



**Conference Call  
Itaú Unibanco  
Webcast sobre Medidas Relacionadas à Pandemia de COVID-19  
6 de abril de 2020**

**Operador:** Bom dia, senhoras e senhores. Sejam bem-vindos. Neste momento único, diante da pandemia de COVID-19, o Itaú Unibanco organizou este *webcast* extraordinário para abordar as medidas implementadas pelo banco na gestão de suas operações e em suporte de seus colaboradores, clientes e da sociedade.

Neste *webcast* não serão discutidos resultados financeiros e projeções. Essas informações serão apresentadas, como de costume, na teleconferência sobre os resultados do primeiro trimestre de 2020.

Antes de prosseguir esclareço que, diante do cenário de forte incerteza, eventuais declarações feitas sobre as perspectivas dos negócios são meras previsões, baseadas nas expectativas da administração, que podem não ser confirmadas. Essas expectativas são altamente dependentes, dentre outros, da evolução da pandemia de COVID-19 e dos seus efeitos. Portanto, estão sujeitas a mudanças.

O *webcast* está sendo gravado e transmitido pelo site de relações com investidores [www.itaubrasil.com.br/relacoes-com-investidores](http://www.itaubrasil.com.br/relacoes-com-investidores). Os slides desta apresentação estão disponíveis no site do Itaú Unibanco.

Conosco, hoje, estão os senhores **Candido Bracher**, Presidente Executivo e CEO; **Marcio Schettini**, Diretor Geral de Varejo, **Caio Ibrahim David**, Diretor Geral de Atacado, **Milton Maluhy Filho**, Vice-Presidente Executivo, CFO e CRO, **André Sapoznik**, Vice-Presidente Executivo de Tecnologia e Operações, **Alexsandro Broedel**, Diretor Executivo de Finanças e Relações com Investidores e **Mario Mesquita**, Diretor de Macroeconomia e Research.

Iniciaremos com uma apresentação e depois os executivos responderão às questões formuladas por escrito na internet.

Agora eu passo a palavra ao **Sr. Candido Bracher**.

**Sr. Candido Bracher:** Bem, bom dia a todos. Muito obrigado por participarem desse nosso *webcast*.

Enfim, são, reconhecidamente, tempos excepcionais, então nós achamos que era conveniente fazer esse *call* extraordinário com vocês para contar como o banco está se posicionando diante da crise.



Como dito, nós não vamos falar de resultados, muito menos de projeções de resultados nesse *call*. Tudo isso será falado no nosso *call* regular, do início de maio, sobre os resultados do primeiro trimestre.

Passando agora para a página 4, essa crise ela foi totalmente inesperada. Não faz sentido em dizer que alguém havia se preparado para a crise. Nós certamente não havíamos nos preparado para essa crise que nós não antecipávamos. No entanto, quando a crise surgiu, nós percebemos que várias das medidas que nós tomávamos regularmente nos preparando para os cenários que nós, esses sim, antecipávamos, cenários de stress, etc. e tal, que essas medidas que nós tomamos nos prepararam bastante bem para enfrentar a crise.

O principal fator que tem nos permitido enfrentar essa crise eu acho que de uma maneira muito positiva é o fato de termos tanto um Comitê Executivo – 5 dos 6 membros do Comitê Executivo estão hoje aqui nessa *webcast* –, um Comitê Executivo acostumado a trabalhar junto, de pessoas experientes, que trabalham muito bem em equipe, sem estrelismo, onde a delegação é constante e a comunicação muito intensa, como também uma relação muito próxima entre esse Comitê Executivo e os Diretores Executivos do banco, que também foi bastante exercitada ao longo do ano passado. Enfim, tudo isso tem permitido muita delegação e muita coordenação entre as atitudes ao longo da crise.

Além disso, tem esses 4 fatores, que aparecem na tela, que são fatores importantes para possibilitar o enfrentamento da crise como ele tem acontecido:

- Então, primeiro, com relação à tecnologia e pessoas, quer dizer, ao longo dos últimos tempos, houve um trabalho intenso de digitalização de clientes e de digitalização dos nossos colaboradores. Isso permitiu que na abertura da crise, enfim, nós tivéssemos os nossos clientes (maior parte deles) se servindo através dos canais digitais, que cresceram 50% o seu movimento, como os nossos colaboradores também, enfim, podendo ir imediatamente para *home office*, tanto eles sabendo trabalhar em *home office* quanto a tecnologia estando preparada para suportar imediatamente toda essa grande imigração de colaboradores para o *home office*.

Quer dizer, um trabalho em comunidade, que nós já vínhamos fazendo há algum tempo integrando pessoas de tecnologia com pessoas da área comercial e da área de produtos, permitiu uma maior eficiência nisso;

- O segundo ponto é o foco muito intenso que nós sempre tivemos na gestão de riscos. Gestão de risco de todos os tipos: riscos de liquidez; de mercado; de crédito; risco operacional; risco de reputação; risco de continuidade de negócios. Enfim, ao longo dos anos, nós construímos um arcabouço amplo e claro de acompanhamento de todos esses riscos e uma governança muito clara de acompanhamento e do que fazer no caso de queda de algum dos parâmetros. Esses fatores todos nos permitiram reagir muito rápido e alterar a rotina do banco completamente no dia 16 de março. Quer dizer, no dia 16 de março nós começamos as atividades do banco



interrompendo todas as reuniões regulares, instituindo novas reuniões de acompanhamento da crise, enfim e tudo isso pôde funcionar muito bem graças a esses fatores que eu citei;

- Tem ainda nesse momento de crise, o que nós temos percebido é um reforço grande da identidade das nossas pessoas com a nossa cultura, como a instituição, enfim, tem havido um reforço de valores e vínculos, na medida em que os colaboradores têm sentido que há uma atenção especial para eles, têm se sentido cuidados, eu sinto que se reforçam os vínculos entre eles se a instituição.

- E finalmente o ponto 4, essa é uma crise que não foi provocada pelo setor financeiro. Diferentemente das muitas crises que nós tivemos no passado que eclodiram no setor financeiro – a crise de 2008, a crise Asiática, enfim, todas as crises que eclodiram no setor financeiro –, essa não, essa eclodiu do lado da saúde, e o setor financeiro aqui não será parte do problema, será parte da solução, e está se estruturando para isso. E, durante a crise, tem havido uma cooperação muito intensa entre as instituições financeiras. Particularmente, nós temos tido uma cooperação intensa com os nossos principais concorrentes privados (Bradesco e Santander) trazendo ideias novas, levando ideias para o governo, discutindo essas ideias. Enfim, isso tem mostrado uma nova faceta da crise onde eu estou convencido de que o setor financeiro vai desempenhar um papel muito importante para manter a economia funcionando, e, quando for o momento da retomada, para que essa retomada se dê de forma rápida e eficiente.

Passando agora para o slide 5, o nosso foco na entrada da crise foi em 3 pontos principais: Primeiro, atender os clientes da melhor maneira possível, tanto digitalmente quanto fisicamente; em segundo lugar, garantir o funcionamento normal do banco sob todos os aspectos, aspecto de tecnologia, aspecto das agências, enfim, liquidez, controle de risco. Enfim, manter aqui o funcionamento normal em condições anormais; e, em terceiro lugar, mas tão importante quanto os outros, garantir o bem-estar dos nossos colaboradores principalmente, também de clientes e prestadores de serviços. Enfim, uma preocupação muito grande em proteger a nossa força de trabalho.

No slide 6 agora eu entro em detalhe em cada uma dessas frentes. Então, primeiro, com relação ao atendimento de clientes.

Logo no primeiro dia da crise, nós anunciamos que rolaríamos todos os vencimentos por 60 dias nas mesmas taxas dos contratos vigentes. Isso é uma medida que nós nos preparamos para renovar novamente com os clientes. Passamos a incentivar muito o uso de canais digitais, vocês viram na televisão, voltou a campanha das vovós e em *outdoors* nas ruas, enfim, em tutoriais para os clientes. Enfim, estamos estimulando muito o uso de canais digitais para aliviar o fluxo das agências. E tivemos iniciativas coletivas junto com outros bancos, como eu mencionei. Então, surgiu entre nós a ideia de um financiamento integral para a folha de pagamento das empresas, este financiamento neste fim de semana virou Medida Provisória, saiu, enfim, uma linha para as empresas com faturamento entre R\$360.000 e US\$10



milhões por ano, é um financiamento onde os bancos vão arcar com 15% do risco e o governo com 85% do risco. Está previsto inicialmente para 2 meses, acredito que pode ser estendido pelo governo se for necessário, e acha que será um fator importantíssimo de auxílio na sustentação da economia durante a crise. E tem havido também intensas discussões de adaptação de política regulatória de modo a facilitar o trabalho dos agentes financeiros em irrigar a economia durante esse tempo de crise.

Passando para o slide seguinte, o que que é, enfim, manter o funcionamento normal em condições anormais? Primeiro, nós tivemos uma redução no quadro de atendimento presencial de maneira a reduzir a circulação de pessoas e diminuir as possibilidades de contágio, então, nas centrais de atendimentos, nos *calls centers*, foi feito um espaçamento muito maior; nas agências, houve redução do horário de atendimento das 10 às 2 da tarde agora, nesses dias passados com uma hora adicional entre as 9 e às 10 da manhã para atender os aposentados; a nossa infraestrutura tem se comportado de maneira excelente permitindo qualidade nas reuniões digitais que têm ocorrido pelo banco todo, enfim, com baixíssimos tempos de *downtime*, isso já era algo que a gente vinha investindo muito também; e a própria eficiência das reuniões que têm ocorrido que ocorrem ao longo do dia inteiro.

Isso tudo eu acho que é resultado de que nós já tínhamos investindo em flexibilidade: já vínhamos investindo em trabalho de *home office*, temos diversas pessoas em *home office*; já tínhamos o trabalho das comunidades de entrega, e, nessas comunidades, trabalhando conjuntamente pessoas de tecnologia com pessoas da área comercial e da área de produtos; tínhamos investido em novos *layouts* nos andares, onde as pessoas circulavam, não se sentavam sempre no mesmo lugar, sentavam-se com o grupo que estavam trabalhando, e isso então já tinha ambientado as pessoas a estarem mudando de posição frequentemente; e vínhamos implementando um modo de trabalho *lean* e *agile* já há alguns anos.

Enfim, tudo isso agora está dando frutos, está permitindo acho que um comportamento, um desempenho eficiente dentro da crise, e está permitindo, enfim, a gente estar protegendo as nossas pessoas, como a gente vai ver agora no próximo slide, a preocupação enorme em garantir o bem-estar dos nossos colaboradores.

Enfim, a gente costuma dizer aqui no banco, um dos nossos lemas é que “gente é tudo para a gente” e nós estamos procurando agir de acordo com isso. Então, colocamos imediatamente 40.000 pessoas trabalhando remotamente, nos dirigimos à equipe restante e perguntamos para todos: “Quem de vocês se considera de grupo de risco? Ou seja, quem tem mais de 70 anos, que tem hipertensão, que tem diabetes ou outra doença?”. As pessoas se autodeclararam de grupo de risco. Foi um número pequeno (eu achei), essas pessoas, aquelas que não podiam fazer *home office*, nós colocamos em férias imediatamente; nós garantimos a manutenção de emprego durante a crise para os nossos funcionários para que não haja razões para maior ansiedade; antecipamos o décimo terceiro salário porque reconhecemos que pode haver necessidades financeiras adicionais durante a crise; e, enfim, temos nos



comunicado muito intensamente com todos com *reports* diários do que tem sido feito durante a crise. O último *reports*, por exemplo, falando sobre a entrega de máscaras em todas as agências que a gente está concluindo essa semana para todos os funcionários terem máscaras, enfim, e as várias ações que são tomadas, e tem um vídeo também semanal que eu tenho gravado e que tem sido divulgado às sextas-feiras para todos os funcionários.

E finalmente, enfim, na próxima página, página 9, até aqui nós falamos das nossas atividades como banco, como nós mudamos as nossas atividades rotineiras para continuar funcionando como banco, irrigando a economia, apoiando os nossos clientes e cuidando dos nossos colaboradores. Mas nós quisemos ir além e queremos ir além, como um cidadão corporativo atuar nesse momento de crise.

Então, tomamos rapidamente a iniciativa de fazer doações. Através das nossas fundações, fizemos doações de R\$150 milhões de reais que envolvem construção de hospitais de campanha, envolvem compra de ventiladores, compra de respiradores, compra de itens essenciais, atendimento a famílias carentes nessa situação de crise, apoio às organizações, micro empreendedores, apoio a empresas que estão construindo respiradores, e, em conjunto com o Bradesco e Santander, fizemos uma doação de 5 milhões de testes, contamos com a ajuda da Vale do Rio Doce para trazer esses testes da China para o Brasil (devem estar vindo esse mês), também estamos, junto com Bradesco e Santander, num programa para fazer 15 milhões de máscaras, é um programa de R\$50 milhões através de microempreendedores organizados por ONGs, e fizemos uma edição especial do nosso programa “Leia Para Uma Criança” para ajudar os pais a entreterem os seus filhos, enfim, nesse período que eles estão em casa o tempo todo, enfim, e a gente ouve vários relatos de como isso mudou a rotina das residências.

Eu agora passo palavra para o Milton, que vai falar sobre o...

**Sr. Milton Maluhy Filho:** Ok, Candido, muito obrigado. Bom dia a todos aqui, é um prazer enorme estar aqui com vocês hoje conectado nesse *call* junto com os meus colegas do Comitê Executivo e podendo compartilhar com vocês o quê que tem sido a nossa agenda de gestão, tanto em governança, gestão de riscos de capital ao longo desse período de crise.

Eu vou começar aqui no slide 11, primeiro, falando para vocês como a gente está estruturado, quer dizer, como é que a gente tem enfrentado e como é que a gente pretende enfrentar essa situação muito delicada que não só o Brasil como todas as economias do país e do mundo vêm sentindo.

Então, primeiro, eu queria destacar aqui são as nossas práticas de governança e gestão de risco. Elas estão muito estabelecidas e incorporadas no dia-a-dia do banco e abrangem desde a nossa gestão de riscos até, por exemplo, práticas de remuneração. E são esses pilares desse arcabouço que permitem com que a gente faça uma gestão da manutenção da solidez do banco, e elas têm sido essenciais no suporte aqui à nossa estratégia de longo prazo.



Se vocês olharem do lado esquerdo aqui da tela, vocês vão ver que esse é o modelo clássico de gestão de riscos, que é composto por 3 linhas de defesas: A primeira linha são as próprias áreas do negócio, que têm como responsabilidade primária aqui a gestão de riscos de tudo aquilo que elas estão originando; depois vem a segunda a linha, que é onde entra a área de riscos, a área pela qual eu sou responsável, e as áreas aqui de riscos asseguram que os riscos estejam sendo administrados pelas mais diversas áreas não só utilizando ferramentas, como, por exemplo, o nosso apetite de risco, a gente define políticas e procedimentos; e, por final, entra a auditoria interna, que está ligada diretamente ao Conselho de Administração e é responsável por fazer uma avaliação independente das atividades desenvolvidas pelo banco.

Esse modelo de 3 linhas funciona há muitos anos no banco e os resultados obtidos ao longo dos últimos anos são excepcionais, e principalmente porque hoje, com a cultura de risco muito bem disseminada na organização, a gente percebe que as próprias áreas de negócios tomam a iniciativa e a proatividade de levantar a mão toda vez que eles enxergam um risco ou um problema. Isso tem sido fundamental, isso fala da nossa cultura de risco.

Quando a gente vai para o lado direito da tela, vocês vão ver o nosso modelo de apetite de riscos, que também está consolidado e disseminado por toda a organização. Vocês podem ver aqui, o nosso modelo de apetite está segregado em 5 dimensões: A gente fala de capitalização; liquidez; crédito, mercado e negócios; risco operacional; e reputação. E aqui é onde a gente define não só a natureza como o nível de risco que são aceitáveis para o banco, e a gente faz acompanhamentos recorrentes através de métricas que são pré-definidas e com planos de ação caso haja necessidade de fazermos algum dos itens específicos.

Essa definição do apetite é feita pelo nosso Conselho de Administração e só o Conselho tem hoje alçada para fazer qualquer alteração. Nós nos reunimos mensalmente com o comitê específico (a CGLC), que é um comitê do Conselho onde participam conselheiros independentes, um dos *co-chairman*, e lá a gente discute todos os meses todos os riscos do conglomerado e todas as métricas e que planos de ação para métricas que estão desenquadradas ou com sinal de alerta, tá.

E esses modelos, eu diria que, de risco nesse momento de crise estão sendo postos à prova, e até agora a gente tem tido bastante aderência a tudo aquilo que havia sido desenhado. Como Candido colocou, não nos preparamos para uma crise dessa intensidade e magnitude, mas a gente tem visto, na prática, que os nossos modelos estão bem aderente e têm facilitado muito a gente navegar num cenário de grande dificuldade com bastante serenidade.

Indo para o próximo slide, agora eu estou no slide 12, eu vou falar aqui sobre governança. Então, a principal mensagem que eu queria passar para vocês aqui nesse slide é que, desde o dia 16 de março, a gente mudou completamente a governança do banco.



Então, a gente criou um modelo em que o Comitê Executivo do banco está trabalhando remotamente, assim como os outros 40.000 colaboradores, como o Candido comentou, e aqui com uma agenda intensificada de gestão de crise sem qualquer impacto em agilidade ou em capacidade de tomada de decisão. As agendas começam muito cedo todos os dias, como vocês podem ver aqui, a gente tem uma agenda do Comitê Executivo no primeiro horário em que a gente repassa a agenda do dia, quais são as prioridades, quem é responsável por o quê, depois a gente tem o *check point* do Comitê Executivo com mais 7 diretores em que a gente repassa todos os pontos que foram discutidos no Comitê da Gestão de Crise Institucional, esse, sim, conduzido pelos nossos diretores executivos, para que a gente tenha a capacidade de tomar as decisões adequadas, na velocidade correta, com o principal objetivo de mitigar riscos.

A gente tem também em todos os negócios os seus *War Rooms*: o *War Room* do varejo; tem o Comitê de Atacado; tem o *War Room* Febraban, que é onde a gente discute todas as iniciativas da indústria com reguladores; aqui às 7h da noite todos os dias eu faço um *check point* de riscos com todas as áreas de riscos do banco, em que a gente repassa item a item, assunto por assunto, todos os detalhes necessários antes de finalizar o dia. Então, é assim que a gente vem trabalhando e acho que essa governança tem funcionado também de maneira muito adequada, com a tempestividade necessária.

Passando para o slide 13, eu vou falar sobre liquidez, a gestão de riscos e liquidez. Então, basicamente aqui o que eu queria comentar com vocês é que, do lado esquerdo, vocês vão ver todas as medidas que foram feitas aqui pelo Banco Central e anunciadas em conjunto com o Ministério da Economia. Foram medidas tempestivas e muito bem-vindas num momento de crise como esse. Houve aqui uma série de iniciativas, algumas já reguladas, outras em processo de, em que houve uma liberação importante aqui de liquidez para o sistema, como vocês podem ver aqui do lado esquerdo.

E o que eu gostaria de ressaltar aqui é que o banco tem trabalhado e já vinha trabalhando já há meses, enfim, com a questão de liquidez. Como vocês sabem, com a queda de juros, não só no Brasil como no mundo todo, houve uma procura nos últimos tempos por ativos de maior risco e fundos, então necessariamente muitos recursos acabaram saindo de instituições para operações com *yields* maiores, e, quando a gente passa a enfrentar uma crise como essa, eu acho que 2 fenômenos acontecem aqui: Um primeiro é um fenômeno de aversão à risco, então a gente percebe uma migração rápida e importante para títulos de renda fixa das instituições; e um segundo ponto que acaba acontecendo é um *flight to quality* na medida que o Itaú, com a solidez e a capacidade que tem de administrar seus riscos e capital, a gente vem percebendo também um aumento na captação, seja do segmento do varejo, seja no segmento do atacado.

Eu não diria que a nossa liquidez hoje está em patamares confortáveis, eu diria adequados, tá, para um momento de crise, e que os nossos indicadores de liquidez



de curto e longo prazo estão dentro do nosso apetite. Isso não significa dizer que a gente está fazendo as captações sem fazer ativos na outra ponta. O Caio Schettini vai comentar daqui a pouco que a gente tem conseguido fazer essas captações, mas aumentando bastante o volume de ativos do outro lado para fazer, como o Candido colocou, quer dizer, a gente quer ser parte da solução e não parte do problema.

Indo para o próximo slide aqui, eu estou no slide 14, eu vou falar basicamente de risco operacional e segurança da informação. O mais importante aqui é reforçar que, mesmo com um trabalho sendo feito majoritariamente de forma remota, o nível de segurança corporativo do banco foi mantido. Todos os colaboradores estão trabalhando com equipamentos e sistemas corporativos com o padrão de segurança do banco. Além disso, a gente vem reforçando muito a comunicação com os nossos clientes e colaboradores sobre riscos de fraude em função do aumento do uso de canais digitais (como esperado) e reforçando ainda que, para mitigar os riscos operacionais e de *cyber*, que aumentam num período como esse, a equipe de segurança da informação está integralmente dedicada à gestão da nossa operação.

Tanto a equipe de prevenção à fraude como as equipes de *cyber* estão deslocadas, dedicadas e conectadas aqui para gerenciar todos esses riscos que acabam aparecendo ou se intensificando em momentos como esse.

Indo para o próximo slide, vou falar de risco de crédito. A mensagem principal que eu queria passar para vocês é que risco de crédito, como os outros riscos, também é pedra fundamental aqui do *framework* definido no nosso apetite, tá. E para gerenciar risco de crédito, nós temos parâmetros de diversificação por setor, por cadeia econômica, por produto e por nível de risco por clientes, tá. E todos esses parâmetros são muito bem definidos.

Sobre isso, a gente construiu uma plataforma de controle de tomada de risco nas operações diárias que o banco realiza com os clientes e também dá acompanhamento da evolução do risco de crédito dos nossos clientes. Todo esse acompanhamento é baseado no monitoramento em tempo real dos padrões de comportamento e qualidade de crédito, e isso se reflete no nosso balanço, no nível de provisionamento na medida em que o banco, desde 2010, opera com conceito de perda esperada. Então, toda vez que o banco libera um crédito, seja no varejo ou no atacado, o nosso modelo antecipa a provisão pela vida e duração daquela operação dados os parâmetros utilizados naquele momento.

Então, é muito importante dizer que a nossa provisão ela não acontece apenas com a 2682, que é a resolução do Banco Central em que você faz o *rating* do cliente ou por atraso você vai constituindo as provisões. Não. Os nossos modelos antecipam essas provisões, como eu coloquei agora pouco. E além dos critérios objetivos aqui de crédito, a gente também faz SOX macroeconômicos nos modelos e eles também afetam o nível de provisão que está sendo feito naquele momento. Então, num momento de crise como esse, evidente que as variáveis macroeconômicas acabam influenciando de forma relevante também não só o nosso portfólio, né, a expectativa





de resultado do portfólio no tempo, mas como também os nossos modelos de provisionamento.

Com isso, eu passo agora para o André Sapoznik, que vai dar um mergulho em tecnologia e operações. Muito obrigado.

**Sr. André Sapoznik:** Obrigado, Milton. Bom dia a todos. É uma satisfação participar com vocês dessa audioconferência.

Eu gostaria de deixar com vocês e compartilhar com vocês 3 mensagens fundamentais: A primeira delas, sobre a robustez da nossa infraestrutura. Os nossos investimentos em tecnologia, que vêm crescendo ano após ano no banco, nos permitiram desenvolver uma plataforma de trabalho remoto que permitiu a nós, num espaço muito curto de tempo, o Candido mencionou ali a metade de março, quando a gente olha por volta do dia 15 de março, nós tínhamos a cerca de 400 pessoas usando VPNs (*virtual private network connections*) com computadores do banco, e a gente conseguiu muito rapidamente escalar esse número para cerca de 36.000 pessoas trabalhando remotamente com equipamentos do banco, com segurança, com acesso à rede corporativa. Hoje a gente tem cerca de 40.000 pessoas trabalhando remotamente e isso não consome sequer metade da nossa capacidade. Nós temos capacidade de suportar 90.000 pessoas trabalhando remotamente.

Como consequência direta, vocês podem ver no slide 17, na parte de baixo, houve uma explosão aqui no número de ligações e teleconferências entre colaboradores do Itaú Unibanco, que passaram a funcionar normalmente a partir das suas próprias residências, fazendo o seu *home office*. Então, hoje, nós temos virtualmente todo o nosso pessoal administrativo e operacional funcionando em *home office*, só um residual de pessoas fisicamente aos nossos polos, e conseguimos desenvolver inclusive uma solução que nos permite contratar e fazer com que pessoas novas ingressem na organização durante esse período. Nós continuamos fazendo alguns processos de seleção, de integração de pessoas que fazem o processo totalmente remoto e já ingressam na nossa organização trabalhando remotamente com um nível de produtividade bastante adequado para quem está começando o trabalho.

Na tela 18, a tela seguinte, a mensagem tem a ver com a robustez da nossa gestão operacional. Logo ali em meados de março, quando a crise começou a eclodir de forma mais séria, como o Candido falou, nós afastamos rapidamente todos os colaboradores que poderiam ser considerados de grupo de risco, pessoas acima de 60 anos, grávidas, pessoas com algum tipo de condição preexistente. Isso fez com que, aliado ao *home office* que nós promovemos para a grande maioria dos nossos colaboradores de postos administrativos, nós tivéssemos uma redução de 94% no número de pessoas que frequentam os nossos polos administrativos, os nossos edifícios de administração. Os seus serviços não foram interrompidos, e isso faz com que os 6% restantes, que por alguma razão têm que estar fisicamente em algum dos nossos polos, possam fazer isso com muita segurança, com muita tranquilidade, com regras de distanciamento, com regras de higienização que garantam a eles a limpeza e a segurança do trabalho.



No mundo de centrais de atendimento é onde talvez a gente esteja enfrentando o maior desafio. A gente teve uma redução no efetivo de centrais de atendimento da ordem de 25% quando nós afastamos as pessoas que estavam em grupos de risco, e essa redução no número de pessoas veio acompanhada de um aumento no número de ligações para as nossas centrais de atendimento já que vários dos nossos clientes estavam buscando algum tipo de acolhimento, algum tipo de orientação para sua vida financeira, querendo entender como é que funcionaria a rolagem de investimentos por 60 dias e assim por diante.

Então aqui, sim, nós estamos enfrentando uma certa pressão, os níveis de serviço e atendimento caíram, mas a gente continua desenvolvendo aqui a capacidade de atender cada vez mais clientes de maneira remota – eu vou falar sobre isso em seguida –, levando uma série dessa jornada de atendimento para os nossos canais digitais.

É digno de nota aqui e vale mencionar, nós conseguimos em um espaço curto de uma semana desenvolver uma solução que permite, até mesmo aos nossos operadores de centrais de atendimento, fazerem esse atendimento a partir das suas próprias residências com equipamento do banco, com segurança. Então, enquanto nós estamos aqui fazendo essa audioconferência com vocês, nós temos mais de 1.600 dos nossos operadores já em casa, atendendo os nossos clientes como se estivessem nos nossos polos administrativos, o que também tem um benefício positivo de que os funcionários que estão nos polos administrativos possam estar adequadamente espaçados, de novo, praticando aqui as políticas de higiene e de segurança que nós gostaríamos de garantir para todo o público de funcionários do banco.

E, do ponto de vista de acompanhamento dos nossos fornecedores, hoje a gente tem cerca de 60.000 pessoas que trabalham para 15.000 prestadores de serviços nossos. Nós temos monitorado diariamente todos esses funcionários, todos esses funcionários dos nossos fornecedores, nós fomos rápidos em estender a esses fornecedores o mesmo tipo de práticas que nós adotamos no próprio banco e de implantar programas de continuidade da prestação de serviços. Temos acompanhado o equilíbrio financeiro de todos os fornecedores para garantir a robustez operacional do banco, e aqui não temos tido qualquer tipo de problema de continuidade.

Na tela 19, a mensagem que eu gostaria de compartilhar com os senhores tem a ver com a nossa robustez em canais digitais, e aqui entendidos como Internet e *mobile*. No gráfico à esquerda em cima, vocês acompanham o número clientes que acessam os nossos canais digitalmente (Internet e *mobile banking*). Esse número vem crescendo paulatinamente, num espaço de 3 anos ele cresce mais do que 50%, e obviamente nós vimos aqui um crescimento relevante do mês de janeiro a fevereiro para o mês de março, quando as pessoas acabaram por, com o isolamento social, frequenta menos os canais físicos de atendimento.



Em que pese, esse maior volume de demanda sobre os nossos canais digitais, a nossa infraestrutura continua robusta, disponível, com grande qualidade. Vocês veem isso no gráfico embaixo à esquerda, a disponibilidade dos nossos canais digitais está em patamares historicamente muito bons, nós estamos com praticamente 99,8% dos clientes que acessam os nossos canais digitais sem qualquer tipo de impacto. Esse número é até superior ao período imediatamente pré-crise, isso vale tanto para pessoas físicas quanto para pessoas jurídicas.

Aliada a essa qualidade no serviço que nós disponibilizamos em canais digitais, do lado direito, a gente traz aqui a mensagem de algumas soluções que nós partimos para desenvolver muito rapidamente. Assim que a crise eclodiu, nós direcionamos boa parte dos nossos investimentos em tecnologia para adequar os sistemas do banco de forma a poder prover serviços diferentes para os nossos clientes, falamos já da rolagem de vencimentos por 60 dias, mas também passamos a desenvolver todo o tipo de jornada de atendimento que pudesse ser levada para canais digitais e com isso aliviar a pressão sobre a nossa rede física e evitar que os nossos clientes tivessem que se deslocar até alguma agência.

Então, algumas dessas soluções foram desenvolvidas em uma semana, algumas foram desenvolvidas até em 2 dias. Eu resalto aqui 2 delas:

- Uma delas é o pagamento a pensionistas do INSS que se faz através do banco. Alguns desses pensionistas, quando não correntistas, só podiam receber dentro das nossas próprias agências, e nós já desenvolvemos para que o pagamento, que começa a partir do final do mês de abril, possa ser feito inclusive pelas máquinas de autoatendimento do banco 24h da TecBan, de tal forma que as pessoas não precisam se deslocar até as nossas agências;

- E uma outra jornada que tem sido muito bem recebida pelos nossos clientes é o depósito de cheques através do aplicativo, algo que estava desenvolvido e disponível para os nossos clientes do segmento Personalité e que nós rapidamente estendemos aqui para todos os segmentos de pessoas físicas e pequenas pessoas jurídicas, permitindo a eles fazer o depósito de cheques sem ter que se deslocar a uma máquina de autoatendimento ou a um caixa de agências. E a gente já vê aqui uma adoção que fez aumentar 70% o uso desse tipo de *feature*, e continuamos rotineiramente, de maneira intensa, desenvolvendo todo tipo de transações para aumentar a completude dos canais digitais e com isso permitir às pessoas que fiquem em casa e que possam ter um atendimento *full* do banco enquanto isso.

E com isso eu queria convidar aqui Márcio Schettini, Diretor Geral de Varejo, para dividir com vocês como que a gente tem atendido os nossos clientes no varejo. Obrigado.

**Sr. Márcio Schettini:** Obrigado, André. Bom dia a todos. Eu falo agora sobre como o banco de varejo tem funcionado nesses últimos dias e como é que nós estamos nos preparando para seguir nesse ambiente de contingências.



Como foi dito no início da apresentação pelo Candido, nós estamos focando em 3 frentes específicas nesse primeiro momento: A primeira delas é atender os nossos clientes da melhor maneira possível; segunda, manter o banco funcionando adequadamente nesse regime de contingência; e a terceira é garantir o bem-estar dos nossos colaboradores e também zelar pelo bem-estar dos nossos clientes e prestadores de serviços.

E na nossa rede de agências nós conseguimos ver tudo isso sendo colocado em prática de maneira bastante concreta. E, tendo isso como pano de fundo, nas nossas agências nós começamos por adequar o nosso horário de funcionamento para melhor administrar o fluxo de entrada de clientes e também atender adequadamente os clientes do grupo de risco. Adotamos protocolos de prevenção, com distanciamento entre funcionários e clientes e a higienização contínua de todos os nossos ambientes. Nós implantamos o rodízio semanal de funcionários, e, a partir dessa semana, nós passaremos a adotar o uso de máscaras para todos os nossos funcionários, garantindo uma maior proteção de cada um deles.

Nas nossas agências digitais, nós conseguimos também implantar o *home office* seguindo os padrões das nossas áreas centrais, e o mesmo nós fizemos nas nossas agências de empresas, que nós chamamos de Plataformas.

Indo para a página seguinte, eu falo sobre a forma como nossos clientes têm interagido conosco. Nós temos visto, como não poderia ser diferente, uma mudança no padrão de uso de todos os nossos canais. Nós observamos um aumento no uso dos nossos canais digitais e um reforço da relevância desses canais, tanto para consultas, quanto transações, atendimentos e realização de negócios.

Sobre negócios, nós vimos um maior uso desses canais para a obtenção de crédito e realização de investimentos, e, especificamente sobre essa última modalidade (investimentos), nós passamos a ver uma procura maior sobre produtos de menor risco, notadamente aqui produto de renda fixa.

O destaque desse momento onde a gente vê uma mudança no comportamento dos nossos clientes em relação a uso de canais para o nosso app, através do nosso *mobile banking*, seguido do nosso *Internet banking*, e agora, mais recentemente, uma maior utilização da ferramenta de WhatsApp para operacionalização de transações bancárias.

Nós temos aqui a impressão de que nós começamos a ver um movimento que veio para ficar e que provavelmente influenciará boa parte das nossas decisões futuras sobre investimentos.

Indo para a página seguinte, eu falo agora de comunicação. Nós acreditamos que nesse momento manter uma comunicação clara e simples com os nossos clientes é fundamental. E, para isso, nós intensificamos o contato e a interação com todos os nossos segmentos com o objetivo, primeiro, de atualizar os nossos clientes sobre o funcionamento dos nossos canais físicos ou das nossas agências, também orienta-



los o sobre uso de canais digitais e também oferecer soluções adequadas para esse momento mais precisamente relacionadas à crédito. E, num ambiente de muita dúvida, nós começamos também a compartilhar a visão dos nossos especialistas em investimentos para que nós pudéssemos passar mais tranquilidade para os nossos clientes.

Na tela seguinte, dentro do esforço de nós auxiliarmos os nossos clientes nesse momento de dificuldade, nós colocamos em prática ofertas que nós consideramos importantes, começando aqui com o bloco de ofertas para clientes pessoa física, onde nós oferecemos carência e repactuação de contratos vigentes, fizemos isso para pessoa física, fizemos também para pessoa jurídica, e até sexta-feira nós já tínhamos mais de 300.000 clientes atendidos nessa modalidade.

Sobre serviços, nós prorrogamos isenções e condições especiais de todos os nossos pacotes de tarifa e de todos os nossos programas de *loyalties*. Especificamente para a pequena e média empresa, nós também repactuamos contratos com uma oferta de carência e prazo adicional, e, a partir dessa semana, passaremos a oferecer linhas de pagamento para a folha de pagamentos e capital de giro do BNDES para pequenas empresas.

É importante aqui a gente reforçar que, durante essas 2 últimas semanas e meia, nós não fizemos nenhum aumento nas nossas taxas relacionadas a produtos de crédito e temos operado nos mesmos patamares que nós vínhamos operando até o final do ano passado.

Ainda sobre empresas, para clientes que usam os nossos serviços de adquirência da Rede, nós passamos a oferecer máquinas adicionais sem custo de aluguel para que os serviços de *delivery* fossem disponibilizados de maneira mais natural por esses clientes e mantivemos também descontos e condições promocionais que vinham sendo disponibilizados antes dessa crise.

E eu aqui também reforço que nós continuamos a oferecer o pagamento em 2 dias, o pagamento em D2, cobrando zero de taxa de antecipação para todos os clientes que têm faturamento até R\$30 milhões.

E, para terminar, nós passamos a fazer ações e construir iniciativas em conjunto com diversos parceiros, citamos aqui o exemplo dos iFood, que, em conjunto com a Rede, conseguiu antecipar também pagamentos para sua rede de clientes, fazendo com que nós pudéssemos reforçar o capital de giro desses pequenos clientes, que acabam sendo clientes indiretos do banco também.

Bom, dessa forma, eu termino aqui a parte do banco de varejo e passo para o Caio, que vai compartilhar conosco o que tem sido feito no banco de atacado.

**Sr. Caio Ibrahim David:** Obrigado, Schettini. Um bom-dia a todos. É um prazer tê-los aqui nessa teleconferência.



Primeiramente, eu gostaria de destacar que, como vocês sabem, estamos passando por uma crise sem precedentes e essa crise obviamente traz efeitos muito diversos para a grande maioria de empresas em diferentes setores da economia. Então, nesse contexto, liquidez passou a ser a prioridade número um não somente das instituições financeiras, mas também dos nossos vários clientes corporativos e clientes institucionais.

Para comentar sobre essa demanda por liquidez, eu trouxe aqui algumas informações para compartilhar com vocês. Então, por exemplo, nos últimos 20 dias, a originação na concessão de crédito para o atacado cresceu 4 vezes em relação às 3 semanas anteriores à crise da COVID-19. Isso, obviamente, passou para os vários setores da economia, que trouxeram essa demanda por liquidez de forma muito intensa.

Adicionalmente, nossos clientes institucionais, ou seja, as *assets*, incluídas nesse contexto, também tiveram uma demanda por liquidez e o banco acabou adquirindo por volta de 2 milhões em ativos financeiros desses nossos clientes institucionais.

Adicionalmente, uma série de medidas vem sendo tomada. Então, a gente tem feito uma prorrogação das operações com vencimentos já nos próximos meses para ajustar o fluxo de caixa dos nossos clientes; temos também mantido linhas de renegociação; mantendo garantias contratadas, mas também em linha com essa necessidade de fluxo de caixa; a gente vem dando alguma carência principalmente para as empresas médias nos seus créditos parcelados; e, como o Schettini mencionou sobre folha de pagamento também, né, aqui no atacado alguma das empresas também serão beneficiadas por essa iniciativa de concessão de crédito baseado na folha de pagamento.

À direita, vocês podem ver um pouco da nossa concentração de crédito do Itaú Unibanco. Então, se vocês considerarem que 100 dos nossos maiores devedores representam apenas 15% do total da carteira do conglomerado e também se vocês considerarem que a nossa concentração em um único setor está em torno de 3,6, ou seja, a maior concentração gira em torno de 3,6%, isso ilustra uma diversificação bastante importante da nossa carteira de crédito para fazer face a esta crise, como eu disse, sem precedentes.

No próximo slide, slide 27, a gente traz um pouquinho de informação sobre a tesouraria, a área de *asset* e também do banco de investimento. E à esquerda, esses gráficos estão aí ilustrando basicamente a grande reprecificação que houve nos vários ativos financeiros no Brasil e no mundo.

É um ajuste importante não somente no mercado acionário, mas também a gente viu movimentos muito fortes também nos mercados de dívida, nos mercados de câmbio e no mercado de renda fixa, e isso trazendo obviamente uma volatilidade muito grande e um grau de incerteza basicamente em função de uma única pergunta: Qual será o crescimento da economia mundial e da economia do Brasil neste ano de crise? Como ainda não temos essa resposta, os ativos vão continuar pressionados,



seus preços também, e isso vai trazer volatilidade para o mercado ainda por algum tempo.

O que a gente tem percebido na área de *asset* e *wealth management* é basicamente uma migração de ativos de renda variável para renda fixa. Mas a gente tem algumas boas notícias, alguns fundos... o Itaú tem performado bastante bem, bem acima da média do mercado, então, mesmo num momento de crise, a gestão desses fundos se mostrou bastante adequada.

Nesse momento de crise, obviamente que o mercado de capitais não contribuí, e obviamente que há uma migração para o mercado de crédito, e por isso a demanda que a gente acabou de mencionar em relação aos nossos clientes buscando liquidez através do mercado de crédito.

Continuamos com um *pipeline* bastante robusto de banco de investimento, mas obviamente que a gente vai ter que esperar esta crise – ou pelo menos a fase mais aguda desta crise – passar para que a gente possa ter condições de retomar e auxiliar os nossos clientes em seus projetos.

O slide 28 traz uma agenda extremamente importante, que é a de geração de conteúdo. O banco tem feito, através de várias iniciativas, uma comunicação muito mais próxima junto aos seus clientes, e aqui eu estou falando de clientes *private*, clientes *Personnalité*, institucionais, e a sociedade de forma em geral tem se beneficiado da geração desses conteúdos, tá.

Então, só para vocês terem uma ideia, a gente fez um lançamento de uma série importante, que a “Visão de Líderes”, onde vários dos executivos e empreendedores do Brasil compartilham as suas experiências e estratégias neste momento de crise. A gente tem feito praticamente ali 4 a 5 eventos por dia reunindo investidores, políticos, empresários, economistas com um número muito grande de acessos, e temos feito também, para os nossos clientes da WMS, na *asset* e o do *private*, reuniões com especialistas do próprio banco e da *asset* no sentido de prover esse nível de informação cada vez mais diferenciado, onde, de fato, isso pode ser uma diferença importante na gestão dos nossos portfólios, enfim, dos nossos clientes e seus projetos.

E, por fim, o último slide conversa com a nossa estratégia na América Latina. Nós estamos operando principalmente nesses 5 países, como vocês sabem, e nós temos mantido níveis de liquidez e de capital bastante compatíveis com as necessidades de cada um desses países nesse momento de crise. Ao longo dos últimos anos, a gente investiu muito não somente em governança e cultura, mas também em termos de modelos robustos de crédito, modelos robustos de gestão de riscos nesses vários países, e este modelo integrado tem sido extremamente importante neste momento de crise, principalmente porque boa parte das iniciativas e políticas que nós temos adotado aqui no Brasil podem ser replicadas em cada um dos países, obviamente respeitando particularidades locais.



Para vocês terem uma ideia da complexidade que essa crise traz, temos países hoje como Paraguai, Argentina e Colômbia em quarentena total, o que significa que somente serviços essenciais funcionam, ou seja, eles estão adotando políticas ainda mais restritivas em relação àquelas políticas aqui no Brasil e, portanto, em cada um dos países a gente tem se dedicado bastante a administrar também a crise e as suas particularidades.

Com isso, eu termino a minha apresentação e eu gostaria de passar a palavra ao Mário Mesquita, nosso Economista Chefe, que irá comentar um pouquinho sobre os cenários.

**Sr. Mário Mesquita:** Obrigado, Caio. Bom dia a todos. É um prazer estar aqui com vocês nessa manhã.

Bom, como mostra aí no slide 31, a gente está num momento crítico da pandemia, de fato uma situação totalmente inédita. Eu nunca comecei uma apresentação macroeconômica contando, mostrando um gráfico que mostra o número de óbitos por conta de uma doença, mas é o cenário que a gente vive hoje. E o que a gente mostra aí é a evolução do número de mortes no Brasil e outros países e regiões.

Essa estatística tem suas deficiências, mas a gente acha que o número de contágio tem mais deficiência afunda. Então, dado que temos vários indicadores, mas que eles são precários, esse talvez seja um pouco menos precário que os outros.

O Brasil nesse quadro ele não fica no grupo que está sofrendo mais, mas ele começa a apresentar uma inflexão, as autoridades de saúde estão corretamente preocupadas com isso e a solução para essa pandemia (ou terapia mais comumente prescrita) é o distanciamento social.

O distanciamento social, entre outras coisas, ele acaba tendo implicações também para atividades que antes a gente dava como certas, como compilação de indicadores econômicos. Então, para ajudar no processo de tomada de decisão aqui no banco, para ajudar os nossos executivos, a gente está usando crescentemente indicadores próprios. É o que eu mostro no slide 32, a gente tem um indicador de atividade diária que construímos no banco a partir de informações proprietárias e também públicas, com isso a gente consegue acompanhar o gasto no consumo de bens, no consumo de serviços e também consumo de energia na indústria. O nosso indicador diário é composto por esses 3 subindicadores.

O quê que ele mostra? Ele mostra um mergulho bem pronunciado da atividade econômica a partir de meados de março até o final do mês passado, seguido de uma certa estabilização. A gente vê hoje em dia, pelo nosso indicador de atividade diária, a atividade cerca de 35% abaixo do que ela estava antes do início da crise. Acreditamos que ela pode piorar de novo, ou seja, que esse indicador pode apresentar nova queda até que a gente comece a ter alguma normalização da atividade econômica com o relaxamento das restrições de isolamento social.





É difícil precisar, movendo agora para o slide 33, exatamente quando isso vai acontecer, isso depende da evolução da própria doença, da pandemia, depende da decisão das autoridades de saúde e de autoridades regionais importantes (governadores de estado notadamente). Então, a gente mostra no slide 33 uma matriz que tem diferentes projeções para o PIB de 2020 de acordo com o início da flexibilização do *lockdown*, diferentes datas para isso acontecer, e a velocidade de recuperação da economia no terceiro trimestre assumindo que o PIB vai cair cerca de 2% no primeiro trimestre e crescer cerca de 1% no quarto trimestre. Então, dependendo da duração o *lockdown* e da velocidade de retomada, a gente tem diferente os números para o PIB.

Para concluir, vale notar, como vocês podem ver, que a gente espera uma recessão, a recessão provavelmente será mais intensa do que aquela observada em 2009. O intervalo de projeções é muito amplo, então a gente vive, de fato, um momento de extrema incerteza sobre as variáveis macroeconômicas, a gente pode ter uma recessão que vai de -0,5 (parece pouco provável a essa altura) para -6,4%. Então, um intervalo muito amplo num ambiente de extrema incerteza.

As decisões que vão ser tomadas nas próximas semanas a respeito da duração do *lockdown* vão ser importantes tanto do ponto de vista de saúde pública, que é o objetivo principal, quanto também de calibrar a perspectiva de crescimento para o resto do ano.

É isto que eu tenho aqui. Eu gostaria de devolver a palavra agora para o Candido para as suas considerações finais. Obrigado.

**Sr. Candido:** Obrigado, Mário. Enfim, eu acho que esse quadro do Mário na página 33, que eu peço para vocês olharem ainda, ele dá a dimensão do grau de incerteza que nós estamos vivendo. Eu não consigo pensar em outra época em que você, estando em abril de um ano, projeta o crescimento do PIB nesse ano com um intervalo de 6%, enfim, de -0,5 a -6,5.

Claro que nós procuramos mostrar, ao longo dessa apresentação para vocês, como nós temos reagido a esse cenário de incerteza e como os investimentos que nós fizemos nos desenvolvimentos em pessoas e tecnologia, na governança e controle de risco, como está havendo um aumento da identidade das nossas pessoas com a nossa cultura e com os nossos valores e está havendo também uma capacidade crescente de articulação do sistema financeiro, como todos esses elementos nos deixam seguros de que nós vamos estar prontos para apoiar a retomada da economia quando se encerrar esse período de quarentena.

Muito obrigado.

### **Sessão de Perguntas e Respostas**



**Operador:** Senhoras e senhores, iniciaremos agora a sessão de perguntas e respostas. Por favor, digitem suas perguntas no *webcasting* e cliquem em “enviar perguntas”.

A nossa primeira pergunta é para Candido Bracher, de Talita Moreira, Valor Econômico:

*“Neste momento de incerteza, o Itaú irá distribuir dividendos acima do mínimo obrigatório? Há alguma orientação do Banco Central?”*

**Sr. Candido:** Bom, Talita, durante a nossa apresentação, o Conselho Monetário soltou uma regulamentação limitando a distribuição de dividendos dos bancos, pelo que vi que rapidamente, limitando até setembro, ao mínimo, e criando outras restrições.

Eu acho isso uma medida sensata do Banco Central, acho perfeitamente compreensível. Você imagina que no momento em que o Banco Central, as autoridades estão injetando liquidez na economia, estão injetando liquidez nos bancos, eles não gostariam que essa liquidez fosse utilizada para aumentar pagamento de dividendos e coisas assim.

No nosso caso específico, você sabe que nós temos esse parâmetro que nós procuramos manter um nível de capital mínimo de 13,5% dos nossos ativos em tempos normais e o excesso em relação a isso é distribuído. Com a grande desvalorização cambial que houve, enfim, com menor atividade e as maiores dificuldades que se esperam nesse ano, eu acho que até por este critério também possivelmente a nossa distribuição de dividendos não seria muito superior a isso.

Então, estamos bem com essa determinação do Banco Central.

**Operador:** Próxima pergunta, para Cândido Bracher, de Mário Pierre, do Bank of America:

*“Como vocês estão adaptando os modelos de crédito nesse momento? Já viram uma grande queda na demanda por crédito? E como que os spreads têm se comportado?”*

*Por outro lado, imagino que o Itaú é visto como um save heaven. Já viram aumentos nos inflows de depósitos?”*

**Sr. Candido:** Oi, Mário, obrigado pela pergunta. Olha, como nós dissemos, num primeiro momento da crise houve uma corrida por crédito, especialmente por parte das grandes empresas, e, enfim, essa corrida fez com que, como foi falado aqui, a demanda tenha crescido 4 vezes a demanda por crédito. Isso nós já vimos se arrefecendo agora, e, enfim, achamos que a demanda por crédito deve cair bastante na medida em que a demanda por crédito normalmente reflete o nível de atividade econômica.



E, sim, nós temos visto um incremento nos depósitos na medida em que há uma tendência geral das pessoas de reduzir o nível de risco dos seus portfólios e os depósitos bancários de renda fixa são percebidos como um investimento de pouco risco.

**Operador:** Nova pergunta, também para Candido Bracher, de Mário Pierre:

*“O regulador está tratando essa crise como se fosse uma crise de liquidez, mas tudo indica que os grandes bancos estão bem nesse sentido. Existem instituições que estão em situações de problema de liquidez, tipo algumas Fintechs, novos entrantes?”*

*Vocês esperam que o Banco Central permita aos grandes bancos fazerem aquisições? Quais medidas vocês gostariam que fossem adotadas pelo Banco Central para amenizar a crise para os bancos?”*

**Sr. Candido:** Bom, são várias perguntas aqui, Mário. Então, vamos uma por uma.

Primeiro, esperamos que o Banco Central permita aos grandes bancos a fazerem a aquisição. Não estou nenhum pouco preocupado com isso. Como vocês viram na nossa apresentação, enfim, nós estamos totalmente voltados para atender melhor os nossos clientes, para garantir o funcionamento do banco, o funcionamento normal em tempos anormais, e para, enfim, proteger os nossos colaboradores e, enfim, reforçar os vínculos deles com o banco. É nisso que nós vamos focar nessa crise. Não estamos olhando para aquisições, para expansão de negócios nesse momento. Não digo que não faremos no futuro, mas claramente não é o foco agora.

Quanto à questão das Fintechs, embaixo desse nome Fintechs há uma diversidade muito grande de empresas. Você tem desde empresas prestadoras de serviços rentáveis e que nessa crise vão enfrentar possivelmente uma queda pela demanda dos seus serviços como tantos outros – mas, enfim, essas coisas que acontecem numa crise você passa por isso –, até outras que seguem o modelo de privilegiar crescimento sobre rentabilidade. Então, essas não têm sido rentáveis. Esse segundo tipo de empresa tem se apoiado sempre no aporte de capital dos seus investidores, e aqui é necessário ver se esse influxo de investimentos por parte especialmente dos grandes *private equity funds* continuará.

Por fim, finalmente você pergunta quais as medidas vocês gostariam que fossem adotadas pelo Banco Central para amenizar a crise para os bancos. Eu tenho a impressão de que o Banco Central e sistema financeiro atuam conjuntamente para amenizar os efeitos da crise para a sociedade e tem havido um grande diálogo nesse sentido.

Ainda não sei que tipo de medidas serão necessárias. Foram conveniente medidas para reforçar a liquidez do sistema foram tomadas, possivelmente serão... foi necessária agora medida para estimular o crédito para as folhas de pagamento, e



isso foi feito com essa Medida Provisória que saiu no sábado, possivelmente na medida em que haja uma deterioração do portfólio de crédito pode vir a ser necessária a mudança nas regras de registro de *rating* de empresas e coisas assim e provisões. Enfim, tudo isso eu acho que vai ser abordado à medida que a crise avance e dependendo da intensidade da crise.

**Operador:** Senhoras e senhores, devido à quantidade significativa de perguntas, as perguntas não respondidas neste *webcast* serão endereçadas pela área de Relações com Investidores.

A nossa próxima pergunta é para Márcio Schettini, do Tiago Baptista da UBS:

*“Podem falar um pouco da dinâmica de capital do banco nesse cenário? O target de Tier I ratio 13,5% pode ser alterado ou a regra de pagamento de dividendos do excedente de 13,5% pode ser suspenso nesse cenário?”*

**Sr. Schettini:** Eu acho que é o Milton que vai responder essa pergunta.

**Sr. Milton:** Posso responder. Obrigado, Schettini. O que eu, enfim, queria aqui, Thiago, falar é primeiro entender um pouco por que razão a gente define o nível de 13,5.

No final do dia, lembrando que houve recentemente uma redução dos mínimos regulatórios 1,25 no colchão de conservação, o mínimo hoje é de 8,25 e o banco vinha operando com 13,5 com política justamente para ter a capacidade de absorver choques e consumos relevantes de capital em momentos de incerteza, sejam por efeitos cambiais, efeitos de crédito, riscos, enfim, administrados e gerenciados pelo banco que podem ter algum tipo de impacto.

Então, é importante dizer que, enfim, estamos utilizando o capital justamente para momentos como esse. É para isso que a gente trabalha com esse nível de capital. Então, neste momento, os 13,5 continuam valendo como uma diretriz aqui, como um objetivo, mas nesse momento o que a gente está de fato é administrando uma situação e uma crise sem precedente.

Então, naturalmente, o nosso capital ficará abaixo de 13,5, o banco fez no começo do ano uma emissão de US\$700 milhões repondo aqui todo o espaço de *additional Tier I* do banco, eu acho que a gente conseguiu utilizar uma janela muito importante e a gente fez uma emissão em preços muito competitivos. Estamos bastante confortáveis com o nível de capital do banco, devemos operar, sim, abaixo de 13,5 por esse período, principalmente por efeito do câmbio nesse primeiro momento. Como vocês sabem, o câmbio impacta o nosso *risk weighted asset*, não só pelas operações no Brasil, mas pelas nossas atividades no exterior, todos os bancos que a gente tem fora do Brasil. Estamos confortáveis com o nível de capital e a gente deve, sim, operar abaixo de 13,5 nesse período.



E, sobre o ponto específico de dividendo, eu acho que o Candido já deu a resposta, que não só essa regra aqui, enfim, [incompreensível - microfonia – 1:10:22], como também evidentemente na medida em que a gente opera abaixo de 13,5, o capital – isso já estava dentro da política divulgada pelo banco há muito tempo – um capital rodando abaixo de 13,5 isso teria naturalmente um impacto na política de *payout* do banco, como a gente sempre deu *disclosure* para o mercado, tá.

Então, era natural que isso fosse acontecer dado o consumo de capital em momentos de crise.

**Operador:** A nossa próxima pergunta, também para Candido Bracher, de Eduardo Rosman, do BTG Pactual:

*“Sobre o fundo de 40 bilhões que o governo disponibilizará junto aos bancos para pagar a folha de pagamento das pequenas e médias empresas, quando esperam que esse dinheiro chegue aos bancos? Como funcionará o operacional? O banco desembolsa e depois cobra o governo ou o governo já desembolsará os recursos na largada?”*

*“Acreditam que os 40 bilhões são suficientes? Inicialmente, tínhamos escutado o valor de 100 bilhões.”*

**Sr. Candido:** Obrigado pela pergunta, Eduardo. Então, primeiro, a dinâmica, quer dizer, os recursos serão repassados por esse fundo gerido pelo BNDES. Eu tenho a impressão de que, por questões, enfim, que operacionalmente precisam ser ajustadas, nós vamos desembolsar na frente. Os bancos vão desembolsar os recursos na frente e o BNDES reporá depois.

Quanto ao montante, 40 bilhões, 40 bilhões são suficientes para pelo menos 2 meses. Se houver a decisão de se alongar, se houver a necessidade de se estender esse período de 2 meses, serão necessários maiores recursos.

**Operador:** Próxima pergunta, para Candido Bracher, de Philip Helfstein, Globo News:

*“Diante da pandemia que a sombra todo o planeta, gostaria de saber se a instituição cogita o fechamento de agências e redução no quadro de funcionários.”*

**Sr. Candido:** Eu preferiria que o Schettini respondesse essa pergunta, por favor.

**Sr. Schettini:** Bom, nós, na semana passada, falamos inicialmente aqui sobre demissões. Comunicamos ao mercado, junto com outras empresas, que nós não faríamos nenhuma demissão durante esse período de crise, e acho que esse sinal ele foi dado de maneira muito clara mostrando que intenção nós temos do ponto de vista de fazer com que todos colaborem nesse momento difícil que não só o país, mas o mundo todo passa.



Sobre fechamento de agências, isso deixa de ser uma prioridade para a gente no curto prazo. É claro que, passado todo esse período aqui de ajuste, é bem possível que uma maior utilização de canais digitais faça com que o próprios clientes deixem de usar as agências e comecem a se acostumar de forma mais natural ao uso de canais remotos.

Mas isso é só uma, eu diria, uma percepção momentânea. Mas, por ora, nós não temos aqui nenhum plano de colocarmos no ar uma agenda de encerramento de agências.

**Operador:** Nova pergunta para Candido Bracher, de Aline Bronzati, da Agência Estado:

*“A crise mudou o ritmo de crescimento de concessão de crédito no banco? Houve revisão de ratings dos clientes? foi generalizado?”*

**Sr. Candido:** Oi, Aline, obrigado pela pergunta. Bom, como nós falamos na apresentação, houve um incremento muito grande na concessão de crédito num primeiro momento, especialmente para as grandes empresas que se apressaram em reforçar a sua liquidez. Passado esse primeiro momento, tende a uma normalidade e eu diria que, agora olhando para frente, eu acho que tende a haver uma queda no ritmo de demanda de crédito em função da muito menor atividade da economia.

Quanto aos *ratings* das empresas, eu acho natural e inevitável que, enfim, haja uma queda generalizada de *ratings* das empresas. Quer dizer, na medida em que os *ratings* refletem a saúde financeira de cada negócio e que negócios que ficam 1, 2, 3 meses com uma queda enorme de vendas, terão uma redução da sua saúde. Os nossos *ratings* sempre procuram refletir de maneira fiel a saúde financeira das empresas, terão que refletir, e isso será inevitável.

Diante disso, enfim, eu acho que a continuidade de concessão de crédito continuará. Nós vamos estar vivendo uma nova realidade e teremos que nos adaptar a ela.

**Operador:** Próxima pergunta, para Milton Maluhy, de Aline Bronzati, Agência Estado:

*“O número de fraudes cresceu em meio ao aumento das operações digitais?”*

**Sr. Milton:** Bom, obrigado pela pergunta, Aline. A resposta é sim, tá. A gente percebe naturalmente, com uma migração forte para os canais digitais, um aumento, eu diria, que quase que natural aqui das tentativas de fraude.

Isso acontece por aquele fenômeno que nós batizamos de “engenharia social”, que são as tentativas de *fishing*, *farming* e vários nomes técnicos aí disponíveis no mercado. E o que nós temos feito nesse sentido é, primeiro, enfim, temos equipes dedicadas, absolutamente dedicadas para fazer a monitoração para evitar com que essas fraudes se materializem; o segundo ponto é que a gente tem naturalmente



reforçado a comunicação perante todos os nossos clientes em todos os canais para garantir que eles tomem bastante cuidado quando solicitado por uma informação ou por um envio de um *link*, práticas essas que o banco não utiliza; temos mecanismos de confirmação de segurança, *token*, por exemplo, para garantir que, apesar de uma tentativa de *fishing*, o fraudador não consiga concluir aquela transação; a gente vem estimulando bastante que os clientes tomem os cuidados devidos.

Mas o que eu posso te dizer é que as fraudes, apesar disso tudo, no nosso caso aqui específico, continuam em patamares bastante, eu diria, adequados dentro do apetite definido pelo banco. Apesar disso, as equipes estão completamente dedicadas no acompanhamento e monitoração para proteger, enfim, o que a gente tem de mais valioso aqui, que é a segurança e a tranquilidade dos nossos clientes.

**Operador:** Próxima pergunta, para Caio Ibrahim David, de Victor Schabbel, do Bradesco BBI:

*“Diferentemente de outras crises vividas pelos investidores de varejo, a taxa de juros hoje é muito mais baixa do que no ano passado. Como isso tem impactado a demanda por CBS ou outros instrumentos de captação do banco? Houve aumento na demanda por esses instrumentos ou o comportamento tem sido pior que em outras crises?”*

**Sr. Caio:** Oi, Victor, obrigado pela pergunta. Ao longo do mês de março, a gente percebeu, sim, uma migração de recursos que estavam sendo investidos em fundos de investimento para os produtos do banco, não somente CDBs, que você mencionou, mas também captamos mais em poupança ao longo desse período. Também destacaria a captação que a gente vem fazendo junto aos clientes corporativos, também cresceu bastante ao longo do mês de março.

Ou seja, de forma geral, a gente vem conseguindo atender a demanda dos nossos clientes, que, por opção, decidiram manter seus recursos em produtos do banco, como CDBs e poupanças, e também aproveitamos para prover aí captações junto aos clientes corporativos.

**Operador:** Senhoras e senhoras, devido à quantidade significativa de perguntas encaminhadas, as que não forem respondidas nesse *webcast* serão endereçadas pela área de Relações com Investidores.

Por favor, aguardem enquanto recebemos as novas perguntas.

A próxima pergunta, também para Candido Bracher, de André Luiz Sarrilho, do Itaú Unibanco:

*“Como os funcionários do banco deverão se preparar para o cenário futuro? Haverá diminuição de espaços físicos e havendo mais home office? Obrigado.”*



**Sr. Candido:** Eu gostaria que o André Sapoznik respondesse essa pergunta, por favor.

**Sr. André:** Obrigado, Candido. Obrigado, André, pela sua pergunta, que é bem interessante. Em várias das nossas reuniões com as nossas equipes a gente tem recebido a mesma pergunta de vários colaboradores do banco.

A verdade é que esse é um cenário muito novo, a gente está vendo com muito gosto aqui que a produtividade do banco permanece muito alta. A gente está vendo reuniões extremamente produtivas acontecerem, as pessoas muito focadas, os vários projetos continuam sendo desenvolvidos, a orientação para as prioridades de momento tem sido assegurada e o banco continua funcionando muito bem.

Então, sem dúvida nenhuma, de uma maneira talvez olhando de fora para dentro, a gente está vendo no banco um desenvolvimento muito grande de um novo método de trabalho, um trabalho colaborativo remoto em que as pessoas têm praticado aqui com disciplina algumas cerimônias de encontro, a divisão do trabalho. Isso tem funcionado muito bem.

Eu te diria que é muito cedo ainda para a gente já ter uma visibilidade do impacto que a gente terá de maneira quantitativa, e a gente está neste exato momento recolhendo todo tipo de aprendizado do que tem funcionado muito bem, do que não tem funcionado tão bem para a gente sistematizar, e a gente entende que diferentes equipes têm diferentes ritmos aqui. Então, a turma de tecnologia trabalhando com a turma de produtos tem um determinado ritmo, a turma de finanças tem outro ritmo, a turma de riscos tem outro ritmo. Nós, respeitando esses vários ritmos e desenvolvendo aqui um adequado método de trabalho para as várias atividades que têm que ser feitas no banco, estamos colecionando desses aprendizados.

Acho que uma coisa é certa: é que esse período de aprendizado tem sido extremamente rico e provavelmente a gente volta, quando a gente voltar ao que a gente chama de normalidade, voltaremos a um outro cenário diferente do cenário do qual partimos no começo de março sem dúvida, provavelmente com a adoção em escala mais ampla de *home office* para várias das nossas equipes.

Mas, enfim, isso ainda tudo são conclusões muito preliminares do que a gente está vendo, e ao longo das próximas semanas nós vamos certamente conversar bastante sobre isso para desenhar um modelo de trabalho que permita produtividade, sim, mas garanta também o contato físico, presencial tão essencial para a criatividade e para o desenvolvimento de projetos com pessoas que fortaleçam os laços entre si.

**Operador:** Próxima pergunta, para Candido Bracher, de Jean Mello, Investidor Pessoa Física:

*“Bom dia. A tesouraria tem intenção de recomprar ações nesse período?”*





**Sr. Candido:** Jean, obrigado pela pergunta. Não, a tesouraria não tem intenção de recomprar ações. Num cenário em que destinação da distribuição de dividendos, inclusive para reajustes de salários e tudo mais, enfim, enfim, eu acho que usar os recursos para recomprar ações não seria o melhor interesse do bom funcionamento do banco e da economia.

**Operador:** Próxima pergunta, para Milton Maluhy, de Domingos Falavigna, JP Morgan:

*“Como o banco tratará os créditos a SME que pedirem extensão de prazo de pagamento? Qual letra de crédito será classificada? Quanto de provisão será feito preventivamente?”*

**Sr. Milton:** Obrigado, Domingos. Deixa eu dar uma resposta aqui sobre esse ponto específico, tá. Em relação a 2682, a gente vê uma série de discussões no âmbito aqui do Banco Central que é justamente para criar os mecanismos de flexibilizar essas renegociações que estão sendo feitas, as extensões de prazo que estão sendo feitas em função desse cenário adverso de crise, tá, e a gente tem visto uma grande abertura do regulador justamente para facilitar esse processo durante o período de crise.

No nosso caso específico, como a gente sempre fala, quer dizer, o banco opera com um modelo de perda esperada. O que significa dizer que, independentemente da letra aqui do Banco Central, o banco tem os seus modelos próprios e, em cima disso, quer dizer, os modelos foram construídos para momentos de mais normalidade. Então, o quê que nós temos feito é, se eu simplesmente tratar um cliente prorrogado agora com o modelo que vinha sendo trabalhado, eu certamente vou ser mais punitivo do que deveria porque a gente entende que tem uma série de outros clientes com boa capacidade de repagamento que também estão prorrogando as suas obrigações por uma questão de necessidade de curto prazo e de fluxo de caixa.

Então, o que o banco tem feito é: tentado separar, dentro da população dos clientes prorrogados, quais são daqueles clientes que de fato tiveram uma piora nesse crédito e que, portanto, o *rating* naturalmente vai acompanhar essa piora, e quais são aqueles clientes que ainda continuam com uma condição de bom pagador, mas tiveram uma questão específica de fluxo de caixa. Naturalmente, nesses casos as provisões serão menores.

Então, tratar exclusivamente a promulgação com um critério específico não é a forma mais adequada de separar aqui os casos mais críticos dos casos, enfim, que precisam de um fôlego adicional no curto prazo.

Eu não tenho uma resposta objetiva para te dar, mas a gente tem feito esse tipo de acompanhamento diário aqui para separar esses públicos.



**Operador:** Com licença, encerramos nesse momento a sessão de perguntas e respostas via *webcast*. Gostaria de passar a palavra ao Sr. Candido Bracher para as considerações finais.

**Sr. Candido:** Eu queria apenas agradecer muito a todos pelo interesse, por terem participado desse *call*, enfim, e reforçar a nossa disposição e o nosso total empenho em garantir que os bancos, especialmente o Itaú Unibanco, seja parte da solução nessa grande crise que todos enfrentamos. Muito obrigado.

**Operador:** O *webcast* do Itaú Unibanco Holding está encerrado. Agradecemos a participação de todos, tenham um ótimo dia. Obrigado.