo, de esforço e de investimento que tivemos para chegar aqui, onde estamos. Aproveitando este tema, falamos primeiro sobre o que é o Varejo no Itaú, do poder deste ecossistema que temos hoje e de todas as transformações, inovações e desenvolvimentos em tecnologia como enabler fundamental de tudo isso.

André, queria voltar contigo: o que temos de oportunidades pela frente, considerando isso tudo? Dada nossa presença em mercados, nosso market share, nossas participações, número de clientes e essa plataforma de tecnologia que o Guerra nos apresentou hoje, o que podemos esperar daqui para frente?

Andre Rodrigues

Eu vou marcar o início desse capítulo, lembrando o que o Vanzo falou, não poderíamos ter um ponto de partida melhor. É justamente em um momento desse, de fortaleza, que genuinamente acreditamos que estamos reimaginando o varejo de pessoa física no Itaú e talvez para a indústria. Vamos começar, a partir de agora, neste segundo semestre, um conjunto de mudanças muito significativas aqui no varejo.

Estamos abarcando todo esse conjunto de ideias no que chamamos de varejo 2030+. Mas, de fato, depois de três ou quatro meses de intensas discussões, estamos saindo com um conjunto de direcionais estratégicos que acreditamos que são de muito alto impacto na nossa operação e, novamente, na indústria. Vou descrever alguns deles, que eu acho que são os mais representativos, mas isso começa pelo próprio mercado de atuação.

Estamos repactuando os nossos públicos-alvo e o nosso mercado de atuação, reafirmando essa convicção para públicos de maior resiliência e maior geração de valor through the cycle, ao mesmo tempo que ampliamos o nosso espaço de renúncia para públicos ou para mercados que são menos atrativos. Então, vai estar muito presente um foco no mercado endereçável de mais de 100 milhões de brasileiros – estamos falando de mais de 90% do profit pool da indústria –; um foco muito prioritário nos mercados de média e alta renda; em um massificado que chamamos de alto valor; e em vários nichos e especialidades no invólucro do varejo.

Acho que tem um ângulo aqui muito interessante, que nesses mercados onde vamos atuar, acreditamos ter um right to win muito significativo, por competências que já temos instaladas e por coisas que já estamos em franco desenvolvimento. Você citou um pouco de GenAI e mais à frente eu volto a falar disso. Enfim, é um primeiro ângulo muito importante. O conjunto de arenas – seis ou sete grandes arenas competitivas – e a combinação disso no nosso posicionamento competitivo, acreditamos ser algo único.

O segundo elemento, que eu acho também bem potente e talvez o mais emblemático e mais tangível, é que estamos pivotando todo o eixo gravitacional da nossa operação de varejo, abrindo mão do atendimento primário e ancoragem na rede de agências para modelos cujos arquétipos são muito mais baseados em modelos digitais ou full remote. Portanto, colocando em uma perspectiva de futuro, temos uma ambição de, em dois ou três anos, ter aproximadamente 75% de todos os nossos clientes atendidos em modelos que são digital only, digital first ou full remote. Hoje, isso representa menos de 15% em dois ou três anos, essa é a nossa ambição.

Obviamente, existe um pressuposto de acelerar e intensificar a saída do footprint tradicional, ao mesmo tempo em que precisamos ressignificar a presença nichada e regional – onde temos outros arquétipos de modelos de atendimento, como no exemplo que trarei mais à frente, envolvendo o agronegócio. Para que toda essa criação de um verdadeiro banco digital funcione bem, de forma ágil e fluida, é necessário também haver uma integração funcional. Portanto, os nossos principais canais – mobile, internet banking, WhatsApp e as centrais de atendimento – agora funcionalmente estão sob a mesma gestão. Ao mesmo tempo, algumas disciplinas enablers que são críticas, como a recuperação digital (sobre a qual falarei mais adiante, sendo outro destaque da nossa operação), serão orquestradas de uma maneira na visão cliente e cada vez mais poderemos produzir numa visão ponta a ponta. Enfim, um primeiro bloco muito emblemático de mudanças, mercado endereçável e essa pivotagem do eixo gravitacional do varejo.

O segundo ponto, igualmente fundamental, é a mentalidade de crescimento é o crescimento orgânico: fazer mais com os mesmos clientes, com o cliente certo no lugar certo, conseguindo a full bancarização dos nossos monoliners e, obviamente, o crescimento em mar aberto, com clientes que ainda não são nossos.

E um dado que é muito potente, é que temos hoje, dentro do banco, um Personalité fora do Personalité. Quando colocamos o cliente certo no lugar certo nós temos um *lift* de resultado, de satisfação e de engajamento, que são incríveis. Todas essas iniciativas vão começar agora de forma simultânea.

Finalizando minha fala, Renato, temos nossos vetores de crescimento, no qual talvez o crédito seja uma das alavancas mais fundamentais. E no crédito nós também queremos ressignificar o que é crescimento. Então, trago três grandes perspectivas. A primeira é articular a concessão e a gestão de crédito verdadeiramente na visão cliente. Essa é uma mudança importante ao que historicamente fazemos. Em segundo, aprimorar a capacidade de crescer em crédito num portfólio que já está de-risked, em um portfólio saudável e de alta qualidade exige competências de crescimento diferentes daquelas que nos trouxeram até aqui. E por fim, novamente conversando com especialização, o crescimento em alta renda, o crescimento no agronegócio e o crescimento no massificado são esportes muito diferentes. Portanto, para cada um desses territórios, temos que desenvolver competências específicas também em crédito. Esse é um conjunto muito potente que acreditamos que no médio e longo prazo nos levarão a ressignificar o que é o varejo bancário no Brasil.

Renato Lulia

Nós temos acompanhado junto contigo, André, esse projeto todo e não tem como não ficar entusiasmado de ver o que está sendo montado, a abrangência e a profundidade. Enfim, é como você falou, é ressignificar, de fato, o que é fazer *banking* em pessoas físicas no Brasil e eventualmente até em outros mercados.

André Rodrigues

É satisfatório ne?

Renato Lulia

Muito, é incrível. Vanzo, eu queria continuar nessa mesma pergunta contigo. Tendo o mesmo olhar, mas agora voltado para a pessoa jurídica. Como você vê os desenvolvimentos?

Carlos Vanzo

Assim como teremos o ivarejo 2030+, nós teremos aqui na PJ o Programa PJ 2030. Estamos marcando 2030, que foi de onde nós partimos em 2019 com um projeto que era PF e PJ. Nesse momento atual nós fizemos uma parada técnica de resultados, para, de fato, passarmos para o próximo patamar. Nós já temos os nossos números e as nossas diretrizes muito bem desenhadas, como o André comentou e vou falar da PJ.

Nós falamos muito de crédito, mas há a questão da transacionalidade, que é o que gera engajamento, é o que traz a experiência do *Daily Banking*. E nós temos mais de R\$40 trilhões de fluxo transacionando dos nossos clientes SMEs dentro do banco. Isso significa que a cada R\$ 4,00 transacionando na economia brasileira, R\$ 1,00 passa por aqui. Isso é muito significativo.

Nós fizemos uma pesquisa com a FGV, que é super renomada, usando dados e de maneira bastante profunda e nós vimos que, os clientes que se relacionam com o Itaú, e aqui sabemos que uma empresa menor tem um nível de mortalidade grande ou uma dificuldade de crescimento, mas vimos que as empresas que são clientes do Itaú têm um nível de sucesso 30% maior do que as empresas que não se relacionam. Isso mostra tudo o que temos feito, e reforça meu ponto, de estarmos sempre focados no cliente e com isso temos o resultado como consequência.

Agora vamos para a próxima etapa de desenvolvimento de projetos e programas. É muito importante o que o Guerra trouxe de tecnologia, assim como o André, sobre *digital first*. Isso é fundamental e agora nós temos essa condição. Como vimos, 25% de todo o fluxo passa por aqui, e na pesquisa nós perguntamos para o cliente o que é mais importante e a resposta é o tempo desse cliente. Portanto, se o tempo dele é tão importante, nós precisamos trazer uma experiência muito diferenciada para esse cliente. Uma experiência digital *end-to-end*, que ele possa usar e se beneficiar do que o banco oferece, atendendo suas necessidades do dia a dia.

E as nossas equipes que são tão capacitadas, não vão mais ser necessárias? Muito pelo contrário, as nossas equipes vão ter condição de ter uma conversa com muito mais valor, de assessoria especializada para situações mais complexas que os nossos clientes possam ter, como decisões de investimentos, por exemplo. A nossa equipe passa a ter um papel muito mais especializado e de valor agregado. Os nossos canais, os nossos produtos e jornadas se tornam cada vez mais digitais. Novamente, isso só é possível dado o nível de modernização tivemos até aqui.

Outro ponto que o André também citou e que eu reforço é a parte de crédito. Nós temos uma das melhores qualidades de crédito, eu falei sobre crescimento e isso é com um NPL muito baixo, é o melhor NPL da nossa série histórica e o melhor do mercado. Isso é muito relevante. Quando nós olhamos a necessidade dos clientes, o crédito é fundamental. Quando eu falo de dados, de GenAI, acoplado a modelos e plataformas muito mais robustos, isso nos dá condições de executar melhor algumas situações, de ter o crédito suficiente para o cliente. Nos permite oferecer o crédito de acordo com a necessidade do cliente, o que é muito relevante.

Segundo movimento é estar com os clientes em todos os momentos, não apenas no momento da concessão, mas em algum momento de dificuldade, no momento da reestruturação, da recuperação. Como conseguimos, através dos nossos canais, de dados, de GenAI, assessorar o cliente. Tanto o cliente maior, que geralmente tem o apoio do humano do gerente ou do especialista, quanto o cliente menor, que terá uma assessoria muito mais digital. E, baseado nisso,

conseguimos ter um modelo mais barato, mais escalável e passaremos a atender clientes que até então nós não atendíamos por conta do custo de atendimento.

Passamos a ter uma estrutura alavancada naquilo que nós já temos hoje, mas trazendo esses outros pilares que são tão importantes para conseguir, no final do dia, ter a principalidade dos clientes. Estou falando de *daily banking*, de experiências, de crédito, de modelo de atendimento que passa a ser mais democrático dado o nosso custo de servir e, conseqüentemente, com todo o processo de dados, Generative AI, traz um nível de engajamento, e um LTV muito diferenciado.

Isso vai nos trazer uma capacidade de crescimento muito maior. Hoje, quando olhamos o projetado para 2030, podemos ter 2, até 3 vezes mais clientes do que nós temos hoje, dado esses modelos de atendimento. Esse era um ponto que sempre debatíamos, mas até então não era possível de realizar porque nós não tínhamos todo esse fundacional estabelecido. Isso vai nos permitir um crescimento bastante significativo, trazendo hiperpersonalização.

Os segmentos são importantes, tem sua proposta de valor, mas como chegar individualmente na necessidade do cliente? Quando falamos sobre necessidade, não é sobre o perfil ou o cluster, mas sim sobre o momento do cliente. É muito importante e conseguir chegar no momento correto, com a conversa adequada, com o produto e oferta adequados, é fundamental. É o que vai nos fazer conseguir dar mais esse passo. Até aqui nós tivemos patamares relevantes na PF, na PJ e no banco. Agora, os patamares que vamos buscar são muito maiores dado toda a capacidade que nós temos. E com isso pode vir o questionamento se esse crescimento, nível de engajamento e operação escalável são promessas. E não, isso já está acontecendo. No final do mês passado, teve o lançamento do Itaú EMPs, originalmente conhecido como Projeto Atlas, que foi falado aqui algumas vezes.

Renato Lulia:

Foi no próprio Itaú Day que nós compartilhamos essa novidade aqui.

Carlos Vanzo

Sim, foi um negócio que teve um apoio muito grande da tecnologia. Em seis meses, o projeto já estava funcionando. E o mais interessante, é que foi cocriado com os clientes, entendendo a suas necessidades, o momento de vida, e esse é o caminho. Se nós não falarmos com o cliente, não criamos as jornadas com base nas necessidades dele, nós não conseguiremos ter uma solução adequada. Isso é fundamental.

Temos o Itaú EMPs que já está lançado, crescendo de uma forma relevante, com o NPS atingindo mais de 70 pontos na experiência e com a Inteligência Itaú, o que é superimportante. O Itaú EMPs nada mais é do que um banco digital para Pessoa Jurídica, com inteligência artificial suportando as necessidades dos clientes. E não é só em uma transacionalidade, mas sim apoiando o cliente na gestão da sua empresa, que é o segundo elemento. Além de tempo, o cliente tem a necessidade de, por exemplo, ter apoio na gestão para entender como ele consegue vender mais, como administrar

o fluxo de caixa, qual é o melhor momento de fazer uma oferta. E nós conseguimos escalar esse atendimento, através dessa Inteligência Itaú, no segmento EMPs.

Desta forma, aquilo que era limitado para uma parte dos nossos clientes Pessoa Jurídica, hoje é democratizado para uma base muito maior e com modelo escalável. Eu estou muito animado sobre o que vem por aí e como isso vai trazer uma nova forma de operar, um modelo diferente, uma capacidade em escala e com resultado impactando os clientes de forma que nós nunca vimos até aqui.

E agora, para tangibilizar o que eu estou dizendo, eu vou chamar um vídeo do Itaú EMPs, que vocês vão conseguir verificar como que é esse banco digital que nós lançamos e vamos escalar nos próximos meses.

VÍDEO

Renato Lulia

Legal, muito bacana. Obrigado, Vanzo. De fato, ouvindo vocês dois não tem como não ficar entusiasmado com o que vem pela frente. Eu queria voltar contigo, Guerra. Você falou no começo e o André e Vanzo também fizeram várias menções ao uso de GenAI. O Vanzo falou especificamente do Inteligência Itaú, então queria que você juntasse essas coisas todas e nos contasse, o que é o Inteligência Itaú? Quais são os diferenciais? Nós escutamos muito de mercado que existem várias iniciativas, mas o que é diferente do Inteligência Itaú, na tua opinião?

Ricardo Guerra

Perfeito. Nós também achamos que temos uma vantagem competitiva em nossa plataforma de GenAI, Renato, e eu vou explicar o porquê. A GenAI vem mudando o mundo desde o final de 2022. Quando nós percebemos essa tecnologia surgindo, isso rapidamente virou um investimento para que pudéssemos dominar a tecnologia e começar de fato a experimentá-la no começo de 2023. Durante dois anos, 2023 e 2024, nós construímos nossa plataforma chamada de Inteligência Itaú. O que seria isso?

Ela nada mais é do que uma plataforma de GenAI adaptada às necessidades de uma empresa como a nossa. Ou seja, eu não posso ter uma plataforma de GenAI que alucina, que apresenta respostas erradas ou que não funcione nos padrões do que é esperado do Itaú Unibanco. Por isso, ao longo deste tempo, nós fizemos uma série de investimentos e criamos diversos casos de uso dentro da organização, centenas deles visando o aprendizado e os ganhos de eficiência. Mas 70% desse investimento foi feito em controle, naquilo que nós chamamos de Red Team, que é um time voltado para desafiar a tecnologia e fazê-la dar errado para que possamos corrigi-la. Esse investimento em plataforma, controle, em garantir que ela tenha a qualidade que esperamos foi muito importante para que tivéssemos a confiança de abrir esse projeto para os clientes.

Nós entendemos que isso já é parte do nosso cotidiano e vai permear todas as soluções que o cliente usa no banco e que usamos para processos internos também. E por que achamos que estamos muito bem-posicionados? Além da construção dessa plataforma, que foi feita utilizando os melhores modelos existentes no mercado, ou seja, fazemos uma plataforma em que acessamos os diversos modelos existentes, sejam de LLM, SLM, ou qualquer outra tecnologia, proprietárias ou não, por exemplo, nós temos uma parceria com a NeoSpace, que é uma empresa na qual fizemos investimento, enfim, existem diversas tecnologias que podem ser utilizadas, especialmente nesse momento onde os modelos estão evoluindo muito e a tecnologia está em franca expansão. A cada semana um modelo se torna melhor para alguma coisa. É semanal, até diária a evolução.

A nossa plataforma permite que a gente escolha qual modelo usar para cada necessidade. Nós achamos que estamos posicionados de uma forma única, Renato, porque além do domínio da tecnologia, nós temos uma série de dados e informações dentro da organização sobre o que significa banking e operar banco, o que significa de fato toda a experiência do Itaú de assessoria nos diversos produtos e serviços em todas as unidades de negócio do banco.

Quando começamos a traduzir isso em bases de dados ou como chamamos, bases de conhecimento, onde a inteligência artificial se utiliza desses dados para prestar serviço de uma forma que o humano prestaria e a partir disso fazendo melhor do que um humano faria, nós entendemos que temos sim uma vantagem competitiva. Não é só a tecnologia pela tecnologia, é o conhecimento de dentro do banco e externo que incluímos na tecnologia que traz um diferencial. Obviamente, nós trazemos dados externos para se juntar a esses dados internos e passamos a operar a Inteligência Itaú, que é esse conjunto de tecnologia, dados e informações, para que ela tenha uma capacidade de agregar valor às pessoas e às empresas, maior do que outras soluções podem ter, e por isso estamos investindo muito para que a gente esteja nessa fronteira.

E acho que é importante eu falar um pouco disso, Renato. Cada vez mais a tecnologia no mundo exige que estejamos na fronteira. A velocidade de evolução da tecnologia não permite mais que você esteja sentado, apenas assistindo e decida fazer isso no ano que vem ou ser um *follower* importante. Nós estamos criando uma solução de ponta para agregar valor ao cliente. Um exemplo em que investimos bastante é no ICTI, que é o Instituto de Ciência e Tecnologia do Itaú, por meio do qual investimos diretamente nas universidades para que cientistas possam trabalhar em soluções para o Itaú.

Hoje temos mais de 140 cientistas nessas universidades, no Brasil e no exterior, trabalhando em soluções para que tenhamos tecnologia de ponta de fronteira para agregar valor e para aprender como construir essa tecnologia. A velocidade de construção da tecnologia gera vantagem competitiva, porque a evolução é tão rápida, que quando você constrói algo para alguém copiar você, em seguida já tem outra nova versão, te colocando à frente e construindo soluções que são importantes para o cliente. Então, entendemos que esse investimento em conhecimento é super importante. E aproveitando esse gancho, já que estamos falando de Gen AI, que traz experiências muito melhores, nós lançamos uma série de produtos e serviços no último ano. Acho que vale

demonstrarmos um pouquinho o que fizemos para as pessoas conseguirem sentir um pouco mais e perceberem o valor do que está sendo construído.

Renato Lulia

Como impacta a jornada dos nossos clientes.

Ricardo Guerra

Exato!

Renato Lulia

Vamos ver o vídeo?

VÍDEO

Renato Lulia

Muito bacana, Guerra. Eu tenho a impressão de que esse tema vai ser recorrente nos nossos calls de resultado e demais conversas.

Ricardo Guerra

Sem dúvida, vai evoluir muito.

Renato Lulia

Isso veio para ficar, né?

Ricardo Guerra

Com certeza.

Renato Lulia

Legal. André, para encerrar o nosso painel, eu queria fazer para você a próxima pergunta. E acho que nada melhor do que encerrar um painel inspiracional como esse, onde vemos crescimento, com tantas entregas sendo feitas e olhando para o futuro. O que podemos esperar de crescimento do varejo do Itaú para os próximos anos?

André Rodrigues

Bacana, Renato. Do mesmo jeito que o Vanzo iniciou falando do varejo como um todo, eu acho que dá para encerrar pensando no segmento do varejo também de uma forma unificada. É cada vez mais o ecossistema trabalhando a nosso favor de verdade. Nós acreditamos, Renato, que ao longo dessa próxima década, para encerrarmos o ano de 2030, nós conseguiremos combinar um conjunto de elementos muito especial e único. Isso começa com o crescimento propriamente dito.

O Vanzo e eu temos um combinado, uma crença, de que nós dobraremos de novo a carteira do nosso negócio até 2030. Queremos fazer isso com muita qualidade de portfólio. Desta forma,

queremos continuar mantendo o que é uma referência no setor. Queremos ter a carteira de crédito mais resiliente, os melhores indicadores de crédito de todo o sistema, e queremos fazer isso com rentabilidade.

Esse ponto que estamos chegando é o novo normal. Nós imaginamos que os “high-twenties” ou os “low-thirties” é o novo local onde o varejo vai rodar a partir de agora.

Renato, também acompanhado de um outro índice de eficiência, queremos realmente mudar a escalabilidade da nossa operação. Então, a gente acredita que os mid-thirties vão ser o novo lugar do varejo. Eu sei que o Gabriel já falou bastante sobre isso. Então, é aquela ótica que está posta lá no nosso projeto de eficiência. Então, é assim que a gente imagina prosseguir no varejo a partir de agora.

Carlos Vanzo

De novo, certo?

André Rodrigues

De novo! Nós queremos chegar nesse ponto com uma complementariedade, com contribuições muito similares, tanto da PF quanto da PJ.

Quando falamos de distância estratégica, se trata de maximizar esse ecossistema muito irreplicável que nós temos, essa disciplina de execução e de implementação do varejo 2030, da Pessoa Jurídica que está sendo ressignificada para 2030, preservando essa verdadeira dominância que temos na indústria e a concentração de *profit pool* que o banco vai continuar preservando dentro dos seus negócios.

E obviamente tudo isso só faz sentido se nós estivermos em posições de liderança, sendo referência em pesquisa de satisfação de clientes, navegando acima de 80 pontos em NPS. Então, tudo isso são crenças, são projetos, são iniciativas, mas considerando a articulada organização do ecossistema do Itaú que está se desenvolvendo de forma cada vez mais avançada, de forma que nós acreditamos que de fato esse é o futuro que nos aguarda e é para isso que estamos nos preparando.

Renato Lulia

Espetacular. Terminamos por aqui. Tem mais um painel ainda para fazermos pela frente. Obrigado, Vanzo, André e Guerra. Estamos todos aqui entusiasmados e energizados com o que vem pela frente. Muito obrigado.

André Rodrigues

Obrigado, Renato. Prazer, Vanzo e Guerra, mais uma vez.

Ricardo Guerra

Obrigado, gente.

Carlos Vanzo
Muito obrigado.

Vinheta

Cofrinho

Ih! Todo mundo me perguntando: "qual vai ser seu próximo papel?"

Eu escolhi esse aqui, falar do Cofrinhos do app do Itaú, o lugar perfeito para guardar o seu dinheiro e tirar os planos do papel, né?

E dá para começar com um real e já rende!

Ai, todo mês você vai colocando um pouquinho, quando vê, sonho realizado.

Feito.

Ajudar você a realizar um sonho. Eu adorei esse papel.

Controle de Gastos

Gente, com o Controle de Gastos do app do Itaú, você diz quanto quer gastar no mês, com coisa tipo delivery. Aí o Itaú te avisa quando estiver chegando no valor.

É rápido e feito.

Painel Atacado

Renato Lulia

E para encerrar essa rodada de conversas com o Comitê Executivo, o próximo painel agora é sobre o atacado. E os nossos convidados para este último painel são Flávio Souza, responsável pelo Itaú BBA, Pedro Lorenzini, à frente de Mercados Globais, Tesouraria e Latam, e o Carlos Constantini, responsável por Wealth Management e Services.

Sejam bem-vindos, Constantini, Flávio e Pedro, para este terceiro e último painel aqui do nosso Itaú Day. Já tivemos o painel Institucional, o painel do Varejo e agora o painel do Atacado, que inclusive conta pela primeira vez com o Carlos Constantini. Bem-vindos, pessoal. Obrigado pela presença de vocês.

Flávio, deixa eu começar contigo. Essa é a quinta edição do Itaú Day, e como de costume, fazemos uma retrospectiva das coisas que temos falado nos últimos anos, e obviamente falamos de futuro. Começando pelo primeiro tema, que temos discutido há algum tempo, e acho que na última edição você comentou, é que temos construído quase que um novo Itaú BBA ao longo dos últimos anos, com novos segmentos e novas iniciativas. Então, fazendo essa retrospectiva, conta sobre esse novo Itaú BBA que construímos ao longo dos últimos anos, onde estamos e como você vê o desenvolvimento de todas as iniciativas que discutimos ao longo dos últimos anos.

Flavio de Souza

Obrigado, Renato. É um prazer estar aqui com o Pedro e o Consta, que é um reforço importante aqui para nós. Acho que o balanço é muito positivo, Renato. É bom termos essa edição anual do Itaú Day, que nos faz refletir um pouco mais sobre como as coisas avançaram. Ao longo desses anos, nós trabalhamos muito para fortalecer alguns pilares estratégicos do Itaú BBA, bem como construir outros. Somos uma organização muito voltada para o cliente na construção de relacionamentos de longo prazo, procuramos atender os nossos clientes com uma oferta muito abrangente. Sempre falamos que queremos estar presentes desde o dia a dia até o Dia D. Temos muito foco em setorização e especialização setorial que também temos desenvolvido ao longo do tempo. Temos uma disciplina bastante forte em gestão de portfólio e na questão de alocação de capital, que são dois mantras muito importantes na nossa operação e com cada vez mais uso da tecnologia na nossa operação.

Quando olhamos para esses pilares e como isso se refletiu no comportamento das nossas alavancas, eu acho que temos uma história muito robusta. Se formos olhar em crédito, nós mais do que dobramos o nosso portfólio nesse período, atingindo uma carteira próxima a R\$600 bilhões. Na nossa volumetria em *cash management*, em pagamentos e recebimentos, crescemos de forma muito vigorosa nesse período. Só para te dar uma dimensão, hoje, em pagamentos nós movimentamos mensalmente mais de um R\$1 trilhão. Derivativos e câmbio, o Pedro depois pode comentar, são duas áreas em que, ao longo desse período, também assumimos a liderança nesses mercados. Investimentos, que é um tema muito importante na nossa operação, nós crescemos a um ritmo de 18% ao ano, ao longo desses cinco anos, sendo algo muito importante. Em banco de investimentos, Renato, nesse período nós mais do que dobramos, com destaque principalmente para a nossa operação de emissão de dívida, DCM, que crescemos quase três vezes.

Para finalizar, acabamos de receber uma ótima notícia de que nós ganhamos, pelo segundo ano consecutivo, na pesquisa da *Institutional Investor*, rebatizada de Extel, como a melhor área de *research*, melhor área de *sales* e melhor *corporate access* no Brasil. Quando olhamos o reflexo de todas essas alavancas no P&L, vemos que a operação mais do que dobrou o seu *top line* ao longo desse período, com um crescimento de LAIR acima de 20%. E mais importante do que isso é que, nesse processo todo, Renato, tivemos uma evolução consistente e relevante de um NPS que já tinha partido de um patamar muito bom, mas ainda assim crescemos 13 pontos ao longo desses últimos cinco anos. Atingimos um patamar que é de excelência, não só na indústria financeira, mas em qualquer indústria. Portanto, estamos com um balanço muito positivo, orgulhosos do que fizemos até aqui, mas ainda com muita coisa pela frente.

Carlos Constantini

Eu acho superinteressante o que o Flávio falou sobre a carteira de crédito do Itaú BBA, e apesar de não ser exatamente comparável, nós batemos recentemente uma marca muito importante de R\$500 bilhões de fundos de crédito na Asset. Isso dá uma ideia da musculatura e do peso que temos para ir atrás do interesse do nosso investidor. Nós realizamos transações onde a Asset consegue comprar toda a emissão que um cliente do atacado está trazendo para o mercado, seja ele do

middle, do corporate ou do large. A Asset consegue negociar preços diretamente, tanto a Asset do Itaú BBA como a de algum outro player, mas sempre pensando no interesse do investidor, do cotista. Aliás, falando um pouco da Itaú Asset, nós passamos de um trilhão aqui também.

Renato Lulia

Mais um trilhão.

Carlos Constantini

Mais um trilhão no nosso painel de hoje. Nós temos uma série de marcas importantes: o multimesas rodando acima de R\$100 bilhões; o crédito, como falei, acima de R\$500 bilhões, com R\$30 bilhões em crédito estruturado, que está muito relacionado com essa série de novos produtos que temos visto. Sem dúvida alguma temos muita coisa importante acontecendo no mercado internacional nessa frente de crédito estruturado. Eu destacaria também um crescimento expressivo de *Solutions* e de carteiras administradas. Esse é um tema que acredito que poderemos falar nas edições futuras do Itaú Day, porque eu não tenho dúvida de que o futuro vai passar por isso. Mandatos de clientes, que era algo muito comum em clientes muito grandes e clientes institucionais e que estamos trazendo mais para o private e, eventualmente, para os clientes de alta renda do varejo.

Renato Lulia

Já que você mencionou o Private, recentemente nós fizemos o lançamento da nova estratégia do Private do Futuro. Divide com a gente, Consta, um pouco das metas, ambições e direções do Private.

Carlos Constantini

O Private é uma área de muito sucesso na WMS. Eu costumo dizer que, diferente de outras áreas de Private que existem no mercado, o nosso Private nasceu, desde o início, com o espírito de trazer assessoria para os clientes. Não era uma área de Private que buscava funding, o banco nunca precisou usar o private para funding, diferente de outras áreas de Wealth que podem existir no mercado. Não é uma área que nasceu para buscar a distribuição, o cliente nunca foi o produto. O produto no nosso private sempre foi assessoria, a arquitetura aberta e que sempre buscou trazer o melhor para o cliente. Nós continuamos com esse espírito e recentemente renovamos a nossa meta para 2030. Mesmo tendo 30% de market share e sendo uma área de grande sucesso, nós acreditamos que é possível mais do que dobrar o resultado do Private nesse período. Nós temos uma ambição muito grande de internacionalização, o que conversa muito com o que o Flávio falou sobre nichos específicos.

O agro, é uma área na qual vemos muita oportunidade, outro exemplo são os nichos de clientes nos quais ainda não vemos uma aderência muito grande à nossa proposta de valor e que, portanto, estamos buscando melhorar. Então temos essas oportunidades em segmentos ou nichos específicos. Em internacionalização ainda temos oportunidades de melhoria e sem dúvida, podemos nos comunicar melhor com as novas gerações. Pensando em tecnologia também buscamos propostas digitais mais sofisticadas.

São muitas as oportunidades, apesar de já partirmos de uma base muito grande e estamos muito felizes com isso. Evoluímos muito naquilo que se chamava Wealth Planning, algo que eu ainda vejo muito sendo praticado no mercado. Nós evoluímos para o nosso Life Planning, olhando a vida do cliente de uma maneira muito mais completa. Eu tenho a convicção de que este também é um pedaço importante da nossa proposta de valor. Enfim, estamos bastante felizes com o que estamos entregando e desenvolvendo nesse chamado Private do Futuro.

Renato Lulia

Que legal, Consta. Obrigado. Pedro, ele até fez a conexão com você. Obviamente, você tem dois chapéus, um deles na GMT, ficando com tesouraria, *banking e trading*, e com a parte de fluxo, produtos e derivativos para clientes. Quer aproveitar a oportunidade do Flávio, para comentar um pouco dos movimentos da GMT, primeiro por esse lado e depois falamos sobre LATAM?

Pedro Lorenzini

O banco tem um modelo de gestão de risco extremamente robusto, que permite que façamos uma boa gestão dos nossos ativos e do nosso balanço. Mas essa tecnologia também é superimportante para que possamos contribuir com a gestão de riscos dos nossos clientes, ampliando os serviços, ampliando os ativos para contribuirmos com a gestão financeira dos nossos clientes. Ter um serviço, através do uso de tecnologia e de dados, que seja mais conveniente e que faça a função de realmente ajudar a gestão do cliente. Então, seguindo a fala do Flávio, em câmbio, conseguimos, nesses últimos quatro anos, sair de uma posição que não era a posição que deveríamos estar. Estávamos próximos de quarto, quinto e hoje conseguimos consolidar a nossa liderança. Parte disso está relacionado com a nossa oferta de gestão de risco, de contribuir para os clientes, mas outra parte está relacionado com eletronificação, com estar mais próximos dos nossos clientes, entender o que eles realmente precisam. As questões de segmentação nos permitiram estar mais próximos, entendendo de verdade a necessidade do cliente.

No mundo de derivativos, temos mantido a liderança na última década, mas ainda assim vale ressaltar que estamos expandindo a quantidade de ativos, a quantidade de riscos de mercado que conseguimos oferecer para os nossos clientes.

No agro, por exemplo, expandimos cada vez mais os tipos de ativos que podemos contribuir para a gestão financeira desse tipo de cliente e permitir que ele fique focado naquilo que realmente interessa, que é a produção, que é fazer o negócio dele crescer, expandir e ganhar produtividade. E nas questões financeiras nós estamos aqui para ajudar e contribuir e assim fazer com que ele possa focar naquilo que é relevante para o negócio dele.

Na parte de investimentos também, conseguimos ampliar a nossa oferta e conseguimos eletronicar. Hoje nós temos uma gama de produtos enorme, que são basicamente todos online, *real time* e que conseguimos dar preços para os nossos clientes, seja na ponta do Consta, no varejo, que é o nosso comprador final, ou seja, para os nossos clientes que estão precisando gerar esse ativo ou que estão tomando dinheiro. Hoje, conseguimos ter uma precificação muito mais

adequada, muito mais competitiva e que faz com que consigamos, como um todo, oferecer um serviço melhor para os clientes e que faz sentido para o balanço do banco e que conseguimos maximizar, inclusive, a nossa gestão interna.

Então, esse é um plano que todos nós trabalhamos juntos e está caminhando bem. Como o Flávio falou, ainda temos muito para fazer, estamos longe de estar no ponto ideal, que, aliás, é sempre um *moving target*, mas temos evoluído bastante nesse sentido.

Renato Lulia

Pedro, deixa eu continuar contigo mais um pouco, se você puder falar também sobre a nossa performance de Tesouraria. Nós temos divulgado trimestre após trimestre, ano após ano, um resultado muito positivo nas tesourarias, tanto do Brasil quanto de Latam, e em movimentos de juros diferentes. Os juros já foram para os mínimos históricos e depois subiram com a volatilidade local e com a volatilidade importada dos mercados externos. E parece que tem sido um diferencial grande do banco essa gestão de risco que você mencionou no começo, sobre como gerir os ativos de risco que, obviamente, tem um resultado positivo. O que você pode dividir com a gente desse lado do teu negócio?

Pedro Lorenzini

Renato, o modelo do banco é um modelo muito robusto, como as métricas que usamos para poder apurar e entender os riscos que temos no nosso balanço. Muitos deles são da própria operação, outros ainda nós trazemos dos clientes para dentro do nosso balanço para que façamos a gestão. Então, nesse sentido, o banco tem uma capacidade de entender e de administrar os riscos, muito robusta. E o segundo elemento são as nossas pessoas. Nós temos um time bastante consolidado, que sabe operar nos diversos mercados, sejam de ativos locais, sejam de ativos globais, e conseguimos ter uma diversificação de risco. Então, não apenas operar os mercados de Brasil, mas operar também os mercados internacionais.

Com essa combinação de modelo, pessoas e mercados, conseguimos manter um resultado que gera uma diversificação positiva para o nosso P&L e para o nosso resultado trimestre após trimestre. E disciplina, né? Acima de tudo é preciso ter capacidade de entender o momento. Temos nosso time de macroeconomia que ajuda muito os clientes e ajuda também o banco a entender o que está acontecendo. Usando toda essa base de informação e tendo disciplina nos modelos de gestão, conseguimos realmente entregar resultados bastante consistentes.

Não é nossa intenção tomar o risco pelo risco. Na verdade, nós prezamos trazer o risco da nossa base de clientes para poder administrá-lo bem, seja aumentando ou reduzindo esse risco. Mas o nosso objetivo, como matéria-prima básica, é sempre tentar trazer o risco que advém dos nossos clientes. E com isso fazemos uma boa gestão, usando esse modelo e todos esses elementos que eu acabei de mencionar. Acho que temos caminhado bem, que o banco é muito consistente e os resultados têm falado por si nesses últimos anos.

Renato Lulia

E se você me permite dois comentários sobre esse ponto. Primeiro, nós vimos, vamos continuar a ver e falar ao longo do tempo sobre como essa diversificação de fontes de resultado faz diferença do banco. Somos, de fato, o único banco verdadeiramente universal do Brasil, com varejo, atacado, tesouraria, WMS, operações diversificadas. Nós temos presença forte em todos os segmentos e em todas as linhas de produtos e isso faz com que o nosso resultado seja mais robusto ao longo do tempo.

Um segundo ponto, pelo que você mencionou, e que é uma discussão constante com os investidores, é o motivo da nossa margem ser estável ao longo do tempo, e isso vem da estratégia de hedge no nosso balanço. No qual nós partimos de uma estratégia de hedgear o balanço o máximo possível, o que também contribui para o resultado do banco ser mais estável e não tão suscetível a variações de juros ao longo do tempo, por exemplo.

Pedro Lorenzini

Isso, o balanço flutua com movimentos que são conscientes na nossa decisão de tomada de risco e não apenas atrelado ao que acontece no mercado. Entendo que essa é uma decisão de gestão do banco muito inteligente e faz muito sentido para que possamos, de verdade, tomar risco naqueles ativos que queremos, de alguma forma, ter exposição. O resto fica razoavelmente estável e sob controle.

Renato Lulia

Perfeito.

Carlos Constantini

Renato, se eu puder partir do que o Pedro e Flavio falaram. Nas últimas edições do Itaú Day eu estava na bancada de pessoa física, no varejo, onde nós temos uma agenda muito consolidada de avanços, que eu espero também conseguir falar um pouco hoje, sobre as jornadas de investimento e as jornadas de multiplicação de patrimônio.

Mas nessa mesa aqui existe uma parceria muito forte que está sendo descrita. Isso porque o ecossistema de investimentos passa também pela estruturação e originação de produtos de investimento a partir dos emissores e, obviamente, clientes do Itaú BBA. A precificação, que muitas vezes, envolve a GMT, envolve a tesouraria. Então, temos a capacidade da nossa tesouraria de dar preço para quase tudo. E, obviamente, a necessidade e a vontade de investir a partir do cliente investidor, seja através da nossa Asset, seja através do investidor fazendo investimentos diretos. Na WMS, nós temos acima de tudo, uma responsabilidade fiduciária muito grande e nós temos muito conforto sobre como fazer valer essa responsabilidade fiduciária. Mas, estando inseridos nesse ecossistema, nós conseguimos harmonizar essa fortaleza que é ter uma originação e uma excelência no relacionamento com os clientes, que o Itaú BBA traz para a mesa. A capacidade de precificação e uma excelência em investimentos que continuamos trabalhando para aprimorar cada vez mais e de maneira mais sofisticada, com uma gama de produtos cada vez mais ampla. E

isso passa, por exemplo, por alguns casos que o Pedro comentou, e pelo próprio crescimento que temos atingido em crédito privado.

Só no último ano, nós mais do que dobramos nosso market share em crédito privado, tanto na compra quanto na venda. Nós já éramos muito grandes no estoque de crédito privado, mas não éramos tão grandes na originação de crédito privado. Faltava justamente essa capacidade de dar preço e de conectar o comprador com o vendedor. A compra e a venda são partes importantes sob a ótica do investidor final, que pode querer sair daquela posição ou pode querer trocar de posição, e nós temos trabalhado nisso.

Você se lembra que, em edições anteriores, nós trouxemos a necessidade de expandir a nossa corretora, não tanto pelo business em si, mas pela capacidade de ser um facilitador e pelas oportunidades que a corretora representa em viabilizar investimentos. Muito bem, nós já sextuplicamos a nossa corretora nos últimos anos. Ela vem dobrando de tamanho a cada ano e continua crescendo, nós ainda temos um pipeline muito grande de coisas a serem feitas. E isso tudo passa por essa parceria muito forte dessa mesa aqui do Atacado.

Portanto, estar aqui hoje na mesa do Atacado e podendo discutir com a GMT e com o Itaú BBA, permite trazer informações sobre esse outro lado da WMS, sempre fazendo valer a nossa responsabilidade fiduciária e conectar isso com investimentos. Obviamente, a WMS tem as jornadas de multiplicação de patrimônio, além do canal institucional, onde nós lidamos diretamente com investidores institucionais. E por outro lado, nós contamos com os segmentos de pessoas físicas, tanto com o Private quanto com os investidores pessoas físicas do varejo. Dessa forma, a WMS transita nesses dois mundos com muita naturalidade.

Flavio Sousa

Nesse ponto que você traz sobre a questão do crédito privado, Consta, esse é um tema muito recorrente quando nós vemos o que está acontecendo, por exemplo, no mercado americano. Quando nós olhamos para as capacidades individuais que temos dentro do Conglomerado, considerando no ano passado, a nossa área de DCM originou mais de 500, quase 600 transações. E o que é muito interessante é que dessas quase 600 transações, 80 foram com empresas do middle market. Portanto, médias empresas que passam a ter acesso ao mercado de capitais.

Pensando nisso, em toda essa capacidade que existe, sempre respeitando o dever fiduciário, que o Consta comentou e que é muito importante, pensando na nossa Asset e na relevância que tem o private e os canais de distribuição do varejo. Considerando que o mercado secundário no Brasil mais do que dobrou do último ano até agora e considerando a capacidade da nossa tesouraria de dar preço, eu entendo que uma parte importante do nosso trabalho e onde temos uma capacidade real de fazer a diferença para os nossos clientes, está em fazer uma boa gestão dessa interdependência que existe entre essas áreas.

Como você falou, Renato, o banco tem, de fato, uma proposta de ser um banco universal, e quando olhamos para o conceito de banco universal, o conceito da abrangência do portfólio, vale dentro dos negócios também. Então, não apenas dentro do banco, mas olhando também para a operação no Itaú BBA, por exemplo. Já falando agora com uma visão do que está por vir, ou seja, nós estamos muito orgulhosos do que nós fizemos, mas ainda temos muito para fazer e muito para melhorar.

E dentro desse conceito, nós vemos uma oportunidade, primeiro de continuar a desenvolver as nossas operações. Nós temos uma posição muito relevante e consolidada em todos os segmentos que operamos e em todas as linhas de produto, sendo basicamente o primeiro ou o segundo no ranking de mercado em todas as linhas de negócio.

Mas nós continuamos a enxergar oportunidades de crescimento relevantes, um exemplo, é o agronegócio, que é um segmento onde nós investimos muito nos últimos anos. São mais de 5 mil novos clientes, de produtores rurais, que trouxemos para essa operação ao longo dos últimos anos. Ou ainda, no segmento de middle market, onde mesmo já tendo uma posição de liderança, continuamos a ver uma oportunidade de crescimento. Portanto, o objetivo é continuar a executar e entregar uma proposta de valor que tem sido muito bem recebida pelos nossos clientes e alcançar um maior espaço de mercado.

Esse ano nós anunciamos uma iniciativa muito importante dentro do nosso posicionamento de especialização, que foi o lançamento do segmento de infra e de energia, que considera também o nicho de instituições financeiras. Esse é um segmento que já nasce muito grande e que já tem uma presença importante dentro do nosso portfólio. Mas sabemos que há um grande desafio que o Brasil tem do ponto de vista de investimento e em infraestrutura, já que o Brasil investe em média 2% do PIB e a necessidade é de que esse número seja duas vezes maior do que isso. Portanto, vemos a oportunidade de termos uma proposta de valor muito especializada e muito dedicada para esse segmento em várias frentes como conteúdo, produto e assessoria. Então também vemos nesse segmento uma oportunidade de crescimento importante para os próximos anos.

Uma outra iniciativa que vem complementando muito, ainda dentro desse conceito de proposta bastante ampla e resiliente, nós temos desenvolvido linhas de negócios que até pouco tempo atrás eram inexistentes ou pouco relevantes. Hoje já temos uma participação importante de seguros e continuamos a ver que esse negócio tem um caminho grande de crescimento dentro da operação do Itaú BBA. Temos a iniciativa da nossa trading do agronegócio na qual uma parte desse esforço que fizemos para a operação do agro já trouxe resultados e continuamos a enxergar uma avenida de crescimento muito relevante. E mais recentemente, um tema que nós temos olhado com bastante atenção e que acredito que vamos falar muito nas edições futuras do Itaú Day, é que com o uso de tecnologia, com a capacidade de uso de dados e de modelos de inteligência artificial, nós temos estudado muito o comportamento intracadeia. Temos visto cada vez mais e procurado entender cada vez melhor como é que funcionam esses fluxos, toda a movimentação financeira que passa dentro do banco, os pagamentos, recebimentos e toda a informação disponível.

Renato Lulia

Um trilhão por mês, né, Flavio?

Flávio Sousa

Um trilhão só de pagamentos, que fazemos todos os meses. Inclusive, sobre esse ponto que você está trazendo, nós sempre olhamos para o negócio de cash management de uma maneira muito estratégica. A verdade é que o cash management, ao longo dos anos, acabou trazendo para nós algo que até algum tempo atrás nós não olhávamos tanto, que é o dado. Ou seja, é o dado que cada transação dessa carga. Quando nós olhamos para isso, com o uso de tecnologia, nós vemos a possibilidade de termos uma atuação cada vez mais relevante em financiamento intracadeia. Então nós temos uma série de iniciativas que estão sendo desenvolvidas, além de continuarmos a desenvolver a própria operação, já que a nossa ambição é que essa operação continue crescendo de maneira sustentável nos próximos anos.

Renato Lulia

Eu queria ficar no tema de tecnologia mais um minuto e aproveitar para voltar para o Consta e depois voltar contigo também, Pedro. A tecnologia, obviamente, para o banco todo, para todas as áreas e todos os negócios, é relevante, mas eu acho que um dos usos mais relevantes de tecnologia para atender o cliente é na WMS, na parte de investimentos.

Então, Consta, você já mencionou na sua primeira parte da fala os pontos de contato aqui do atacado. Aliás, o resultado da WMS é divulgado dentro do atacado, portanto, você está totalmente em casa aqui. Mas, obviamente, uma parte relevante do negócio é em pessoas físicas. Você já mencionou a corretora, mas tem mais um monte de coisas que vocês têm feito ao longo do tempo., como completude de prateleira, modelo de atendimento, assessoria, os especialistas. Nos dê um overview sobre como esse modelo evoluiu e, depois, complementa com a parte da tecnologia, que eu sei que é um dos seus focos na gestão de relacionamentos com pessoas físicas.

Carlos Constantini

Se nós voltarmos nas edições passadas do Itaú Day, é possível observar que ocorreu uma evolução das jornadas de multiplicar o patrimônio e de investimento a cada ano. Nós já falávamos de completude de prateleira e de consolidação de um modelo de cobertura com especialistas isentos. Nós falamos de expansão da corretora, que era uma corretora ainda muito focada em *buy and hold* para ações, e precisava ser uma corretora *full service*, o que nos torna hoje muito mais completos.

Eu diria que estamos focando há algum tempo, depois de consolidar todos esses pontos, na capacidade de escalar essa oferta de uma maneira sustentável. Nós temos um modelo muito consolidado de especialistas isentos para aquele grupo de clientes encarteirados, que são cobertos pelos especialistas Íon, em parceria com o varejo.

Eu acho que temos hoje um grau de maturidade que está absolutamente blindado, com índices de satisfação de 87 pontos nos escritórios e índice NPS de investimentos em 75 pontos. É absolutamente um sucesso de captação e de retorno. Qualquer métrica que olhamos, seja de portabilidade, de previdência, mostram recorde atrás de recorde. A corretora, como eu falei, sextuplicada.

O desafio é como levamos isso para toda a base do varejo, e, inevitavelmente, isso passa não só por uso intensivo de tecnologia e aprimoramento dos canais digitais. Nós temos quase 6 milhões de pessoas usando mensalmente o SuperApp ou o app especializado. E aqui já existe a necessidade de utilizar ainda mais as jornadas digitais de investimentos. Temos um desafio de simplificar ainda mais o SuperApp, deixando-o mais intuitivo para que as pessoas conheçam e gostem ainda mais dele. Além disso, queremos sofisticar ainda mais o app especializado. E fazendo essas melhorias sempre ouvindo e fazendo aquilo que os clientes estão nos dizendo.

As jornadas de assessoria, que começaram como ferramentas para o especialista e evoluíram para jornadas de autosserviço nos canais digitais, hoje servem de base para algo que temos experimentado com muito interesse, que é a oferta de especialistas virtuais. A oferta do nosso *Wealth Specialist* é basicamente feita pelo uso da inteligência artificial construída em cima de toda a base que fizemos ao longo dessa caminhada.

No nosso último call de resultados, o Milton falou que não basta você ter acesso à tecnologia, você tem que ter o conhecimento desses produtos digitais. Eu até adicionaria que você tem que conhecer muito o cliente, analisar o *Customer Biography* e conhecer os produtos digitais.

Esses instrumentos que nasceram como ferramentas para apoio evoluíram para serem jornadas digitais e hoje se tornam peças para o orquestrador de IA. E, obviamente, para esse processo é fundamental ter acesso à tecnologia de inteligência artificial. Isso tudo orquestrado em um *Wealth Specialist* que está sendo testado com alguns milhares de clientes, não todos, mas um número razoável, que temos escalado e que vai nos ajudar no aprimoramento e evolução da solução.

Hoje temos um convidado aqui, o Renato Cunha, que irá nos ajudar com uma demonstração do *Wealth Specialist* para mostrar para vocês. Renato, por favor, você pode mostrar para nós?

Renato Cunha

Bom dia, pessoal. Tudo bem? Vai ser um prazer mostrar no que estamos trabalhando nos últimos meses. Eu vou mostrar na prática uma simulação de como funciona o Inteligência Itaú, que nós construímos, e como ele é útil no dia-a-dia.

Vamos lá. Ao abrir o SuperApp, recebo uma notificação da Inteligência Itaú sobre a queda do dólar e de que havia uma oportunidade boa de investimento para o meu perfil. Eu cliquei no banner e ele me trouxe uma proposta de aumentar a rentabilidade projetada da minha carteira, dado esse cenário. Ele levou em consideração o dólar atual e o que eu já tinha investido na minha carteira.

Renato Lulia

Ele projeta a rentabilidade, inclusive, Renato?

Renato Cunha

Sim. Temos a projeção de rentabilidade, dada toda a carteira que eu tenho e as condições de mercado.

Renato Lulia

Perfeito.

Renato Cunha

A sugestão de produto que a Inteligência trouxe é um ETF atrelado ao S&P 500. Eu achei a ideia interessante, mas eu tinha algumas dúvidas antes de investir e queria entender um pouco melhor esse produto. Então, eu perguntei o que tem por trás deste ativo e como ele funciona. Ela me disse que eu teria uma boa diversificação nas maiores empresas dos Estados Unidos através deste ativo. Depois, ela me perguntou se eu queria saber um pouco mais sobre o ativo e como ele funcionaria neste cenário, e eu disse que queria. Em poucas palavras, ela me deu um contexto sobre o S&P 500 e o que estava acontecendo no mercado.

Eu contei para ela que eu já tenho um fundo que investe em tesouro americano e se faria sentido esse investimento em ETF de S&P 500, nesse sentido. Ela me respondeu que sim, um investimento complementar o outro. Mas não suficiente, eu tinha algumas dúvidas ainda. Uma principal, que era sobre tributação: como funciona o imposto de renda nesse investimento? Em poucas palavras ela me trouxe que o ETF é tributado em 15% sobre o ganho de capital, independente do prazo que ficar investido, sem IOF, sem come-cotas. Achei superinteressante, mas eu decidi esperar um pouco mais, afinal esse dinheiro que estava na minha conta, ele tem outro propósito: uma viagem de curto prazo no final do ano que eu pretendo fazer.

Portanto, eu decidi aplicar o dinheiro que eu tenho nesse momento em um CDB DI, por conta da liquidez, risco e o prazo que eu tenho de uso desse dinheiro. Foi bem simples: ela propôs o CDB, ele apareceu na tela, eu confirmei o investimento que eu gostaria de fazer e está aqui a confirmação na tela. Então é isso, no Itaú dá para tirar dúvidas, entender o momento, pensar com calma e investir com Inteligência Itaú. Tá feito, tá na tela! Agora volto para vocês aí na mesa.

Carlos Constantini

Muito legal. Eu só queria fazer o comentário de que, neste caso que o Renato mostrou, estamos vendendo a ideia de uma assessoria completa, que está sendo oferecida para o cliente, uma assessoria, neste caso, de um produto de investimentos, mas muitas vezes essa oferta pode ser de um produto digital. Você pode indicar o cliente para um produto de assessoria, para tirar dúvidas sobre um produto digital, não precisa ser um produto de investimento, necessariamente.

A ideia principal é a de que o cliente seja atendido na dor que ele tiver, pode ser que a dor seja um esclarecimento. O ponto é que se você volta no tempo, isso inevitavelmente teria dois cenários: ou você teria um humano fazendo esse serviço e, obviamente, teria restrições do grau de atendimento e da quantidade de pessoas que poderiam ter acesso a um humano para esse atendimento ou você teria um cliente com uma dor, que teria que se informar de alguma maneira e, provavelmente, não teria acesso com a mesma qualidade e granularidade.

Então, de um jeito ou de outro, estamos conseguindo uma oferta de qualidade, escalável, de atendimento hiper personalizado e tirando as dúvidas. Seja para mostrar uma opção de investimento internacional, como neste caso, um ETF do S&P, seja para um produto digital de investimentos, um fundo, um CDB, eu acho que a oferta escalável de investimentos vai passar por aqui. Novamente reforço, este é um produto que só é possível porque ele está no topo de uma série de evoluções que viemos fazendo, que vão lá atrás buscar a ampliação da nossa prateleira, as peças desenvolvidas para os especialistas, as jornadas digitais e, obviamente, o conhecimento do cliente. Tudo isso orquestrado com inteligência artificial.

Renato Lulía

E, obviamente, não daria para ter feito nada disso se não fosse o trabalho que fizemos ao longo dos anos de investir na modernização da tecnologia do banco, da migração para a nuvem, para ter o nosso Data Lake ou Data Mesh todo formado. Agora começamos a ver vários exemplos disso, como o exemplo de usar dados para ver fluxos, como o Flávio citou, ou o Wealth Specialist. Agora temos casos tangíveis de como esse investimento de tantos anos viabiliza esse tipo de experiência para os nossos clientes.

Pedro Lorenzini

Tem que ser consistente, porque não adianta você ter um front-end para o cliente muito bonito, se você não tem os motores todos por dentro funcionando adequadamente para ser competitivo, para estar no timing correto, para fazer a oferta adequada para os clientes. Então, acho que esse é um movimento do banco como um todo, e acho que nesse tema de parceria ou de visão estratégica conjunta do One Itaú, nós nos movemos juntos, senão teríamos problemas na hora de fazer a coisa acontecer de verdade, na frente do cliente. Então, acho que é uma evolução. Ainda tem coisa para fazer, mas acho que conseguimos chegar já em um patamar diferenciado em relação à oferta e à experiência que temos para os nossos clientes.

Flávio de Souza

Alguns anos atrás, tomamos a decisão de fazer a transformação do banco, não um caminho de construir um banco novo, paralelo ao banco existente, mas sim de transformar o banco, porque na realidade, você tem que estar se transformando permanentemente. Se você constrói um banco novo, em algum momento, você precisa evoluir ele da mesma forma. Nós tomamos a decisão de transformar o banco, que parte de uma mudança cultural muito forte aqui.

Agora começamos a chegar nesse ponto de ver iniciativas como essa materializadas e toda uma infraestrutura que nos mostra esse investimento que veio sendo feito ao longo do tempo, em todas as áreas, mesmo quando olhamos para uma operação de atacado. Naturalmente, associamos tecnologia ao banco de varejo, e eu acho que é muito natural, mas mesmo numa operação de atacado, eu gosto de dizer que atrás de cada CNPJ, sempre tem vários CPFs. Quando olhamos na operação do Itaú BBA, são 25 mil grupos econômicos com os quais interagimos, mas são 300 mil usuários que acessam a nossa plataforma diariamente. Esses usuários têm a expectativa de jornadas digitais e simples. Portanto, eu acredito que estamos em um momento em que a colheita dessas iniciativas tem uma safra bastante promissora pela frente.

Renato Lulia

Eu volto sempre no número de um trilhão, porque é um número de fato relevante. Vocês têm que processar um trilhão de pagamentos por mês e processar corretamente, alinhado com todos os temas que o Matias falou, inclusive, no primeiro painel, relacionados a fraude e segurança. Ou seja, é outro diferencial do banco, prover esse serviço para os clientes.

Pedro, eu queria voltar contigo para falar um pouco das operações que temos na América Latina, fora do Brasil, que estão com o teu time também. Nesse contexto de modernização, que é intenso no Brasil, mas que obviamente acontece também nas unidades, vemos as unidades melhorando as suas performances ao longo do tempo, melhorando suas rentabilidades e crescendo de maneira orgânica. Nos conte um pouco sobre a tua experiência e o momento que está a operação de Latam hoje – que chamamos de Latam ex-Brasil, para destacar Latam – além da tua expectativa para o futuro próximo dos diversos países do nosso portfólio.

Pedro Lorenzini

Legal. Eu acho que cada país tem uma história diferente para contar e um momento diferente de desenvolvimento de mercado. Até questões regulatórias são bastante distintas em cada um dos países que operamos. Mas tem coisas que conseguimos, de alguma forma, reutilizar ou levar como melhores práticas para esses mercados. E conseguimos, inclusive, acelerar o desenvolvimento do próprio mercado local. Até contribuindo com o regulador, contribuindo com os clientes, trazendo novas tecnologias.

Por exemplo, no Uruguai, acho que estamos super bem-posicionados, as práticas e a experiência do cliente estão super consistentes, a cultura e as tecnologias do Brasil estão sendo integradas, eles estão começando a utilizá-las. Ainda tem bastante coisa para fazer no sentido de ter a mesma infraestrutura, mas eu diria que as ofertas, os conceitos, a cultura, tudo que temos em gestão de risco é absolutamente Itaú e conseguimos perceber o nosso diferencial lá no mercado local. Basta ver o nosso market share, com quase um quarto do profit pool do mercado uruguaio. O NPS dos nossos clientes, a quantidade de produtos, o diferencial que ofertamos tanto para o mundo de PJ como para o mundo de PF, mostra que o que o Itaú tem de tecnologia no Brasil, sendo aplicada nos países, traz realmente um diferencial para cada um dos mercados.

No Paraguai é a mesma coisa, temos uma posição de liderança bastante diferenciada em relação aos nossos clientes. A capacidade de propor e a capacidade de demonstrar e estender soluções diferentes para os nossos clientes é muito superior ao que vemos no mercado local. Ainda temos oportunidades no mundo de tecnologia e de plataforma, porque até este momento, o próprio frame legal que temos dentro dos países, não permitia este reuso. Acho que nós estamos caminhando para ter mais eficiência, ter oportunidades de ganhar ainda mais, com uma oferta mais simples e mais barata, muito parecida com o que fazemos aqui no Brasil.

No Chile, estamos em um momento de crescimento e transformação. Lidamos com situações adversas ao longo dos últimos anos. Hoje, é uma operação super clean, focada no cliente, passando pela transformação e caminhando para estratégias semelhantes às do Brasil. Acredito que lá vamos ter um posicionamento ainda melhor do que temos hoje, tem oportunidade para crescer. Hoje estamos dentro do Top 5, que é uma posição que percebemos que ainda tem oportunidade de crescimento. Estamos trabalhando em todos os sentidos, desde o mundo de pessoa jurídica até o mundo de pessoa física, a experiência pode nos levar a um posicionamento diferenciado.

A Colômbia tem sido um grande desafio, temos falado isso aqui recorrentemente. Estamos fazendo a transformação do negócio. É um mercado importante para nós e nós vamos continuar focando nele, mas passa por transformações importantes que vêm, inclusive, da questão macroeconômica e política que o país vive neste momento, que traz um pouco mais de dificuldade. Mas, ainda assim, vemos oportunidades e capacidade de transformação do negócio, de forma a tornar aquela operação um contribuidor positivo para o resultado do banco dentro da América Latina. Então, de uma forma geral, acredito que a convergência na estratégia, cada vez mais próxima das visões e dos aprendizados de Brasil, faz com que possamos ganhar alguns passos, cortar alguns caminhos e oferecer para os nossos clientes as melhores soluções que temos aqui no Brasil. Então, estou bastante animado e otimista com o caminho que estamos trilhando dentro do mundo de Latam.

Renato Lulia

Excelente, Pedro. O pessoal está acenando que está acabando nosso tempo aqui. Mas antes, queria só mencionar o tema que você falou, Pedro, sobre eficiência, tema que também percorre todos os painéis: como a tecnologia e o modelo de atendimento possibilitam termos uma operação ainda mais eficiente. Já é muito eficiente, com um dos melhores índices de eficiência do mercado, você mencionou isso em Latam. Mas sobre como isso vai nos ajudar a ser ainda mais eficientes daqui para frente. Então, só para marcar o ponto neste painel também, deste tema bem importante que é a eficiência.

Flávio, eu queria terminar contigo, também sobre outro tema super fundamental para a gente, que é a sustentabilidade, nossa agenda ESG, no ano de COP aqui no Brasil. Você mencionou, acho que foi no último Itaú Day ou no anterior, que passou para a gestão do Itaú BBA as iniciativas de sustentabilidade do banco. Gostaria que você comentasse como tem sido essa experiência e essa jornada, onde estamos e como você vê a sustentabilidade integrada na agenda do Itaú BBA?

Flávio de Souza

Eu acho que a palavra-chave é essa que você usou, Renato. É efetivamente a integração da atividade de ESG ao negócio. Seguimos muito animados com essa agenda. Naturalmente, estamos percebendo que tem muita discussão sobre este tema no mundo. Eventualmente alguns pushbacks e alguns questionamentos surgem, mas na verdade, eu acredito que a maneira como olhamos para este tema e olhamos desde sempre, é de um caminho irreversível.

Você pode discutir velocidade e como essa adaptação vai acontecer, mas eu acho que o mundo já chegou em um estágio em que se veem muitos trabalhos científicos feitos, com experiências empíricas de situações climáticas afetando o dia a dia das sociedades e da economia, e isso acontecendo em todo lugar. No Brasil, tivemos episódios importantes, como a enchente no Rio Grande do Sul ou a seca na região Norte recentemente.

Ou seja, sobre este tema, não existe dúvida na nossa percepção em relação à realidade da transformação que estamos vivendo com o impacto climático. A questão é como você trata isso. E na nossa visão, isso passou a ser uma agenda de negócio. Essa agenda de transição climática, que no final do dia é de transição econômica, é uma agenda que, no final do dia, precisa ser financiada. Então, olhando para o nosso posicionamento, como nós comentamos em uma edição anterior do Itaú Day, tínhamos uma ambição de destinar R\$ 400 bilhões para financiar atividades de impacto positivo até o final de 2025. Na nossa edição do ano passado, dissemos que estávamos muito próximos e, de fato, atingimos aquela ambição no meio do ano passado. Renovamos essa ambição, ampliando o compromisso, com o objetivo de direcionar R\$ 1 trilhão até o final dessa década, até 2030.

Para financiar atividades de impacto positivo. E isso é parte de uma série de iniciativas, um conjunto de ações. Por exemplo, no Brasil, um tema muito importante quando falamos de emissões está relacionado ao uso de solo. Então, tem uma iniciativa que trabalhamos em parceria – e essa é uma agenda que o conceito de trabalhar em parceria é fundamental – liderada pela Syngenta, no qual atuamos como agente financeiro exclusivo.

É uma iniciativa que tem como ambição de, até o final dessa década também, fazer a recuperação de um milhão de hectares de áreas degradadas. Essa é uma iniciativa de alcance gigantesco. Ressalto que nós sempre olhamos para essa agenda com muito foco em tangibilização. Dessa ambição, Renato, já fizemos o financiamento de um volume equivalente à recuperação de 260 mil hectares.

Renato Lulia

Quase um terço do objetivo.

Flávio de Souza

Isso mesmo. Portanto, é uma atividade que efetivamente está acontecendo, é um tema que estamos bastante dedicados. Trazendo mais um ou dois exemplos para tangibilizar esse tema, nós temos dentro da nossa estrutura de DCM, de emissão de dívida, uma equipe que é dedicada a apoiar os nossos clientes na originação e na estruturação de operações de emissões de dívida que são relacionadas à pauta ESG. Ao longo dessa década, de cada dez dessas transações que são feitas, nós participamos de seis. Nós temos um *market share* consistente, acima de 35%, ajudando os nossos clientes a acessarem os mercados locais e o mercado internacional, também na emissão de dívida.

Um último exemplo, sobre o qual também estamos muito animados: no final do ano passado, o governo lançou através do Tesouro Nacional o programa do EcolInvest, uma iniciativa de *blended finance* que está sendo feita, e o Itaú participou desse leilão como a instituição que teve o maior percentual, isto é, com mais de R\$ 8 bilhões, 19% de todo o lote que foi ofertado. Isso tudo, no final do dia, são linhas de financiamento em condições mais vantajosas que são oferecidas para ajudar os nossos clientes nas suas agendas de transição. Então, para nós é um caminho muito claro, não tem nenhuma dúvida. Nós vemos essa agenda como necessária e uma agenda, acima de tudo, de negócio. Então, vamos seguir muito fortes com isso incorporado na nossa operação.

Renato Lulia

Obrigado Flávio, Constantini e Pedro. Gostaria de agradecer o bate-papo, a conversa foi excepcional. Nós tínhamos muito mais assuntos para ficarmos mais tempo por aqui, mas estamos com tempo limitado. Temos ainda mais assuntos para cobrir aqui no nosso Itaú Day. Neste painel trouxemos novidades, mostramos aplicações reais de tecnologia com um propósito, reforçamos como a experiência do cliente tem sido construída com simplicidade e foco e mostramos como o futuro do banco está sendo desenhado em cada detalhe no momento presente.

Tenho certeza de que vocês conseguem ver com clareza o quanto esses movimentos refletem os compromissos que assumimos com o mercado e com a sociedade.

Vinheta

Inteligência Artificial

Ah, como é que eu vejo a Fernanda Torres do futuro?

Me vejo assim, né? Com saúde, bem tranquila, com os meus investimentos. Pra isso eu tô contando com o pessoal do Itaú que parece tá desenvolvendo um especialista em investimentos por Inteligência Artificial que vai pegar o seu perfil, indicar soluções para você investir, tirar suas dúvidas: coisa assim personalizada. Futurística. Genético. Feito.

Já tô ansiosa!

Renato Lulia

E eu passo agora a palavra para o Gustavo, que está aqui do lado com um convidado bastante especial. É com você, Gustavo.

APIMEC

Gustavo Rodrigues

Obrigado, Renato. Agora vamos fazer um breve e importante interlúdio por aqui pois temos um convidado superespecial no nosso evento, que é o Ricardo Martins, presidente executivo da APIMEC Brasil. Seja bem-vindo, Ricardo.

Ricardo Martins

Agradeço, Gustavo. Esse é um momento sempre muito importante para a APIMEC Brasil, porque o selo assiduidade sempre reconhece essa relação e recorrência de reuniões públicas com mercado de capitais, investidores, acionistas, entre outros. Isso é algo que para nós, analistas, é fundamental. Desta forma eu gostaria de te entregar o selo de 30 anos de relacionamento de muito êxito. Muito obrigado.

Gustavo Rodrigues

Muito obrigado, Ricardo. Para nós é uma alegria e uma grande responsabilidade receber esse reconhecimento. Afinal de contas, já são três décadas de parceria com a APIMEC, e continuamos sempre com o compromisso de entregar informação de qualidade com clareza e consistência para que investidores e analistas possam acompanhar de perto o que estamos fazendo. Essa confiança é superimportante para nós e algo que valorizamos profundamente. Muito obrigado mais uma vez pela sua presença, Ricardo.

Ricardo Martins

Obrigado, Gustavo.

Gustavo Rodrigues

E agora, eu volto a palavra ao Renato para fazer a sessão final de perguntas e respostas. Renato, é com você.

Q&A com Milton Maluhy Filho

Renato Lulia

Obrigado, Gustavo. Obrigado, Ricardo. Eu já estou aqui com o Milton que veio se juntar conosco nessa última parte do nosso Itaú Day, que é como sempre o momento de perguntas e respostas.

Milton, nós recebemos muitas perguntas, centenas de perguntas desde que abrimos a inscrição para o Itaú Day e, obviamente, durante o evento, tanto pelo Hotsite quanto pelo WhatsApp. O que eu fiz foi concentrar essas perguntas em grandes temas, então temos quatro perguntas para você, e as outras, que não respondermos aqui, a equipe de RI vai responder uma a uma, todas as que foram enviadas para nós. Mas para agora, quatro perguntas que eu acredito que consolidam um pouco o que temos ouvido dos investidores.

Milton Maluhy

Vamos lá.

Renato Lulia

Vamos! A primeira pergunta é sobre tecnologia. Então, nós falamos sobre tecnologia nos três painéis que tivemos hoje e você também comentou na sua abertura. E temos muitas perguntas sobre tecnologia, qual banco estamos montando, o que vamos ser como é essa transformação. E uma pergunta que eu achei bem curiosa, mas que pode te ajudar a explicar como enxergamos tecnologia no banco é, se o Itaú é ou será um banco 100% digital.

Milton Maluhy

Legal. Bom, obrigado pela pergunta, Renato. Eu já imagino os temas que vêm nas suas próximas perguntas, suspeito que dividendos deve ser um deles.

Renato Lulia

Um deles, com certeza.

Milton Maluhy

Mas me deixa primeiro dar uma visão geral. Eu acho que a nossa história é uma história centenária e é muito difícil você resumir em um Q&A ou em um capítulo tudo o que temos construído ao longo do último século ou dos últimos 100 anos. No fundo, tecnologia sempre fez parte do nosso DNA. E por quê? Porque no final do dia, a tecnologia é um *enabler*, é aquilo que permite com que a gente atenda os nossos clientes da melhor forma possível, com escala, com qualidade e com produtividade. É da natureza da nossa atividade entregar, cada vez mais, produtos e serviços financeiros e *Beyond Banking*, e que façamos uso da melhor tecnologia disponível. Nós acreditamos muito em tecnologia com toque humano e acreditamos muito em dados, em toda a gestão e evolução da nossa arquitetura de dados ao longo dos últimos anos.

Nós vemos todo um avanço de inteligência artificial vindo, vemos muita discussão sobre o tema e não temos dúvida de que existem várias tecnologias de ponta e de que temos que fazer uso dos melhores modelos. Mas nada como ter o histórico e tudo aquilo que construímos de base de dados ao longo dos últimos 100 anos. Então, conhecer profundamente os nossos clientes, conhecer profundamente os nossos negócios, conhecer profundamente os mercados em que atuamos, complementam fortemente todo o investimento em tecnologia que vem sendo feito. É preciso saber potencializar o valor da tecnologia. Não basta simplesmente comprar uma solução, é preciso conseguir organizar os times, ter a cultura certa, conseguir ter os direcionamentos, os OKRs e os objetivos muito bem definidos e claros, para que você potencialize tudo aquilo que a tecnologia proporciona.

Nós falamos de tecnologia como se fosse algo de uma responsabilidade específica, de uma área única que é responsável por isso, e isso já deixou de ser assim faz muito tempo. Tecnologia, aqui no Itaú Unibanco, é responsabilidade de todo mundo. O gestor de negócio é um gestor de plataforma

tecnológica e o gestor de tecnologia é um gestor de negócio. Então, quando fazemos aquela quebra em que mostramos o *headcount* de tecnologia, acho inclusive, que temos que rever a forma como divulgamos esse dado, já que no final do dia, todos nós somos gestores de plataforma. Todos somos preocupados com a experiência do cliente e em consolidar todo esse trabalho de transformação que temos feito ao longo dos últimos anos.

Não é uma transformação que tem dia e hora para acabar, esse é um processo contínuo. Por isso foi tomada uma decisão há muitos anos de fazer a transformação do banco como um todo e não criar uma solução digital separada. A nossa leitura e a nossa visão é a de que se aprendêssemos a fazer a transformação em um banco do tamanho do Itaú Unibanco, nós, certamente, conseguiríamos evoluir sempre que tiver alguma tecnologia ou alguma solução à disposição.

Nós falamos muito sobre modernização de plataforma nos últimos anos. Esse é um trabalho de todos. Dos negócios, das áreas de tecnologia e das áreas de operações, porque estava no centro da nossa estratégia, portanto, é um trabalho do banco todo.

E agora estamos em uma fase muito bacana e especial, que é a colheita de tudo aquilo que investimos nos últimos anos e continuamos investindo. Nós conseguimos construir uma performance na organização na qual todo o investimento tecnológico vai trazendo benefícios. Benefícios na relação com os clientes, em produtividade, em eficiência, benefícios em termos uma plataforma cada vez mais escalável.

A nossa visão de futuro é a de que o Itaú Unibanco é um banco digital. Mas somos um banco digital que acredita que os negócios e os modelos de negócio têm que servir as necessidades dos nossos clientes nos canais onde os nossos clientes querem ser atendidos. Nós somos um banco muito diverso, somos um banco muito heterogêneo. Nós temos 70 milhões de clientes quando falamos da pessoa física e temos mais de 3 milhões de clientes quando falamos de pessoa jurídica, nós temos os clientes institucionais, enfim, temos clientes de todos os perfis.

Então, eu acho que a grande maravilha da nossa organização é termos um portfólio muito amplo e muito diverso, em que a tecnologia, sem dúvida, faz parte da estratégia, mas que conseguimos entender a demanda de cada cliente, em cada segmento e em cada perfil de utilização.

Para o cliente que quer se auto atender e se autosservir numa plataforma 100% digital, o Itaú Unibanco está disponível de forma 100% digital. Para o cliente que quer ter um atendimento remoto e que quer falar com o especialista, o Itaú Unibanco tem um atendimento remoto em que o cliente pode falar com o especialista. Se o cliente quer se servir num canal físico e quer ir até uma agência resolver uma questão específica, ele não precisa ir porque temos um produto que o obriga a ir à agência, ele vai por vontade própria. Então nós precisamos ter a rede de agências que atende os clientes que querem ser servidos nesse modelo físico, com toque humano. Nós acreditamos na pluralidade dos nossos modelos e na pluralidade dos nossos canais. Esse tem sido o foco, nós somos

um banco digital, seremos um banco digital, mas nós nunca vamos deixar de atender os nossos clientes da forma como eles querem ser atendidos. Esse é o ponto central da nossa estratégia.

E a tecnologia que foi incorporada e todo o investimento que fizemos ao longo dos anos, foi para nos levar para uma fase que eu chamaria de fase da experiência. Nós estamos agora nessa fase da experiência, da hiperpersonalização, de conseguir entender um cliente, não mais de forma segmentada como sempre fizemos. Os segmentos ainda são muito importantes, mas é conseguir entender cada cliente com suas necessidades, com os seus dados e com a sua informação. E a riqueza de juntar todo o *know-how* que temos com tudo que tem de tecnologia de ponta e de inteligência artificial, vai fazer com que a gente entregue soluções cada vez mais profundas em que os clientes se sentem com experiências cada vez melhores. Nós vemos grande parte desse resultado refletido no NPS, estamos atingindo os melhores patamares da história e evoluindo ano após ano. Já temos vários indicadores que medem a experiência e todos estão avançando, e uma modernização de jornadas que foi feita ao longo dos anos.

Agora então é a fase da experiência, e de certa forma, a fase da colheita. É uma colheita constante, que não acaba nunca, bem como um investimento constante. Estamos sempre olhando os próximos 100 anos. Não fazemos investimentos e nem fazemos gestão de investimentos olhando o próximo trimestre, e esse vai ser o foco e a lógica para o futuro. Somos um banco diverso, que investe com ênfase em tecnologia, buscando sempre enriquecer e melhorar a experiência e o nível de engajamento e relacionamento com os nossos clientes, aumentando, naturalmente, o *lifetime value*.

Renato Lulia

Perfeito, Milton, e acho que essa explicação foi ótima porque às vezes vemos o digital sendo confundido com o remoto. Somos uma empresa digital, que faz produção digital, que usa dados e que inova, mas somos um banco que não é 100% remoto. Por definição e dado o que você explicou de atender cada cliente do jeito que ele quer ser atendido, nós não podemos confundir as duas coisas.

Milton Maluhy

Perfeito, e acho que aqui tem um trabalho relevante, que eu falei um pouco na minha abertura, que é todo o trabalho de eficiência que a tecnologia traz.

Renato Lulia

E que era a minha próxima pergunta.

Milton Maluhy

Era a sua próxima? Então faz a pergunta.

Renato Lulia

Não, já emenda, foi ótimo.

Milton Maluhy

Eu vejo que o lado de eficiência é um tema muito central e sempre foi para o banco. Mas eu me refiro a eficiência correta. Você pode ser muito eficiente, desinvestindo e reduzindo o ritmo de investimento no negócio. No curto prazo, você tem benefícios, em que você vê suas linhas de custos reduzindo, mas no longo prazo você vai reduzindo o tamanho da organização. Estamos olhando os próximos 100 anos e não estamos aqui para hipotecar o futuro da organização. Desta forma, investir e continuar investindo é fundamental.

E esse investimento em plataformas escaláveis, em evolução de modelos de negócio, o investimento no SuperApp, que foi esse investimento enorme que fizemos, toda a migração dos mais de 10 milhões de clientes para o One Itaú, isso tudo vai permitir com que o banco seja um banco cada vez mais escalável. E ser mais escalável significa ser mais eficiente.

Gerimos o banco por índice de eficiência. E não é o índice de eficiência do consolidado apenas. O índice de eficiência do consolidado é resultante da gestão que fazemos em cada uma das unidades de negócios. Vocês viram os membros do Comitê Executivo aqui, cada um falando dos seus projetos, todos falando de tecnologia, todos falando de transformação. E transformar significa construir negócios escaláveis, plataformas escaláveis e eficientes, para que nós não só levemos uma super experiência para os nossos clientes, mas para que sejamos cada vez mais competitivos e levemos eficiência no preço e na forma como entregamos valor para o mercado.

Acho que nós passamos por um período importante de investimentos e nós vamos entrar em uma etapa relevante agora de captura de valor desses investimentos todos que foram feitos. E eficiência é a palavra de ordem aqui dentro do banco, sempre foi, mas com produtividade.

E a nossa visão é que inteligência artificial, todo investimento tecnológico, a capacidade de gerir modelos de negócios escaláveis, vai nos levar para patamares de eficiência nos negócios onde eficiência realmente é um driver importante para a competição. Em todos os negócios a eficiência já é um driver importante e todos têm esse diferencial. Em alguns nós já estamos hoje em patamares de eficiência que são benchmarks globais, claramente nós fazemos essas pesquisas com frequência, mas em outros nós ainda vemos grande oportunidade de evolução.

E, naturalmente, na medida que avançamos, o índice de eficiência do consolidado também tem que ter impacto. Sempre olhando receita, sempre olhando despesa, mas nunca renunciando ao investimento no longo prazo.

Renato Lulia

Perfeito. E inclusive, sendo um banco mais eficiente abre até mais espaço para investir mais.

Milton Maluhy

Sem dúvida abre espaço para investirmos em modelos de negócios diferentes, trazermos negócios escaláveis, entrar em mercados que, eventualmente, o banco não atua e que, via uma plataforma

escalável, nós conseguimos atuar cada vez com mais ênfase. Desta forma, esse é o caminho e essa é a nossa convicção.

Renato Lulia

Obrigado. Você adivinhou a segunda pergunta, que era sobre eficiência e já adivinhou a quarta, que eu guardei, que é sobre dividendos. Qual você acredita que seja a terceira pergunta?

Milton Maluhy

A terceira pergunta seria sobre competição?

Renato Lulia

Nós não combinamos antes, pessoal. Sim, é sobre competição. E nessa linha de competição Milton, se por um lado a tecnologia nos ajuda a ser mais eficientes, nos ajuda a ser mais escaláveis, a entender melhor o cliente, por outro lado também possibilita novos entrantes no mercado, com modelos talvez de custo mais baixo, que são nativos digitais.

Como você vê essa dinâmica de um banco universal como o nosso, em vários segmentos, competindo talvez com bancos mais nichados, mais focados, com estrutura de custo talvez mais eficiente que a nossa naquele segmento específico?

Milton Maluhy

Eu acho que você deu o gancho aqui para a resposta que eu vou dar sobre como eu vejo o banco. O Itaú Unibanco tem que ser visto como um portfólio de negócios. É um banco universal que se propõe a ser relevante e ser líder em todos os negócios em que atua. Então, essa tem sido a tônica dos últimos 100 anos e foi essa construção que nos trouxe até aqui com um portfólio muito diverso em todos os segmentos de atuação. Em cada um dos segmentos, temos competidores que são transversais e que acabam competindo conosco nos diversos negócios, mas também temos competidores que são mais nichados e que competem conosco em negócios específicos.

Acho que a competição é saudável e boa para todos. Basta ver tudo o que aconteceu ao longo dos últimos anos de inovação no sistema financeiro, com entrada de novos concorrentes por exemplo, e nós conseguimos nos transformar e a continuamos nos transformando para ser relevante e competitivo em todos os negócios. Quem se beneficia no final do dia é o cliente. E essa é a lógica, quando você tem uma cultura centrada no cliente, tem uma proposta de valor centrada no cliente, não está preocupado com receitas de curto prazo, está sempre com um olhar de *lifetime value*, pensando em como evoluir o seu modelo de negócio para que você atenda e aumente a relação com esse cliente no longo prazo, você toma as decisões corretas e você faz os investimentos adequados. E não fica pressionado pelo próximo trimestre.

E eu acho que essa tem sido a tônica aqui dentro do banco. Eu vejo a concorrência de forma super saudável. Procuramos competir em condições de igualdade e, inclusive, se destacar em todos os segmentos em que atuamos. Na nossa cultura, falamos muito sobre o “vamos de turma”. Eu acho

que tem uma maravilha aqui dentro do banco que, ao mesmo tempo de você ser um portfólio heterogêneo de diversos negócios, existe uma captura importante de sinergia entre todos eles. Isso permite com que você escale em atividades corporativas, em que você não precisa ter cada unidade de negócio reconstruindo um banco do zero. A unidade de negócio foca naquilo que tem que ser “*expertise*” e escalamos aquilo que é o centro de inteligência corporativo, de alocação de capital, de gestão de riscos, de gestão de finanças, políticas e cultura de pessoas, todo o nosso entendimento jurídico e relações institucionais, enfim. Então, você consegue escalar e alavancar de forma muito relevante num portfólio bastante heterogêneo, que é o portfólio do banco.

Eu acho que a competição, ela também fala com um dos itens da nossa cultura, que é o “a gente não sabe tudo”. Eu sempre falo para os times aqui dentro, que o fato de estarmos líderes e não sermos líderes e, que a liderança pode mudar a qualquer momento, nos faz ter que competir com conosco e evoluir todos os dias. Temos sempre que lembrar que tem pessoas fazendo coisas muito boas, que não estão dentro do banco, que tem competidores muito competentes, sérios, que também estão investindo em evoluir os seus modelos de negócios.

E acho que a nossa cultura é realmente essa, de olhar para dentro, sempre com uma visão cliente, mas olhar para fora também para entender como é que os modelos de negócios estão evoluindo, o que os concorrentes estão fazendo, o que aprendemos com os concorrentes. Temos que andar rápido, e eu acho que velocidade é uma palavra que usamos muito aqui dentro, apesar de ser um banco muito grande, somos um banco ágil, e não renunciamos à agilidade, para que a gente possa ser relevante e competir em todos os segmentos.

Renato Lulia

Perfeito, Milton. E essa questão do ecossistema, da sinergia entre as unidades de negócio ficou muito clara nos painéis, tanto na BUPJ quanto na BUPF, na WMS, GMT, nas demais estruturas. Enfim, esse ecossistema que conseguimos montar aqui com negócios relevantes em cada uma das verticais, é muito poderoso e difícil de ser copiado.

Milton Maluhy

Completamente! Acho que esse é um ponto relevante. Eles são muito interconectados. Apesar de termos dedicação exclusiva, capturamos o máximo de sinergia para sermos capazes de entregar um só banco para o cliente no final do dia. E não olhar o cliente naquele prisma específico, mas sim como eu entendo a relação do cliente com o banco desde o segmento Private até o Itaú BBA, passando por investimentos. Precisamos entender a pessoa física, que também tem um negócio na pessoa jurídica e quer ser vista como um só cliente no banco.

Desta forma, é algo muito sinérgico. E acho que também temos a capacidade de replicar algo que vem sendo construído ao longo de anos e anos. E é possível replicar um negócio, onde você passa a competir em um vertical, mas replicar um portfólio sinérgico e integrado, não é algo simples. Não estou dizendo que não se faz, ou que não é possível de ser feito. Não quero soar arrogante nesse comentário, pelo contrário. Acho que falamos muito de humildade por aqui.

Nós divulgamos o resultado e, no dia seguinte, parece não foi bom para nós, e isso porque estamos sempre com os pés no chão, para olhar o que temos que continuar melhorando e como continuamos evoluindo. Mas, de fato, replicar um ecossistema completo como o nosso não é trivial e acreditamos que esse é um diferencial competitivo hoje e no longo prazo.

Renato Lulia

Perfeito! E traz também estabilidade de resultado, por ter negócios com ciclos diferentes, muitos mercados diferentes, o que conecta com o último ponto que vamos falar hoje. Uma pergunta que eu iria realizar e que você já antecipou seria sobre dividendos.

O banco tem tido resultados muito sólidos nos últimos trimestres, com uma rentabilidade muito boa e crescendo trimestre após trimestre, com uma gestão muito dedicada e muito focada de capital, o que faz com que a gente acumule capital ao longo do tempo. E, obviamente, a pergunta é: sabendo que temos uma disciplina muito grande de alocar capital, o que vamos fazer com o capital excedente? Vamos distribuir dividendos? O montante a ser distribuído vai crescer este ano? Você consegue antecipar para o mercado o que podem esperar de payout? Eu sei a resposta, mas estou replicando a pergunta que recebemos frequentemente na nossa área de Relações com Investidores.

Milton Maluhy

Eu já estava preocupado de você não realizar essa pergunta, Renato. Mas eu acho que você mencionou um ponto que faz relação com essa pergunta sobre os dividendos, e que tem a ver com um portfólio e com uma rentabilidade muito equilibrada.

Nós divulgamos no último call de resultados a distribuição entre o que é o Atacado e o Varejo. Lembrando que a América Latina está dentro do Atacado. Eu até dei algumas informações no call sobre as rentabilidades isoladas. Esse é o benefício de uma gestão de portfólio de longo prazo. Você consegue ter equilíbrio no portfólio como um todo e não depende exclusivamente de um segmento ou do outro. Isso ocorre por conta da nossa disciplina de alocação de capital faz parte do nosso DNA.

Isso não é de hoje, trabalhamos com perda esperada desde 2010, trabalhamos com modelos de retorno sobre capital alocado há mais de uma década. E isso sempre fez parte dos modelos de incentivos do banco e dos modelos de gestão dos negócios. E isso é saudável no longo prazo, porque você evita grandes oscilações. Você consegue criar algo que é muito importante para nós que é consistência e previsibilidade, especialmente quando nos relacionamos com o mercado de capitais. Claro que coisas acontecem entre trimestres, mas a nossa capacidade de sermos consistentes, previsíveis, e trazeremos resultados recorrentes e sólidos, é fundamental na nossa visão de gestão de alocação de capital.

Falando sobre os dividendos, nós continuamos com a mesma política, sempre olhamos e encerramos o ano. No começo do ano que vem nós nos reunimos e começamos a fazer as nossas projeções de orçamento, crescimento de carteira, crescimento de alocação nos diversos riscos, risco operacional, risco de mercado e risco de crédito. Olhamos também mudanças regulatórias. Então,

no curto prazo, vimos que esse ano entraram Basileia - Risco Operacional e Basileia - Risco de Crédito, que trouxeram algumas mudanças, são quatro anos de phase in. O primeiro ano foi agora; ano que vem tem mais.

Portanto, no planejamento de capital, analisamos o que esperamos crescer – tanto de forma orgânica quanto inorgânica –, o que esperamos da evolução dos ativos ponderados por risco e, especialmente, as mudanças regulatórias. O nosso objetivo não é reter o excesso, pelo contrário, se não tivermos capacidade de reinvestir esse capital com tudo que estamos vislumbrando, nós distribuimos para o acionista. O acionista é quem decide como alocar seu capital, e continuamos trabalhando para criar capital no novo ciclo, para que os nossos dividendos, que já não são extraordinários, são os dividendos adicionais, sejam recorrentes. Essa tem sido a política, ter dividendos adicionais todos os anos.

Duas coisas precisam acontecer para que o *payout* e o dividendo aumentem. Para o dividendo aumentar, o resultado é muito importante. Então, ainda que você tenha o mesmo *payout*, que é o quanto você distribuiu do resultado, se o resultado for crescente, você está distribuindo mais dividendos e juros sobre capital próprio. Logo, essa é uma alavanca importante. A segunda é o uso de capital do nosso planejamento. Portanto, com todas as informações que temos hoje, sem dúvida nenhuma, faremos um dividendo adicional no início do ano que vem.

Esperamos que seja possível evoluir no valor do dividendo, mas ainda estamos em setembro, temos um ano ainda para concluir. Mas, enfim, as projeções são muito positivas, os resultados estão vindo muito sólidos. Acho que a nossa capacidade de geração de capital continua muito forte. Além disso, obviamente, consideramos as perspectivas macroeconômicas: taxa de juros em um período mais restritivo; capacidade de crescer as carteiras de crédito; capacidade de investir. Então, na medida em que não encontrarmos grandes oportunidades, certamente o dividendo adicional será relevante no ano que vem também, mas eu não quero antecipar nada. Façam suas projeções. No começo do ano que vem, anunciamos para vocês e para o mercado todo.

Renato Lulia

Perfeito, Milton! Obrigado. Esses eram os principais temas que eu queria cobrir contigo no Q&A. Acredito que isso engloba uma parte grande das perguntas que recebemos, mas de todo modo, vou responder cada uma delas que foram enviadas para nós pelo site ou pelo WhatsApp, pelo time de RI. Vou passar o microfone de volta para você, para encerrar esta manhã intensa e densa do Itaú Day.

Milton Maluhy

Obrigado, Renato. Primeiro, obrigado a você e a todo o seu time pelo trabalho incrível que vocês fazem. Eu tenho muito orgulho dessa construção do Itaú Day, que começou lá em 2021, no primeiro ano que eu assumi como CEO, lançamos essa dinâmica diferente, com você já à frente da área de RI naquela época. Enfim, acho que você construiu um time incrível e fico muito feliz com toda a evolução que nós tivemos nesse período todo.

Renato Lulia

Obrigado.

Milton Maluhy

Eu sempre digo que o Itaú Day é, acima de tudo para nós, um convite ao diálogo. É um espaço para compartilharmos conquistas, desafios e principalmente ouvir vocês. Acho que foi assim essa manhã toda. Eu saí realmente energizado desse nosso encontro. Nada disso que estamos construindo seria possível sem a força da nossa cultura. Falo muito de cultura aqui no banco. Eu falo que o CEO é o Culture Executive Officer, porque é uma cultura que valoriza a diversidade, a colaboração, o aprendizado contínuo e, acima de tudo, a coragem de fazer diferente. Eu acho que algo que nos define muito é a coragem.

Acreditamos que times diversos e engajados entregam melhores resultados para o banco, para os clientes, naturalmente, e para toda a sociedade. Gostaria de aproveitar este momento para agradecer a cada um dos nossos itubers. É um agradecimento especial, do fundo do meu coração, pois são os nossos itubers que assinam essa obra todos os dias, são os responsáveis por tudo que construímos e tudo que vamos construir. Não apenas os itubers que estão aqui hoje, mas todos os quase um milhão de itubers que passaram pelo Itaú Unibanco ao longo de todos esses anos. Sem dúvida nenhuma é uma corrida de bastão, na qual todos nós precisamos correr da melhor forma possível para passar esse bastão para o próximo, para que encontremos o perfil certo para correr o próximo trecho.

Eu também queria aproveitar e fazer um agradecimento muito especial a todos os analistas do mercado e todos os investidores, pela confiança e reconhecimento na votação do Executive Team da Extel. Extel, que é a antiga Institutional Investor. Gostaria de dizer para vocês que nós ficamos muito orgulhosos, envaidecidos, mas também humildes, por termos conseguido o primeiro lugar em todas as categorias possíveis. Não só na América Latina, como no Brasil.

Entendemos que essa é uma mensagem de confiança e de reconhecimento, mas esse é um jogo infinito. O jogo nunca está ganho, temos muito para aprender, inovar e construir, mas tem alguns valores que para nós são muito importantes: a ética, no centro de tudo aquilo que nós fazemos; coragem, que eu falava para vocês agora há pouco; e, acima de tudo, uma visão de longo prazo. É o banco que queremos ser para os próximos 100 anos. Queria, mais uma vez, agradecer. Obrigado a todos vocês e um excelente dia.