



**Local Conference Call  
Itaú Unibanco Holding S/A (ITUB3)  
Resultados do 3T21  
4 de novembro de 2021**

**Operadora:** Bom dia, senhoras e senhores. Sejam bem-vindos à teleconferência do Itaú Unibanco Holding onde será discutido o resultado do terceiro trimestre de 2021.

No momento, todos os participantes estão conectados apenas como ouvintes e mais tarde será aberta a sessão de perguntas e respostas. As perguntas poderão ser feitas via telefone, digitando asterisco 1, ou pelo WhatsApp, através do QR Code para acesso pelo celular ou do link para acesso pelo computador.

Caso necessite de assistência durante a reunião, tecle "asterisco zero". Cabe lembrar que a reunião está sendo gravada e transmitida simultaneamente pelo site de relações com investidores [www.itaubr.com.br/relacoes-com-investidores](http://www.itaubr.com.br/relacoes-com-investidores). Os slides desta apresentação estão disponíveis no site.

Antes de prosseguir, esclareço que eventuais declarações feitas durante esta reunião sobre tendências, perspectivas dos negócios, projeções e metas operacionais e financeiras são meras previsões, baseadas nas expectativas da administração em relação ao futuro do Banco. Estas expectativas são altamente dependentes das condições do mercado, do desempenho econômico geral do país, do setor e dos mercados internacionais. Portanto, estão sujeitas a mudanças.

Conosco, hoje, estão os senhores **Milton Maluhy Filho**, Presidente; **Alexsandro Broedel**, Chief Financial Officer e **Renato Lulia Jacob**, Diretor de Relações com Investidores e Inteligência de Mercado.

Inicialmente o **Sr. Milton Maluhy** apresentará o resultado do terceiro trimestre de 2021. Depois os executivos responderão às questões recebidas.

Agora eu passo a palavra ao **Sr. Milton Maluhy**.

**Milton Maluhy:** Bom, muito bom dia a todos, obrigado por participarem dessa nossa terceira teleconferência, resultados do terceiro trimestre. Eu vou passar aqui para uma apresentação e depois a gente entrar no Q&A.

Então, eu vou começar pelo resultado. A gente entregou um resultado de R\$6.8 bilhões no trimestre, isso é um crescimento de 3.6% em relação ao trimestre passado e um crescimento de aproximadamente 35% comparado ao ano contra ano. A gente atingiu consolidado um ROE de 19.7%, é um incremento de 0.8 pontos percentuais e no Brasil a operação vem performando muito bem já com ROE acima de 20% (20,5), é um crescimento de 1.1 pontos percentuais de crescimento no trimestre.



Alguns destaques, acho que o primeiro e principal destaque fica na carteira de crédito, um crescimento relevante de 5.9% no trimestre. No trimestre passado eu já tinha comentado com vocês toda a nossa mudança de estratégia de portfólio em cartões e a gente já vem acompanhando de forma relevante os resultados, seja no volume, mas, principalmente, na quantidade de novos clientes. Então, o cartão de crédito cresceu 9.8 e a gente viu uma boa acelerada no consumo, sobretudo naqueles segmentos de média e alta renda, que ficaram realmente muito impactados em função da pandemia, a gente percebeu uma grande retomada do consumo.

Crédito imobiliário continua sendo uma alavanca importante de crescimento, como vocês podem observar, a gente vem tendo recordes e assumindo um papel de liderança aqui entre os bancos privados na produção de crédito imobiliário, a carteira cresce 2.2%. lembrando que esse é um produto de altíssima fidelização, longo prazo, e aumenta o *lifetime* do cliente com o banco. Então, tem tudo a ver com a nossa estratégia.

Micro, pequenas e médias empresas também um crescimento importante, 10.3, e aí com isso a gente consegue então ter uma margem com clientes crescendo 4.7. Eu já vinha antecipando para vocês que a nossa expectativa para terceiro tri era um crescimento mais vigoroso da margem, como vocês podem observar aqui.

Do ponto de vista de cartões emitidos - n e aí tem muito a ver com a nossa mudança de estratégia -, a gente teve um volume de 4.7 milhões de cartões emitidos no trimestre, um crescimento de 57% em que o canal digital tem tido uma preponderância enorme e a gente está bastante animado aqui com as perspectivas.

Serviços e seguros, a gente vê um crescimento de 2.1% no trimestre. lembrando que no trimestre passado a gente teve 2 meses de resultado da XP, que, pós-*spinoff* (o *spin-off* aconteceu dia 31 de maio, a gente não teve só o mês de junho com o resultado da XP) nesse trimestre a gente teve 3 meses já sem o resultado da XP, apesar disso a gente conseguiu crescer serviços e seguros em 2%.

Índice de eficiência, aqui a gente mostra os 2 números: 44 no consolidado e 42.1 no Brasil. Pelo que a gente levantou até agora, esse foi o maior ou o melhor índice de eficiência desde o princípio, enfim, principalmente pós-fusão num trimestre. Então, realmente a gente vem aqui com o nosso foco de crescimento e eficiência, é o nosso mantra aqui, que é crescimento de receita e redução de custo. Então, eu acho que aqui a gente tem os 2 componentes ajudando bastante. Eu vou detalhar isso um pouco mais para.

No iti, a gente já tem a atingiu 10 milhões de clientes totais em setembro, a gente permanece com nosso desafio de 15 milhões, é um desafio grande na medida em que a gente adquiriu no trimestre 2.2 milhões de novos clientes. É importante aqui enfatizar, 85% desses clientes não eram correntistas do banco, é um público jovem, é um público de renda inferior e, portanto, dentro da nossa estratégia de posicionar o iti como uma plataforma e um banco digital de ataque para esse segmento.



109% de vendas de cartões de crédito para o iti, então tem tido um aumento, e a gente acredita que no longo prazo o crédito é quem vai, de fato, não só rentabilizar como gerar *stickness*, né, relacionamento de longo prazo com os nossos clientes.

Além disso, a gente adquiriu 5.7 milhões de forma digital, de clientes de forma digital no terceiro tri, no trimestre passado eu já tinha passado para vocês o número, já tinha sido um número bastante forte, ainda assim a gente cresceu 20% no tri contra tri dentro da nossa lógica e estratégia de fortalecer cada vez mais o digital, a nossa plataforma e a experiência do cliente.

E no conceito de O2O, logo à direita, aqui é online para o offline, né, é o “fígital” que a gente tanto fala ou omnicanalidade, nós fechamos aqui em 9 meses R\$14 bilhões em negócios, que foram iniciados ou finalizados nos canais digitais e/ou físico. Então, aqui mostra muito é o porquê que a gente acredita tanto nessa estratégia fígital que eu vou detalhar daqui.

No próximo slide, a gente fala muito da distribuição e do canal digital, a relevância. Então, eu acho que os números falam por si só, eu começo dizendo que o *share* de contratações digitais – e aqui eu não estou incluindo as opções O2Os que eu comentei agora pouco, então não tem financiamento imobiliário, não tem financiamento de veículos, o que eu estou colocando aqui são os produtos que são, de fato, contratado *end-to-end* de forma digital – a gente assumiu um *share* desse canal de 62% vendo que nos últimos 2 trimestres a gente vinha rodando, tanto trimestre 19 como de 20 do anos anteriores, rodando com *share* muito inferior, 36-38. Então, realmente a gente está com uma outra performance nos canais digitais, muito em linha com toda a transformação que a gente tem feito no banco. Tem um aumento de 2.8 vezes, quer dizer, são números muito relevantes.

Quando a gente fala de engajamento digital, acessos e usuários/mês, a gente saltou 30% em 2 anos, saindo de 33 milhões de clientes para 43 agora (isso em 2019), para 43 milhões agora no terceiro tri de 21. Quando a gente olha as vendas nos canais digitais, crédito crescendo 2,5 vezes, então são volumes importantes, a gente está aqui quase atingindo 50% de *share* no canal, 46, seguros e capitalização, que, de fato, a gente tinha um *gap* de oferta, a gente consegue crescer de forma importante, saímos de 11%, 7% no ano passado, atingimos 30% de *share* no canal digital, e investimentos saltou para 63%, um aumento de 2,8 vezes em relação ao que a gente observava em 2019.

E cartões eu acho que é o grande destaque aqui em aumento, como eu comentei, todo o reposicionamento que a gente fez no portfólio – e eu vou detalhar isso daqui a pouco –, a gente teve um incremento de 5.2 vezes, atingindo um *share* de 53. E o mais importante é a informação que vocês estão vendo no slide lá em cima à direita, que é o *one-stop-shop*, a gente vai ter 100% dos produtos do banco no mobile até dezembro de 21, ou seja, em mais 1 mês, até o final do mês que vem, a gente vai ter 100% dos nossos produtos disponíveis no mobile, de novo, reforçando toda a nossa estratégia de digitalização.



Indo para o próximo slide, aqui é o conceito do fíigital. Eu sempre digo que a gente tem a Rede de agências que a gente tem por convicção. Nós fizemos um ajuste na Rede nos últimos 5 anos se vocês olharem o filme, teve uma redução de mil pontos de venda, nós reduzimos muito a sobreposição que a gente tinha, hoje a gente ainda tem alguma sobreposição de Rede, mas é uma sobreposição necessária dado o fluxo, volume e tamanho das agências, e a gente continua com uma cobertura de mais ou menos 85% do PIB no Brasil. Mas a gente acredita muito nesse modelo, em que a gente consegue cruzar os canais físicos e os canais digitais.

Eu tenho falado que ser um banco digital não é ser um banco remoto, né, sem agência, sem atendimento. No fundo, ser um banco digital é a forma como a gente aborda, entende as necessidades dos nossos clientes, usa a tecnologia para atender os nossos clientes da melhor forma, mas a nossa estratégia é complementar, em ter uma oferta digital, como vocês viram agora pouco, e ao mesmo tempo ter uma Rede que traz uma capilaridade importante, ajuda no fluxo e ajuda, sobretudo, naqueles produtos que requerem um grau de sofisticação maior de entendimento do cliente. A gente vê ainda uma boa demanda por esses pontos físicos.

E vamos lembrar também que no Banco Itaú Unibanco a gente também tem um mix de clientes bastante heterogêneo, o perfil dos nossos clientes é bastante heterogêneo, a gente atende todos os segmentos, desde o iti, como eu falei agora há pouco, até o *private bank*, e, portanto, ainda tem muita demanda pelo mundo físico. E, na medida que o tempo avance, essa é uma avaliação, é uma discussão dinâmica.

Aqui as mensagens principais, a gente tem criado uma jornada única para todos os produtos e serviços que são contratados na agência. De novo, é uma experiência digital, é isso que a gente quer buscar com ambientes muito mais modernos, tecnológicos, e aqui alguns elementos: primeiro, hoje, se você começa a fazer uma experiência em alguns dos nossos canais digitais e você precisa de um atendimento humano, você tem um clique e você está falando com um gerente ou com um especialista sobre aquele assunto específico. Então, esse é o *click to human* que a gente coloca aqui. 100% dos nossos canais hoje geram *leads*, a gente captura *leads* em todos os canais e eles são capturados e automatizados.

O que que é o *lead*? Eu sei exatamente por onde o cliente entrou, que simulação ele fez e eu consigo converter isso num *lead* que vai para o gerente e o gerente consegue converter 25% das vendas que ele faz vendo desses *leads* gerados nesses canais. A gente já tem 75% dos nossos produtos com experiência em *omnichannel*, 50% de redução – é o que a gente chama aqui do *time to action* dos gerentes – e 75% de redução do tempo de lançamento de novas ofertas. Então, esse é um modelo realmente poderoso. Não obstante, a gente vem crescendo de forma muito forte, como vocês viram no slide anterior, nos canais digitais.

No próximo slide, aqui a ideia era dar um *zoom* e falar um pouco do Itaú BBA. O que é o Itaú BBA, o que é esse segmento aqui dentro do Itaú Unibanco? Então, primeiro



dizer que o Itaú BBA atende 20.000 clientes, tem 4 segmentos principais, o CIB (que o é *corporate investment banking*, ou *large corporate*), o *middle market* e o agro, e a gente tem os nossos nichos, né, tem o nicho imobiliário, tem o nicho de instituições financeiras, tem o multinacionais e tem o início tech.

Quais são as propostas de valor no atacado? Primeiro, relacionamento de longo prazo, né. Apesar de a gente estar liderando todos os rankings de *investment banking*, a gente não está aqui por uma transação, por um *fee*, por *deal* específico. No fundo, é essa visão que o banco sempre teve de longuíssimo prazo com os nossos clientes, é levar uma oferta completa de produtos e serviços desde os produtos mais simples de tesouraria do dia a dia até os produtos mais sofisticados de banco de investimento, e um modelo de atendimento ultra especializado, com equipe super qualificadas que entendem as demandas e os desejos dos clientes e conseguem ter um papel de consultor, muito mais do que simplesmente um atendimento.

Quais são os destaques que eu daria do Itaú BBA nesses 9 meses? Primeiro, o resultado *bottom line* crescendo 50% ano contra ano vindo de um ano em que o resultado foi bom. Então aqui realmente tem um crescimento muito expressivo. *Cash management* nós lideramos aqui todas as volumetrias de pagamentos e recebimentos em *cash management* aqui dos nossos clientes no Brasil por todas as métricas que a gente olha, e o que mostra aqui que, além disso, a gente teve um crescimento de 35% na volumetria, quer dizer, os volumes continuam muito pujantes.

No Pix, só para dar um número para vocês, no banco a gente já está rodando com *market share* de 20% tanto em pagamentos como recebimentos, um está com 23 e o outro está com 19, mas, assim, *ballpark*, 20%, o que mostra como a gente tem atacado e uma forma de atuar, sobretudo no Pix, e aqui eu estou fazendo só um parênteses mencionando a pessoa física.

Depois, carteira de crédito tem um crescimento importante de 11.9% ano contra ano, e o segmento agro, que é um segmento que a gente tem dado bastante destaque, crescendo 27,5, indo muito, muito bem sempre. A carteira de crédito é sempre importante dizer que ela é feita primordialmente com títulos privados, evidente que tem produtos mais de dia a dia, mas o grande objetivo aqui é ter uma carteira líquida e disponível, de uma certa forma, para ir a mercado quando tiver alguma janela, e aqui é uma forma de liberar capital ou de ser bastante mais atuante no mercado secundário, que depende de janelas e de oportunidade. Quer dizer, quando o mercado fecha, a gente acaba absorvendo no balanço, quando o mercado abre a gente libera esses rankings e a gente distribui muito crédito no mercado.

E falando de ranking, olhando aqui do lado direito embaixo, nesse ano a gente está – e aqui são fontes públicas, quando a gente olha aqui Dealogic e Anbima, então não tem criatividade nesse ranking aqui – a gente está tanto na renda variável em primeiro lugar, 20.9 bi de volume emitido, 59 operações feitas só nos primeiros 9 meses do ano, realmente um ano incrível para renda variável, fusões e aquisições



160 bi de operações de volume transacionado, 35 operações também aqui nos 9 meses e renda fixa local foram 133 operações, um volume de R\$25.2 bilhões, quer dizer, assumindo a liderança aqui, em renda fixa a gente mantendo e ficando em primeiro lugar em todos os rankings, como vocês podem observar.

e não menos importante, lá em cima do lado direito, eu chamo bastante atenção para a qualidade. O nosso modelo é centrado no cliente e tem um elevadíssimo nível de satisfação. Se vocês olharem aqui o NPS de todos os segmentos aqui juntos dá um NPS de 77 pontos, e a gente subiu setembro 21 contra setembro 20 10 pontos percentuais, então tem um aumento importante aqui no NPS.

Indo para o próximo slide, falando sobre carteira de crédito, primeiro, assim, destacar, eu já vinha dizendo para vocês que a gente tem uma ambição de crescer, de reocupar os espaços perdidos e de recuperar *market share*, sobretudo em algumas carteiras que tiveram uma performance mais tímida no ano passado por várias razões, mas o fato é que a gente precisava reocupar o espaço e voltar a ter essa boa ambição de crescer nos diversos negócios. Agora, crescer para gente é de forma equilibrada e sustentável. Esse é o ponto central.

Então, quando a gente olha aqui, cartão de crédito crescendo 9.8, isso tem muito a ver com aumento de consumo, uma pequena redução no pagamento das faturas, então a gente teve no passado uma redução de consumo e um aumento das faturas, agora a gente já começa a ver uma certa inversão – eu detalho um pouco mais aqui os volumes daqui a pouco –, crédito pessoal crescendo muito forte, 6.4 aqui no trimestre, essa é uma carteira que a gente, na produção em 2019, tinha uma produção de 12-13% na média, a gente acabou em 2020 reduzindo de forma muito relevante o nosso *market share* de produção para níveis de 6-7, e aqui a nossa boa ambição de retomar e reocupar o espaço fez com que a gente inclusive recuperasse *market share* de produção, e com o tempo, naturalmente, em carteira a gente tem feito a inflexão *market share* em todas as carteiras onde a gente vinha perdendo *share*. Em outras, a gente já vinha ganhando, como é o caso do consignado, de veículos e de mobiliário, e esses últimos 2 (veículos e imobiliários) com crescimento muito forte de 9 e 12.2%, que mexe bastante com o perfil da nossa carteira e eu vou falar um pouco sobre isso no próximo slide. Micro, pequenas e médias crescendo 10% no trimestre, 20% ano contra ano, em grandes empresas muito na lógica do que eu falei, cresce 2.9 no tri e 11.4 no ano, portanto, no Brasil, a gente cresce 6.6 e 19.2 ano contra ano, de novo, de forma muito equilibrada, com clientes que têm relacionamento com o banco há mais de 2 anos em geral, clientes de média e alta renda, então a gente tem sido muito cuidadoso não só para retomar o crescimento, mas evidentemente olhando as perspectivas do que a gente vê, enfim, sobretudo, na economia para 2022, os sinais não são muito encorajadores, então aqui a gente tem que acompanhar muito de perto o crescimento e, naturalmente, a inadimplência.

Total Brasil crescendo muito bem, e quando a gente considera América Latina, aqui tem naturalmente no ano contra ano o efeito cambial, mas se a gente olha a carteira total já com garantias e tirando o efeito de variação cambial, a gente está crescendo 15.7 no ano e 4.8 no trimestre.



Queria chamar atenção aqui para alguns pontos. Do lado direito, a carteira flexibilizada, né, o quê que é a carteira flexibilizada? A gente tirou uma foto de todos aqueles clientes que fizeram o Programa Travessia ou que precisaram de algum fôlego durante a pandemia, então essa carteira chegou a R\$53.5 bilhões em setembro de 2020 e, como vocês podem observar, ela vem amortizando aqui num ritmo de quase 5 bilhões por trimestre, tá, então, de fato, a gente continua acompanhando essa carteira, é uma carteira que sempre inspira cuidado, mas os resultados até agora são muito bons, além de ter tido uma amortização de 34% num período relativamente curto, a gente vê, primeiro, que 57% dessa carteira conta com garantia real, teve uma redução setembro 21 contra junho, só nesse último trimestre, de 13.2.

Super importante agora as informações que eu vou passar. Primeiro, carência a vencer. Vejam que a gente não está dando novas carências nessa carteira, a gente continua com uma política de cobrança, eu diria, rígida, acompanhando a evolução, cuidando dos nossos clientes naturalmente, mas aproveitando a oportunidade de cobrar e reduzir porque é uma carteira flexibilizada, então é muito importante vocês olharem para o carência a vencer, até para saber se a gente continuou não pedalando ou dando mais fôlego para os nossos clientes nessa carteira. Não é o caso, como vocês podem observar aqui.

o NPL curto vem performando muito bem, 4.4, e o longo também vem muito bem, e lembrem aqui que tem um efeito denominador muito forte, como é uma carteira que só cai, no fundo, o atraso ele vai contra um denominador decrescente no tempo, então é importante relativizar esses indicadores e olhar os nominais, e os nominais vêm caindo de atraso, o que é mais importante.

Quando a gente vai agora do lado direito embaixo, o saldo de crédito, o saldo médio, né, porque no fundo a gente fala de médio porque o médio é onde você consegue entender melhor a performance na margem com clientes. Então, primeiro, o crédito sob medida tem uma queda de 7.7 no trimestre, o que é muito importante, ano contra ano 22.4, ainda acima de 2019 porque em 2020 teve todo o Travessia e essas carteiras flexibilizadas que eu mostrei para vocês agora pouco.

Cheque especial subindo 2.2 no tri, 1.3 a no ano contra ano muito relevante quando a gente compara com 2019 ainda rodando com um saldo médio 20% abaixo, então só para mostrar a correção que foi feita ao longo do ano passado e o ritmo que vem sendo retomado aos poucos.

Já no crediário, a gente praticamente empata com o que era o saldo médio de 2019, tem um leve aumento de 1.9, por outro lado, tem um crescimento ano contra ano de 64.7 e no trimestre de 27.3, dentro daquela lógica de reocupar os canais, reocupar o espaço, voltar naqueles clientes que a gente tem altíssimo relacionamento e conhecimento, então, de novo, aquela boa ambição de crescer que eu tenho falado tanto para vocês aí nos últimos *calls*.



No próximo slide, falando um pouco mais sobre a carteira, eu precisava trazer alguns números aqui para dar uma visão. Primeiro, cartão de crédito ali tem um crescimento de 25%. Por quê? Primeiro, a gente fez toda uma retomada de iniciativas comerciais, melhoria de processos, foco na experiência do usuário e toda uma agenda digital, como vocês viram agora pouco, e esses crescimentos aqui são terceiro tri 21 contra terceiro tri de 20, naturalmente, um ano em que a gente teve uma carteira que andou menos do que tipicamente a gente andava, ainda assim dá para ter uma boa ideia dos crescimentos, e a principal mensagem do slide é crescimento com qualidade, crescimento com boa experiência do cliente.

Então, cresce 25 no cartão, o NPS sobe 6 pontos percentuais, vai para 70. O consignado cresce 20,5%, a gente melhora o NPS em 5 pontos, vai para 67. Esses números de NPS são números que a gente nunca divulgou e eu já venho ao longo desses últimos tris divulgando e dando mais informação para vocês para vocês terem uma ideia, enfim, da visão cliente em relação a todas essas jornadas.

Crédito pessoal subiu 80%, o NPS sobe 16 pontos percentuais, vai para 57. Veículos sobe 12 pontos, a gente atingiu NPS de 76 em veículos, que é realmente extraordinário, crescimento de 30.8. E aqui, logo à direita de veículos, eu faço 2 comentários que eu acho que são relevantes: primeiro, muito se lembra da crise de veículos no passado, acho que todos os aprendizados de lá para cá foram absolutamente incorporados e o que mostra aqui que quando a gente olha percentual de entrada do cliente quando vai fazer um financiamento de veículos do que a gente operava no terceiro tri de 20 e compara com o terceiro tri de 21, a gente vê inclusive um leve aumento no percentual de entrada, e o prazo médio praticamente em linha, 45-46 meses, portanto, mostra que a gente vem operando de forma muito saudável na carteira de veículos. De fato, o que faltava era reocupar o espaço e ganhar visibilidade em todos os pontos de venda do Brasil.

O cheque especial cresce 13.2%, NPS de 45, sobe 15 pontos percentuais, é um momento importante, e aqui é revisão de jornada, experiência do usuário, o digital, tem todas essas explicações e tem, obviamente, iniciativas comerciais. No imobiliário, um crescimento de 54.2, vocês devem lembrar que eu já há 2 tris trouxe aqui o nosso crescimento imobiliário e disse que aqui a gente tinha um desafio de NPS, eu fui super transparente, mostrei que era um NPS em que a gente não estava indo muito bem, mas tinha uma alta expectativa de rever e consertar o processo. A gente acabou tendo uma demanda maior do que a gente imaginava e, no final do dia, eu acho que tem 2 mensagens: o NPS global vem subindo, então já subiu 4 pontos aí nesse período, atingiu 43, mas, mais importante, o NPS transacional da jornada do crédito imobiliário subiu 20 pontos percentuais, a gente atingiu um NPS de 71, o que denota aqui uma correção clara de rota e que a gente tem conseguido crescer com foco absoluto na experiência do usuário, que para a gente é fundamental.

E do ponto de vista de carteira, se vocês olharem o *loan to value*, vocês vão ver também que na safra a gente vem operando com *loan to value* bastante saudável, 61 no terceiro tri do ano passado, 55 no terceiro tri deste ano, e a carteira vem





rodando com um *loan to value* muito bom, de 46%, o que mostra, de novo, crescer com equilíbrio e com qualidade, tá.

E quando a gente olha para o perfil de risco da carteira PF, se vocês olharem aqueles crescimentos que eu mencionei na carteira de crédito e observarem que veículos, imobiliário e consignado crescem mais que os outros produtos, a gente vem fazendo uma gestão muito ativa de portfólio, né. Então, no final do dia, a gente cresce em todas as carteiras, mas o nosso mix é um mix mais garantido do que a gente tinha há 2 trimestres de anos anteriores. Então, vocês veem que a gente cresceu de 49 de mix de produtos garantidos para 56, e, o mais importante, se vocês olharem o NPL 90 em 3.6 –eu vou detalhar um pouco mais o NPL daqui a pouco – menor patamar assim de muito tempo. A gente vem conseguindo, de fato, operar com índices de atraso muito, muito saudáveis, tá. Então, isso mostra não só a qualidade da originação como mostra também que essa gestão de portfólio e um mix mais garantido também têm ajudado bastante na composição do atraso.

No próximo slide, falando agora de margem financeira com clientes, eu queria chamar atenção para 2 ponto: vocês observam que, em percentual, terceiro tri de 21 a gente anda praticamente de lado no consolidado, ajustado ao risco, tem uma leve queda, tem um aumento no custo do crédito – eu vou falar sobre isso –, margem média anualizada no Brasil também em patamares absolutamente equivalentes aos trimestres anteriores. Por outro lado, a gente vem crescendo os volumes e vocês conseguem ver que esses 4.7% de crescimento que a gente teve no tri foi no *core*, de fato, da carteira. A gente isola os efeitos do capital de giro, como vocês observam aqui, 1.1 bi lá do lado esquerdo, 1.2, então capital de giro já começa a render um pouco mais dada a dinâmica de taxa de juros e aumento de capital no período. Por outro lado, quer dizer, o *core* é onde, de fato, está o crescimento, né, e para eu não detalhar todos os *buckets* aqui, quem, de fato, tem sido o grande *driver* é o volume médio, como vocês puderam observar nos slides anteriores.

Então, a margem vindo muito forte, e a gente continua achando que isso é um vetor de crescimento para o banco, tanto no *guidance* muita dúvida, né, se a gente conseguiria entregar o *guidance* de margem financeira com clientes, a gente não só reafirmou o *guidance* como a gente continua positivo de que a gente deve ter um bom crescimento já para o próximo tri também.

Margem com o mercado. Margem com o mercado, como vocês podem observar olhando as médias históricas, a gente teve 3 trimestres muito fortes. O primeiro foi realmente *outstanding* o primeiro tri deste ano, mas os outros 2 também foram 2 trimestres muito fortes em margem com o mercado. Então, dá para ver que LATAM no primeiro trimestre teve um trimestre muito forte, nos outros 2 também um bom resultado, mas mais próximo das médias anteriores, e é justamente no Brasil onde a gente teve 3 trimestres muito sólidos, atingindo 2 bilhões aqui de média móvel de 1 ano na margem com o mercado, tá.

Naturalmente, margem com o mercado é muito difícil orçar e projetar com todos os riscos que isso significa, eu acho que o quarto tri tende a ser um quarto tri mais fraco



em margem com o mercado e basicamente em função dessa volatilidade que vocês têm observado. Naturalmente, vai ser um ano muito bom e a gente continua muito confortável com o *guidance*, mas provavelmente um quarto tri com um desempenho um pouco pior do que a gente observou nos tris anteriores muito em função de volatilidade. Agora, estamos em novembro, ainda temos 2 meses praticamente pela frente, é muito difícil projetar, mas eu estou me baseando um pouco nas volatilidades das últimas semanas.

Indo para o próximo slide, falando da carteira de cartões – e aqui uma ênfase relevante, tá –, primeiro, a gente atingiu 38.2 milhões de cartões de crédito. Mais do que a quantidade, é importante entender o quanto isso significa de *market share*, né, o *market share* que a gente tem aqui é próximo de 30%, o que denota um *ticket* médio, uma frequência bastante alta dado o perfil dos nossos clientes. Então, tem um crescimento de 17% ano contra ano no cartão de débito, um crescimento de 4.7, atingindo 31.1 milhões de clientes no cartão de débito.

Logo aqui abaixo à esquerda, a gente teve um trimestre realmente incrível de aquisição de novos cartões e emissão de novos cartões, 4.7 milhões só no trimestre, isso é um crescimento de 218% em relação a 9 meses do ano passado e 138 quando a gente olha o tri contra o tri anterior, o primeiro tri deste ano. E o mais importante, mais uma, vez 70 pontos no NPS global, mais 6 pontos versus setembro de 2020, o que denota, de novo, é crescimento com muito foco, qualidade, digital e cliente, tá.

Volumes transacionados, se vocês olharem aqui em cima, do lado esquerdo, vocês vão ver que os faturamentos crescem, então tanto crédito como débito ano contra ano, trimestre, né, 26.6%, isso é um crescimento bastante forte, e no trimestre específico crescendo 11.7. Logo à direita – e aqui faz a gente faz um *breakdown* e é importante ter acesso a esse número –, a nossa carteira de cartão de crédito de R\$97 bilhões ela tem esse crescimento de 9.8 tri contra tri, 25% no ano contra ano, mas dá para ver bem mix, né, quer dizer, o a vista mais o parcelado sem juros, que é o grande componente do laranja, é 85% da nossa carteira, o parcelado com juros 8.5% e o rotativo e mais créditos vencidos de 6.7%, ou seja, essa é uma carteira enorme e que tem um componente de sem juros muito grande, né, então a discussão sempre do porquê que a taxa de juros do cartão é muito alta a, resposta está aqui: porque 85% da nossa carteira a gente corre o risco, assume o risco de crédito, e não tem o pagamento de juros e, portanto, a gente precisa remunerar todo o capital alocado, não há subsídio cruzado.

Quando a gente olha para receita de emissão, eu queria passar algumas mensagens para você. Vejam que a receita vem crescendo e aqui basicamente tem 2 componentes aqui na receita de emissão: é todo o resultado com intercâmbio mais o resultado de anuidade menos o custo do programa de fidelidade, tá, o que significa dizer, se vocês olharem, a gente está crescendo 17.2%, então tem um crescimento ano contra ano, só que com um mix um pouco diferente, quem está *drivando* o crescimento realmente é o intercâmbio, crescimento de 31%, e anuidade menos o programa de fidelidade caindo 22.4. Esta é a direção que a gente está perseguindo:



mais resultado com intercâmbio no tempo, menos resultado com anuidade e programa de fidelidade naturalmente vai depender muito do perfil.

Então, todo o reposicionamento feito no portfólio de cartões tem justamente a ver com isso, como é que a gente consegue atender os nossos clientes da melhor forma, trazer os produtos sem anuidade a gente já tem disponível em todos os portfólios e o cliente escolhe o que ele quer ter, se ele quer ter um programa de pontos ele tem um custo adicional, se ele quiser ter um cartão simples, sem programa de pontos, ele não paga anuidade, esse é um direito do cliente, ele faz a escolha, e não é à toa que a gente tem conseguido ter um volume muito grande de cartões emitidos no terceiro tri.

A próxima pergunta que eu faria no lugar de vocês seria “poxa, mas esse crescimento ele tem gerado a ativação necessária? Como é que tem sido a performance?”. A performance tem sido muito boa, não só é por uma boa ativação, uma melhor ativação em relação ao produto com anuidade típico, mas também por uma redução do *churn*. Então, são esses 2 componentes que deixam a gente bastante encorajado a perseguir essa estratégia e vendo que o intercâmbio no médio longo prazo recupera grande parte dessa receita aqui, que vai reduzindo ao longo do tempo. Então, direcionalmente é para lá que a gente vai.

No próximo slide, eu quis trazer aqui, já faz tempo que a gente não fala de Rede, de aquisição, porque realmente é lição de casa para fazer, né, não foi à toa que a gente não trouxe, a gente queria trazer aqui quando a gente tivesse alguma história já para contar de toda a reestruturação que a gente está fazendo.

Então, primeiro, do lado da Rede, né, a gente continua muito focado na oferta de valor que a Rede proporciona, gestão de negócios dos clientes, a própria maquininha, o *e-commerce*, a captura de transações no *e-commerce*, antecipação, pagamentos e Pix, e, na parte do banco, a gente entende que a gente tem aqui uma oferta de *full service* para o nosso cliente *full bank* de poder oferecer uma conta corrente, crédito, pagamentos, cartões e investimentos. Então, onde é que está o diferencial da Rede? É a gente poder entregar um banco inteiro para o nosso cliente da Rede, né, aquela lógica de que você oferece só uma maquininha mudou muito nos últimos anos, a gente vê que, enfim, para o cliente que só te contrata por uma maquininha o *churn* é muito alta, apesar disso, a gente tem conseguido reduzir de forma relevante o *churn*, mas o que nos diferenciará do mercado é a capacidade de entregar uma oferta completa e o *know-how* em crédito para operar com esse segmento, que é um segmento que requer atenção, conhecimento, profundidade, controle e gestão de risco, e a gente acredita muito que esse é um diferencial nosso para crescer cada vez mais nesse segmento.

Olhando para a parte de *churn*, teve uma queda de 25% em 2021, a gente já tem no nosso programa de conexão Rede, que vem lá de 2014, mais de 100 *software houses* parceiras na conexão Rede, no fundo, esses passam a ser os nossos clientes, são *software houses* que atendem o varejo pelo Brasil todo, mais de 3.000 maquininhas *smart* por mês, 50 bi em antecipação de recebíveis no terceiro, fomos o



líder aqui em volume, 55% de antecipação avulsa no varejo, então tem um crescimento ano contra ano de forma importante, e a penetração de antecipação nas vendas parceladas a gente aumenta na base de clientes 10 pontos percentuais, tem sido um foco muito grande, e 35 pontos em novos clientes, tá. Então, de novo uma dinâmica aqui muito intensa, muito forte e com uma boa qualidade de resultado.

Do ponto de vista de satisfação, tem alguns OQRs que a gente olha aqui que são importantes. Então, máquinas entregues em até D+1 80%, das quais 49% são entregues em D0, ter uma malha logística, uma gestão muito, muito apurada. A gente já tem hoje pelo Brasil todo mais de 100 polos onde a gente integra logística, comercial e a gente faz um atendimento muito localizado para cada cliente, e é isso que tem feito a gente ganhar não só volume e faturamento como também reduzir e melhorar muito a questão de qualidade.

No *e-commerce*, a gente olha a nossa taxa de aprovação, dado que a gente tem 30% de *market share* aproximadamente em cartões, quando a gente passa um cartão Itaú na nossa captura de adquirência no *e-commerce* e a gente compara com os demais adquirentes, a gente vê que a performance de aprovação do nosso cartão, quando é a Rede capturando, ela é melhor, o que mostra e leva muito mais taxa de conversão e um serviço de melhor qualidade para o lojista.

É o adquirente hoje com o menor número de reclamações por base ativa no Reclame Aqui, os números são públicos, basta consultar, e do lado de eficiência acho que tem 2 mensagens relevantes: primeiro, 14 pontos percentuais a gente melhorou em clientes usando canais digitais, então tem um incremento, a gente, de fato, tinha lição de casa para fazer, ainda tem para aprimorar ainda mais a entrega de canais digitais da Rede, mas já tem evoluções relevantes. E, por outro lado, a gente conseguiu reduzir de forma importante em 17% o custo de aquisição de novos clientes nesses 110 polos que eu comentei agora pouco só num período de 1 ano. Então, de novo, estar no polo, estar focado, estar distribuído e regionalizado e a gente tem usado espaços próprios, né, ou espaço os novos, isso também tem uma vantagem dado o *footprint* que a gente tem, a gente consegue escalar polos em vários lugares com muito mais facilidade.

E falando em valores transacionados, acho que estão todos divulgando seus números, a gente teve um crescimento de 23.8% quando a gente compara 9 meses 21 contra 9 meses 20, é um crescimento bastante forte, mais importante o nosso foco no mundo digital, *e-commerce*, teve um crescimento de 51% no período, são volumes muito relevantes.

No próximo slide aqui, eu vou falar rapidamente sobre o Íon e sobre o Inteligência Financeira, que a gente lançou faz poucos dias. O Íon, primeiro, é a nossa plataforma de investimento, é toda a jornada de investimento. Ele, para os clientes, afluentes, que não estão *private*, que estão no Personalité, Uniclass, é uma assessoria humana, dedicada, com times dedicados, a gente conta hoje com mais de 53 escritórios regionalizados, a gente deve bater mais de 90 até o final deste ano, ano que vem a nossa expectativa é ter por volta de 130 escritórios pelo Brasil todo



com quase 2.000 pessoas trabalhando em assessoria, tá. São especialistas certificados, muito conhecedores do tema investimento, e a gente encarteira nesse período mais de 500.000 clientes que não tinham um atendimento de assessoria de investimento dedicado, ele tinha um gerente comercial. O que a gente está agora é complementando o atendimento com um assessor de investimentos.

E quando a gente olha aqui do lado esquerdo, a gente fez uma campanha, a gente lançou o Íon faz pouquíssimo tempo, a gente já tem mais de 400.000 *downloads* e crescendo, a gente incluiu o agregador no Íon, então o cliente hoje consegue consultar o saldo que ele tem não só no Banco Itaú como em outros bancos, carteiras e corretoras, então ele consegue ver todo o volume de forma agregada, já é um *pré-open finance* e que a gente já vinha operando aqui e mais de 5.000 *feedbacks*, recebendo, enfim, todos os dias dos nossos clientes.

O que vem por aí? O Íon ele é muito mais do que consulta, ele é transacional, então a gente já tem é o carrossel com oferta de produtos, *consultability* com uma consultoria muito especializada, com inteligência artificial, mas a gente quer que essa plataforma seja cada vez mais transacional, tá, então transacional tanto em renda fixa como a gente vai abrir para o não correntista agora em 2022. E do lado direito, o Inteligência Financeira, a gente lançou uma plataforma de conteúdo, era algo que realmente a gente estava devendo e a gente finalmente colocou de pé, é um trabalho que a gente faz em parceria com a Editora Globo, então são 3 pilares fundamentais: primeiro, uma redação exclusiva de jornalistas para produzir o conteúdo de forma independente, sendo produzido pelo Grupo Globo; segundo, a gente vem aqui operando e trazendo para o Inteligência Financeira, uma rede de influenciadores digitais que têm grande presença em redes sociais e que falam de investimento e com perfis dos mais diversos, que representam o perfil do nosso país, para que a gente converse com todos os públicos. E, ao mesmo tempo, dentro do banco a gente tem uma capacidade de produção de conteúdo muito forte, seja conteúdo macroeconômico, *research*, conteúdo de cartões e de varejo, a gente está criando um *hub* aqui dentro para que a gente use e divulgue esse conteúdo da forma mais ampla, que vai além do Inteligência Financeira, mas para que a gente possa distribuir muita informação com conteúdo para os nossos clientes.

E o nome Inteligência Financeira vem muito de uma lógica de que os clientes não querem ser educados financeiramente, eles querem ser inteligentes financeiramente, então daí vem o nome, e a gente está bastante contente aqui com o início, começamos aí no dia 20 de outubro, são poucos dias, mas a gente está bastante contente com o *awareness* e com a repercussão até agora. E a gente está em todos os canais aqui, nas redes sociais, enfim, nos canais de conteúdo, tanto no impresso como na televisão, então a gente consegue se valer de toda a audiência da Globo em todos os seus canais, mas toda a audiência própria em todas as redes sociais. Então, bastante contente com esse novo formato e ele será parte integrante do Íon, onde a gente vai entregar conteúdo para o nosso cliente que quer investir no banco.



Próximo slide, serviços e seguros. A gente vê aqui um crescimento bastante bom, eu já falei muito de cartão de crédito, emissão e adquirência, dá para ver aqui um bom crescimento no trimestre, conta corrente também tem um crescimento muito em PJ, então a gente vê aqui a gente significando os pacotes e já colhendo frutos. Administração de recursos tem um crescimento vindo de volume e vindo também de *performance fee*, a *asset* tem tido uma ótima performance apesar do cenário adverso, então a gente tem conseguido pelo performar muito bem nos vários fundos.

Aqui assessoria econômico-financeira, a gente faz um *highlight* porque aparece uma queda de 30%, mas quando a gente exclui o evento do resultado da XP, que eu comentei, que explicou 300 milhões no segundo tri desse ano, nesse trimestre o resultado não teve, então, no final do dia, quando a gente olha só a linha de assessoria econômico-financeira, que basicamente é banco de investimento e corretora, teve uma queda de 11%, mas eu não olharia dessa forma porque está sendo um ano extraordinário para o banco de investimento, a gente tem conseguido liderar todos os rankings com resultados muito, muito fortes, então basta ver que a gente teve aqui um aumento de 16% no ano contra ano apesar dessa queda aqui e algumas sazonalidade de transações, tá.

Depois, olhando os demais, o que eu chamaria a atenção é para o resultado de seguros, tem um crescimento importante de 11,5%. Lembrando que por dentro tem a margem financeira também de seguros, e a margem foi um pouco pior com todo o descasamento de IGP-M e IPCA que a gente observa, portanto, o resultado operacional de seguros vindo bastante bem também. Eu até faço ênfase aqui do lado direito, mas, só para concluir, excetuando a XP dos números, a gente teve um crescimento de 4.8 no trimestre e no ano contra ano 8.3%, mostrando mais uma vez a força, enfim, desse P&L aqui de serviços e seguros, tá.

O *breakdown* de receitas, olhando do lado direito em seguros, algumas mensagens: a gente aumenta em 6.2 os prêmios ganhos no trimestre, 21,5 maior a margem de *underwriting*, portanto, a gente vem aumentando bastante a produção de seguros, o *combined ratio* cai 8.4 pontos percentuais, mas o importante é que o índice de sinistralidade, tendo observado um tri passado mais difícil, a gente já observa uma melhoria para esse trimestre.

Agora aqui a gente está só começando, é uma carteira que você precisa empilhar no tempo, muito contente com o time novo, com a reestruturação que foi feita na operação de seguros, a gente realmente está com uma nova ambição aqui de reocupar o espaço em um negócio que é relevante, mas que a gente nos últimos anos andou de lado, acho que aqui tem uma oportunidade de crescimento importante.

Para o próximo slide, vou falar agora de qualidade de crédito, eu queria chamar a atenção para algumas questões. A primeira delas é que a gente vê o custo do crédito sobre carteira saindo de 2.1 indo para 2.2, esse é um incremento ali nominal de 4.7 para R\$5.2 bilhões. Então, aqui é natural, a gente vê com muita naturalidade esse crescimento, vocês observem que o custo de crédito sobre carteira ele vem em



patamares muito mais baixos quando a gente olha períodos aí de trimestres anteriores, e esse crescimento é esperado na medida que a gente vem crescendo carteira, como vocês observaram, então tem a PDD boa, que você gera na medida que você cresce carteira. É natural que os atrasos nominais subam com o tempo com uma carteira muito maior, e, apesar disso, quer dizer, a gente vem ainda performando – e eu vou dar alguns números para vocês – de forma muito, muito saudável na carteira de crédito.

Quando eu olho aqui é o índice de cobertura – e aqui vale talvez um parêntese, uma explicação –, vocês percebem, eu vou começar de baixo para cima, que eu acho que facilita, primeiro, carteira varejo Brasil, o índice de cobertura praticamente estável, tá, então, só para vocês terem uma ideia, naquela carteira flexibilizada que eu comentei agora pouco, a gente roda com 178% de índice de cobertura sobre atrasado. Então, as carteiras do varejo estão muito bem provisionadas, são carteiras aqui que têm performando muito bem, eu já vou detalhar um pouco mais.

Quando a gente olha ali o total, vocês veem também aí uma redução importante, mas explicada por 2 movimentos. Então, eu vou começar pelo da América Latina. O da América Latina, como é que a gente gere o índice de cobertura? A gente não faz a gestão do índice de cobertura isoladamente, né, a gente faz gestão de perda esperada no balanço do banco, a gente está sempre antecipando o ciclo de crédito, como vocês sabem, a gente opera assim desde 2010, então já faz muitos anos que a gente vem aprimorando nosso modelo de perda esperada.

O que acontece aqui que é super relevante? Quando eu olho América Latina, já há alguns trimestres do ano passado a gente vem comentando de um caso específico em que nós fomos controladores de uma empresa em que temos garantias de ações, e é um caso que vem já há muito tempo mostrando sinais de dificuldade e a gente vem provisionando esse caso há bastante tempo. O que acontece aqui é, no momento em que este cliente entra em atraso, é natural que ele consuma o saldo de provisão que estava lá feito porque a previsão foi feita justamente para antecipar um eventual sinistro, tá. Então, o mais importante é que essa movimentação do índice de cobertura na América Latina, que é de um caso específico, não tem nenhum impacto real em P&L porque o banco está adequadamente provisionado para o caso já há bastante tempo, tá, mas tem um consumo de cobertura, tá.

Só para dar uma ideia para vocês, não fosse esse caso, se eu isolasse esse atraso, que é temporal, o índice de cobertura estaria em 268 e não em 234. Então, é só para dar uma ideia para vocês do quanto este caso é relevante, por isso que tem esse consumo no índice de cobertura, tá. Mas é um caso específico, de novo, totalmente provisionado para aquela parte onde tem necessidade, a parte *clean*, eu diria, do crédito.

Já no atacado do Brasil, é a mesma dinâmica. Não faz sentido. Por que a gente roda com 900% de cobertura? Porque a gente está sempre provisionando muito mais perspectivamente, olhando para frente, do que por um sinistro ou por um atraso. Quando o cliente entra em atraso, a provisão normalmente já está feita. Então,



também tem um consumo aqui, foram 3 casos do atacado de clientes que estão com o nível de provisionamento absolutamente adequados, a gente não vê nenhum risco de ter que aumentar provisionamento nesses 3 nomes, ao contrário, as perspectivas são até mais positivas, ainda assim, como eles entram em atraso acima de 90 dias, tem um consumo natural da cobertura.

Voltando aqui para o quadro à esquerda do 15 a 90, acho que a principal mensagem é que aquele atraso, aquela corcova que vocês olham da América Latina é esse caso específico, que rolou para o *over 90*, por isso que tem um incremento do lado direito, mas o mais importante é, assim, pessoa física, a carteira performando muito bem, o 15 a 90 caindo 2.4%, quer dizer, é um patamar realmente muito, muito saudável. E quando a gente olha micro, pequenas e médias, tem uma redução de 1.4 para 1.3, tá.

Muito importante, quer dizer, o banco não vendeu carteira de varejo em dia nem carteira em *write-off* de varejo, tá. Então, esta dinâmica de índice de atrase ela é absolutamente condizente com a dinâmica da carteira, não há nenhum tipo de venda que possa afetar esses indicadores, nem no atraso curto, nem no atraso longo.

Quando a gente vai para o atraso longo, a mensagem é a mesma, tá, na pessoa física há uma redução importante, caindo ali para 3.6, é no *photo chart* em relação ao tri passado, mas ainda performando muito, muito bem, né. E quando a gente olha a carteira total, tem esse aumento de 2.3 para 2.6, mas se eu tirar só esse caso da América Latina do índice de atraso, esse 2.3 é 2.4, tá. Então, você vê que é muito ligeira, o aumento é muito, muito marginal, tá. E quando a gente olha América Latina ali, que vai de 1.4 para 2, tirando esse caso também, ele cai de 1.4 para 1.2, tá;

É muito importante dizer que esse crédito não está *bookado* no Itaú CorpBanca em nenhum dos outros países, ele está *bookado* num veículo nosso do Brasil, numa *branch* nossa, mas ele é um caso que, naturalmente por ter um *flavor* de América Latina, é lá que ele fica registrado. Só para dar total transparência para vocês.

Então, as mensagens mais importantes: índice de atraso na pessoa física, tanto no 15 a 90 como não *over 90*, performando muito bem; e micro, pequenas e médias empresas a mesma coisa. essa é a grande ênfase que eu queria aqui.

Indo para o próximo slide, despesa não decorrente de juros, eu acho que aqui tem várias notícias boas para compartilhar com vocês. A primeira delas é aqui no Brasil, olhando 9 meses 21 contra 9 meses 20, o nosso crescimento de despesa foi de 1.1%. Vamos lembrar que a inflação bancária ela tem vários componentes, então tem o reajuste salarial, que agora em setembro foi de 10.97, INPC + 0,5, tem o IPCA, que é a inflação de vários produtos e serviços consumidos, e tem o IGP-M, que pega tipicamente nos nossos contratos de aluguéis, que têm rodado a 24.9. Então, a gente tem sido capaz de absorver todo esse crescimento de inflação e entregar quase que praticamente números nominais aqui de crescimento, quase que zero no ano contra ano. O mais importante, se vocês olharam uma série um pouco mais longa e olharem contra 2019, a gente está rodando nominalmente num





patamar de custos inferior a 2019 com toda essa informação que eu comentei. Depois tem o efeito América Latina, que vocês estão vendo ali, e aí tem muito efeito de variação cambial.

Segundo mensagem desse quadro, a gente atingiu no Brasil um índice de eficiência de 42.1. É o melhor índice de eficiência de bancos grandes no Brasil, e obviamente no critério que eu julgo correto, que é onde você coloca todas as despesas e outras despesas para dentro, porque, se a gente fatiar as despesas, aí o índice de eficiência pode aparecer de qualquer forma. Enfim, então eu acho aqui é essa metodologia que a gente já vem divulgando há muitos anos e a gente acredita realmente que é a forma mais transparente de divulgar o índice de eficiência, tá. Uma queda importante, é o melhor índice de eficiência da indústria, 42.1%. Realmente aqui, de novo, crescimento de receita e foco muito forte em custos. Acho que essa tem sido a nossa jornada.

Agora tudo isso sem hipotecar o futuro, tá, que é o mais importante. Fazer gestão de custo de curto prazo é sempre mais fácil porque você mostra resultados vindo positivamente, só que no futuro você perde competitividade e perde a capacidade de investir no teu negócio. É justamente por isso que a gente abre logo abaixo esse outro quadro de variação com destaque para investimento. Vou explicar em 2 segundos aqui. A gente isola América Latina nos 2 extremos, né, sai 5.3 bi de um lado, 6 bi do outro, a gente parte de uma base de R\$31,5 bilhões de custo, 9 meses 20, e aí a gente coloca para dentro tanto investimento em tecnologia como investimento em negócios para mostrar – e ele está azul, não está vermelho, não é à toa – para mostrar que é um custo *right way*. A gente está investindo no futuro do banco, aumentando sim o investimento em tecnologia, aumentando sim investimento em novas plataformas, aumentando sim a digitalização do banco e os resultados estão sendo capturados. Nos slides anteriores vocês viram uma parte e no slide de custos uma parte importante também na medida que a gente torna os nossos processos muito mais digitais.

Por outro lado, a gente criou um programa de eficiência, isso já faz alguns anos, eu venho falando para vocês, e a gente vem trabalhando com muito afinco, eu ainda como CFO criei esse programa aqui junto com o comitê executivo do banco e o Broedel agora vem assumindo esse papel superimportante de a gente garantir, de fato, que esse programa de eficiência vai ter uma performance e vai gerar e abrir espaço para que a gente possa investir no banco do futuro.

Então, o programa de eficiência teve uma redução de R\$1.4 bilhão e a gente conseguiu investir 1.2 bi, portanto, vê que praticamente o que a gente abriu espaço é o tamanho do delta investimento que a gente faz, né, do que passa em P&L.

Transacionais aqui, eu costumo chamar de colesterol bom, então aumenta a volumetria, aumenta o custo. Naturalmente, a gente tem um foco muito, muito forte em custo unitário. O custo unitário se sobe, é o colesterol ruim, mas, de qualquer forma, aqui basicamente é volumetria, é um ano com mais negócios, muito mais volumes do que a gente teve no ano passado, então naturalmente acaba trazendo



um custo um pouco maior, o que mostra que a gente continua muito focado nessa agenda de custos, de deficiência, não é só o custo, é a geração de receita também.

Capital. Capital, aqui algumas mensagens. A gente tem uma redução é no *set one* de 11.9 para 11.3, né, a gente vem rodando com nível I de 12.9 vindo de 13.5. Algumas mensagens aqui: primeiro, o que a gente gera de lucro já ajustado pelo dividendo é 0.4 de aumento no capital, todo RWA de crédito e carteira que vocês observaram nos slides anteriores está sendo financiado basicamente pelo crescimento de lucro já ajustado pelo dividendo, então o banco tem capacidade de gerar capital suficiente para o seu crescimento futuro, que é muito importante. Aqui a gente perde capital, 0.3%, por conta da aquisição da folha de Minas, que também é investir no banco do futuro, a gente fez um investimento importante, são mais de 600.000 servidores, a gente pagou R\$2.5-2.6 bilhões pela folha de Minas, e aqui tem uma expectativa importante de novos clientes, de novos fornecedores, de novos produtos. E aí como é que contabilmente a gente faz? Você tem que deduzir isso do capital no ano um, mas você amortiza esse intangível em 5 anos na medida que a carteira também começa a gerar resultado. Então, no fundo, não deixa de ser um investimento para crescer o banco.

E aí o efeito, que aí sim traz alguma volatilidade, não é de hoje, é o evento de câmbio. Como vocês sabem e aqui não é o *overhedge* não operacional, também tem uma parcela, mas é o fato de a gente ter uma operação importante fora do Brasil, isso acaba trazendo alguma pressão no RWA de crédito principalmente, e não *overhedge* que termina no final do ano também ainda gera algum crédito tributário de prejuízo fiscal, que é deduzido para fins de capital. Na virada do ano o *overhedge*, os outros 50%, deixam de existir, o que sobra para a gente é todo o RWA da carteira de crédito do banco em moeda estrangeira, seja a carteira que a gente tem nos bancos no exterior, seja a carteira buscada *bookada* nas nossas agências também aqui, que são *full branches* do Brasil. Então isso é basicamente o que explica a redução de capital.

Aqui no próximo slide, notícia superpositiva: a gente assinou o Itaú Net Zero 2050, que é um compromisso de reduzir em 50% até 2030 e nos tornarmos carbono neutro até 2050. Então, essa meta de emissões vai ser válida pela iniciativa *Science Based Target*, que é SBTi, que está aqui logo abaixo à esquerda. Lembrando, para as emissões diretas, escopo 1 e 2, nós já somos carbono neutro e desde 2017, então é algo que a gente já vem fazendo há bastante tempo. O escopo 3, que é onde envolve os nossos clientes, a gente quer ser o banco da transição. No fundo, o nosso papel é ser inclusivo. O que isso significa? É apoiar os clientes na transição, estimular plano de transição, novos produtos e times dedicados para apoio da transição dos nossos clientes, todo o agronegócio, recuperação de pastagem, restauração ecológica e incentivo aos mercados voluntários de compensação de emissões, tá.

Então, quando a gente olha ali a mensuração, tem toda uma metodologia, uma mecânica, não vou entrar muito em detalhe aqui, mas para dar uma ideia da complexidade, 35 grupos econômicos hoje do banco de atacado representam 55%



das emissões, só que desses 35, 25 grupos já assumiram um compromisso de descarbonização, o que significa que esse não é um movimento da indústria exclusivo, mas é também um movimento dos nossos clientes, todos preocupados com essa consciência global de clima, de emissão de carbono e agindo de forma sustentável, tá. Então, de novo, a gente tem muito orgulho de ser parte disso.

E, por fim, eu não poderia fazer uma apresentação aqui para vocês e não falar de um tema que talvez seja o mais importante, onde eu tenho dedicado a maior parte do meu tempo, que é a cultura em transformação. Aqui a gente tentou representar com um iceberg. Então, assim, o que está para cima da água? Para cima da água é aquilo que a gente colhe de resultado de ter uma cultura mais digital e uma mentalidade muito mais *lean*, como a gente vem operando no banco. Então, primeiro, a gente atinge 62% de *share* em contratações nos canais digitais, 81% de produtos PF e PJ melhoraram o NPS, assim, só para vocês terem uma ideia, o foco que a gente tem tido em jornada do cliente, a gente ganhou o melhor banco para se trabalhar no Brasil segundo a Great Place To Work, a segunda melhor empresa para se trabalhar no Brasil considerando todas as empresas da indústria, fomos o segundo lugar e o primeiro no ranking de bancos, o que enche bastante a gente de orgulho. No O2O, já falei sobre isso, a gente já gerou mais de R\$14 bilhões em negócios, a tendência é aumentar, 100% dos nossos produtos vão estar no mobile até dezembro deste ano a lógica de *one-stop-shop* e uma disponibilidade muito acima da média, 99.6, é uma métrica, um OQR que a gente acompanha com muito afinho aqui.

O que tem por baixo do iceberg? É o que acontece nos bastidores. Primeiro, uma agenda e uma obsessão pelo cliente. Acho que essa tem sido a palavra que eu tenho usado aqui o tempo todo. Obsessão pelo cliente, é entender realmente as dores, reagir rápido, atender o cliente da melhor forma possível e usar a tecnologia para que isso funcione da melhor forma. A forma de trabalho importa muito, então a gente já vem rodando metade das áreas elegíveis em comunidades, estou falando aqui de 10.000 pessoas já trabalhando em comunidade, todos sentados juntos em *squad*, isso tem dado resultados já relevantes e a gente tem até o final do ano que vem +10 11000 pessoas trabalhando em comunidade e a gente deve atingir 21.000 pessoas. Um modelo com muito menos hierarquia e mais agilidade, primeiro, como eu já disse, eu eliminei um *layer* da organização aqui, que era o *layer* do comitê executivo anterior, aquelas posições e funções não existem mais no banco, então é uma estrutura muito mais horizontal do que era, toda a eliminação de cargos foi feita aqui dentro do banco, então hoje em dia não existe mais o vice-presidente executivo, diretor executivo, diretor, somos todos diretores e alguns, nesse caso 12 pessoas, no comitê executivo.

Gestão de risco a gente acha que é um diferencial que a gente sempre teve, então eu aprendi de um investidor muito do conceito de ambidestro, né, e é nessa linha que a gente tem procurado seguir, então é preservar aquilo que a gente tem de fortaleza na gestão de risco, um diferencial comparativo e, ao mesmo tempo, aprender a inovar com muito mais ênfase, aprender a errar e corrigir rápido, muito mais foco em MVP, muito mais foco em gestão, em ambientes de experimentação,



revisão de processos e governança. Isso tem sido uma jornada intensa, sem deixar obviamente, sem incorrer em riscos desnecessários. A gestão de risco sempre foi um diferencial do banco na nossa visão.

Incentivos cada vez mais atrelados à valorização das ações. O que a gente quer no banco é mais sócios, não menos sócios, a própria ampliação do programa de sócios foi uma mudança importante nesse investimento e transformação cultural. A gente parte de uma base de 195 sócios para 450 sócios, estamos num processo de eleição bastante interessante, e aí, enfim, do lado direito aqui, falando muito em investimento em plataforma, plataformas estruturantes, modernizar os sistemas, componentização, microsserviços, levar os serviços de negócio, como a gente fala logo embaixo, para *cloud*, nosso objetivo é ter 50% até o final de 2022, a gente já tem um bom volume de processamento em *cloud* hoje, todos os produtos novos já nascem com tecnologia de ponta, os negócios novos já operando em *cloud*. A gente vem revendo toda a nossa estrutura de agenda associativa, M&A, integração de aquisições, um modelo muito mais ágil e flexível, a gente precisa ganhar mais velocidade aqui, sem obviamente deixar de utilizar daquilo que a gente tem de *flow*, hoje o cubo network é um ótimo exemplo, tem uma referência na região, na América Latina, a gente tem mais de 350 startups de alto potencial de crescimento e a gente vem trabalhando de mãos dadas para entender não só essas empresas como clientes do banco, mas como potenciais parceiros, sócios em uma série de iniciativas.

Então, eu termino aqui falando que cultura para nós é, assim, o norte, é onde a gente tem trabalhado muito, os resultados estão vindo de forma até surpreendentes, mas, assim, é um time de altíssima qualidade, enfim, não dá para ficar muito surpreso porque a gente tem sim a noção do desafio que vem pela frente com muita humildade aqui e tem uma transformação acontecendo, enfim, aí eu abro para vocês aqui para perguntas.

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

**Operadora:** Iniciaremos agora a sessão de perguntas e respostas. Para fazer uma pergunta, por favor, digitem \*1. Caso queira retirar a pergunta da fila, digitem \*2.

Nossa primeira pergunta vem de Tiago Batista, Banco UBS.

**Tiago Batista:** Oi, pessoal, bom dia. Eu tenho 2 perguntas. A primeira é sobre a provisão, e aí a previsão de vocês. Claramente, a gente teve uma mudança de cenário macro, tom de crescimento para o ano que vem, se eu não estou enganado, acho que o Itaú está esperando uma queda de PIB para 2022. Considerando que o banco faz de perda esperada, como vocês estão vendo a dinâmica da PDD daqui para frente nesse cenário de PIB muito mais fraco?

E minha segunda pergunta é até meio que correlacionada, quando a gente pensa na dinâmica de crédito do banco, claramente o banco está crescendo bem forte nas linhas de varejo, pegar a PF mais SME quase 9% tri contra tri, 25 no crescimento



anual, então quando você pensa na dinâmica de varejo para o ano que vem pensando nesse PIB bem mais fraco, próximo de zero, o crescimento bem menor do que a gente está vendo agora dá para imaginar que essa carteira continua crescendo ou a gente pode esperar uma parada muito forte da carteira? Então, se pudesse falar um pouquinho da dinâmica de crescimento de carteira em 22 pensando nesse cenário mais difícil que a gente.

**Milton Maluhy:** Tudo bom, Tiago? Obrigado aí pelas perguntas. Deixa eu começar aqui pela questão de previsão, PIB e perda esperada. Primeiro, de fato, quer dizer, o nosso economista chefe aqui, o Mário Mesquita, área macro soltou uma revisão do PIB para o ano que vem, uma queda de menos 0,5, mais juros obviamente tentando colocar a inflação de volta no lugar onde tem que estar, então isso naturalmente vai ter um impacto na atividade.

Como é que a gente trabalha o modelo de perda esperada? Ele tem uma série de parâmetros, parâmetros dos próprios clientes, informações públicas de clientes, informações proprietárias, mas a gente também tem parâmetros macro e estatísticos que a gente usa no nosso modelo, tá, então na medida que o macro piora para frente, o nosso modelo é agravado em função disso e isso é levado em consideração em todo provisionamento que o banco faz. Então, por um lado, a gente está sempre na frente do ciclo no conceito de perda esperada com a nossa melhor projeção possível e aí acertos, correções são feitas no tempo naturalmente, tá.

Eu queria chamar atenção a uma informação, que é o seguinte, esse ano, quando a gente soltou o *guidance* e a gente revisitou o *guidance* depois para baixo no custo do crédito, tá, e a gente continua mantendo *guidance*, a gente tinha expectativa de que os atrasos viriam piores do que, de fato, vieram, quer dizer, acho que nenhum de nós tinha passado por uma crise sanitária como a que a gente vinha observando e, portanto, aquelas provisões todas que foram feitas na provisão complementar, que a gente chamou de provisão Covid, que foram feitas nos primeiros trimestres do ano passado de forma relevante, a nossa expectativa é que o sinistro dessas carteiras, né, portanto, o atraso viria ao longo de 2021 e essas provisões seriam consumidas naturalmente em função disso, tá.

Quando a gente fez a revisão do *guidance* olhando para 2021 e a gente reduziu o *guidance*, 2 informações: não só os atrasos e o custo do crédito vindo num patamar menor do que a gente imaginava, como também não houve nenhum consumo dessa provisão complementar nessas carteiras de varejo. Essa carteira Covid não teve, de fato, nenhum tipo de consumo. Eu mostrei a carteira flexibilizada performando muito, muito bem.

Quando a gente olha o ano que vem, naturalmente o cenário inspira muito cuidado, quer dizer, a gente sabe que o país não crescer é ruim, taxa de juros mais alta pressiona sem dúvida a inadimplência, a gente possivelmente não deve ter o mesmo auxílio emergencial, na mesma força que a gente teve nos anos anteriores e as próprias linhas de governo para as empresas também é algo que a gente já não vem, enfim, desembolsando com ênfase já há muito tempo, tá.



Então, a gente acha que é um cenário de menor liquidez, retomada de consumo já tem acontecido, embora nas últimas semanas a gente vê um certo arrefecimento na ponta, então quando eu olho para 2022 é um cenário em que a gente verá sim uma piora na inadimplência, é esperado que seja assim, a gente está preparado para isso do ponto de vista de provisionamento no balanço, o modelo de perda esperada já capturou uma boa parte disso, a própria previsão Covid tem muito a ver com isso porque não deixa de ser um modelo de perda esperada a gente dando choques no PIB em todas as variáveis olhando para frente, fato é que veio muito melhor. Então, acho que a boa notícia é que a gente manteve muita disciplina aqui no consumo dessas provisões, tá.

Para o ano que vem, eu já vou engatar com a sua segunda pergunta, a expectativa é de uma carteira que cresça menos naturalmente, não é um cenário de macro em que inspira muita vontade de continuar crescendo, pelo menos no ritmo que a gente vem observando, tinha toda uma reocupação para ser feita, mas eu imagino que a velocidade na ponta deva diminuir sim e as carteiras não vão crescer como a gente está observando aqui em 2021. Isso será assim. E o atraso, a nossa melhor expectativa hoje é que, apesar disso tudo, os atrasos devem ficar inclusive ligeiramente abaixo do pré-pandemia quando a gente projeta 2022. Então, a gente espera sim um aumento de atraso, é natural que seja assim, as carteiras têm crescido, economia performando pior, isso vai trazer mais atraso, mais inadimplência, mas, na nossa melhor expectativa hoje, num patamar ainda inferior ao pré-crise, o que mostra uma certa tranquilidade e solidez.

Agora, o futuro, enfim, sempre traz desafios novos, a gente vai acompanhar bem de perto aqui na medida que o cenário vai se materializando.

**Tiago Batista:** Perfeito, e obrigado pelas respostas e parabéns pelo resultado, Milton.

**Milton Maluhy:** Obrigado, Tiago.

**Operadora:** A nossa próxima pergunta vem do Sr. Jason, do Scotia Bank.

**Jason:** Obrigado. Bom dia a todos. Eu tenho 2 perguntas. A primeira está relacionada aos dados do slide 22 sobre seu modelo de negócios. Mostram que o retorno recorrente sobre o capital regulatório foi de 19% no período de 9 meses, mas dos 5 pontos percentuais em cima do período de 2020, no negócio do crédito rentabilidade de 12.5, na *trading* quase 38, 31 em seguros e serviços.

Como devemos pensar a rentabilidade futura do médio e longo prazo em cada segmento e quais são seus principais motivadores? E também normalmente falem em relação à esta análise sobre o custo de capital próprio a ser usado. Vocês podem falar sobre como o Itaú está olhando o custo de capital próprio para cada segmento daqui para frente?



E nesse contexto, minha segunda pergunta é quais são as perspectivas do Itaú para taxas de juros de mercado, especificamente para o Selic e para taxa de juros de títulos públicos de 10 anos? Obrigado.

**Milton Maluhy:** Tudo bom, Jason? Obrigado pelas perguntas. Primeiro, olhando para frente aqui, você consegue observar que acho que a principal variação que a gente observa aqui na criação de valor ela [inaudível – falha no áudio] grande aumento que a gente teve ano contra ano, mas o principal efeito realmente foi no crédito, isso tem muita relação com as provisões todas que foram feitas no ano passado e esse ano, um ano bastante mais saudável para o crédito sem o consumo das provisões que foram feitas em 2020, como eu já falei, tá.

Então, olhando para frente, eu vejo que o custo de capital ali no crédito vai continuar subindo, então só para te dar aqui grandes números, a gente observa um custo de capital muito mais próximo de 14 do que 13, que é o que a gente divulgou agora nesse tri, e isso é algo que a gente vem acompanhando, na nossa observação, a gente já no mês passado vinha observando um custo de capital de 13.5 e nesse último mês um custo de capital de 14, e aí eu estou falando exclusivamente do crédito, tá.

Margem com o mercado aqui, a gente acha que o custo de capital também está rodando aí por volta de 1 ponto, 1,5 acima do custo de capital do crédito, então mais por volta de 15-15,5. E em serviços é naturalmente menor, mas o custo de capital mesmo, que é o grande *driver*, é de 14, que é onde a gente vem, enfim, acompanhando agora recentemente, tá, isso em função da abertura das taxas longas, a gente tem feito conta também do que é o nosso perpétuo *swapado*, mas para ter uma sensibilidade, o custo capital tem uma “entre aspas” resistência natural para baixo, embora o nosso modelo já vinha indicando custo de capitais mais baixos aí nos períodos anteriores, a gente ficou muito acompanhando o custo de capital dos outros bancos nos Estados Unidos e isso para a gente sempre traz uma resistência, né, um custo de capital de 9,5-10 em dólar, então a gente sempre manteve ali o 12-13 com algum grau de não diria de conservadorismo, mas com grau de realismo talvez, a gente não pode ficar tão cego com os modelos, então a gente vai fazendo os ajustes, mas sempre de forma muito cuidadosa. Quer dizer, quando o modelo apontava para baixo, a gente manteve o custo de capital até mais alto da forma como a gente reporta aqui.

Então, olhando para frente, eu acho que o crédito praticamente não deve criar valor, então é algo que vai ficar muito próximo do zero a zero, como você está vendo aqui em função do aumento de capital. Por outro lado, a gente continua acreditando muito em serviços e seguros, a gente vem tendo crescimento importante, se olhar, sim, é o grosso da nossa criação de valor. E *trading*, com toda a incerteza que *trading* significa, um custo de capital um pouco mais alto e um mercado ano que vem com bastante volatilidade. Então, vamos acompanhar para ver como é que a gente performa em mercado, é difícil te passar uma expectativa *ex-ante*, tá.



Então, eu já estou te falando olhando para frente, eu já estou te falando de custo de capital, e, sobre as taxas, a gente vê essa abertura, de fato, nas taxas, teve naturalmente aqui o quase *overshooting* no pré e nas taxas longas em função dessa discussão recente da PEC dos precatórios, enfim, toda essa discussão do teto de gastos e o mercado realmente cobrando um prêmio muito grande na curva longa com bastante volatilidade, então a gente vê um cenário custo de capital naturalmente mais pressionado e taxa de juros subindo, né. Então, o nosso cenário aqui é que a gente termina o ano com mais uma alta de 150 pontos em 9,25 e depois mais 2 altas de 100 pontos no ano que vem, chegando em 11,25 de taxa Selic, o que pressiona também o custo de capital que a gente já vem observando nas taxas longas.

**Jason:** Muito obrigado.

**Milton Maluhy:** Obrigado, Jason.

**Operadora:** A nossa próxima pergunta vem do Sr. Jorg Friedman, do Citibank.

**Jorg Friedman:** Obrigado pela oportunidade. Bom dia a todos. Vou tentar fazer perguntas rápidas aqui porque eu sei que tem o *call* em inglês. Só para a gente continuar falando sobre os desafios do ano que vem, Milton, faria sentido pensar no ano que vem como os principais desafios sendo relacionados aí a crescimento de previsão, que, eu entendo, deve crescer pelo menos em linha com carteira, e também custos, né, não só com o descarrego de inflação, mas também com o reajuste salarial recente aí de quase 11%? Então, primeiro essa questão dos desafios para o ano que vem, se você pudesse comentar um pouco nas grandes linhas de resultados.

E segunda pergunta é sobre os pontos também de melhorias dentro dessa transformação cultural, né. Você deu bastante exemplos sobre a parte de varejo e Itaú BBA, eu queria que você falasse particularmente sobre os resultados atingidos até o momento no imobiliário e o que aconteceu, assim, está tendo alguma reestruturação especial? Porque me parece que historicamente o Itaú tem sido muito forte no imobiliário, mas nos indicadores aqui, nos KPIs para que ele está *lagging* um pouco em relação a outros produtos de varejo.

E na parte do Itaú BBA, eu não vi nenhuma menção à corretora de varejo, eu não sei se ficou um pouco fora de foco, mas se você pudesse trazer também alguns KPIs e qual que é a estratégia de vocês para esse segmento. Obrigado.

**Milton Maluhy:** Legal. Obrigado, Jorg. Deixa eu te dar algumas visuais aqui, tá. Primeiro, falando do ano que vem, então o custo do crédito vai subir. Ponto. Então, assim, direcionalmente a gente vai ver um aumento no custo do crédito, seja em função de uma piora natural da economia, mas fundamentalmente por um crescimento de carteira que a gente vem observando, então o custo do crédito ele tende a continuar subindo e, enfim, é esperado na mesma forma que a margem com clientes também tende a continuar subindo. Enfim, então, a margem anda, o custo





do crédito também anda junto. E, como eu falei, a gente naturalmente se começa a observar uma sinistralidade, sobretudo, naquela carteira Covid, a gente vai consumir naturalmente – aí não é reversão – as provisões que foram feitas no ano passado, então tem uma expectativa sim de que se houver essa sinistralidade que a gente fará um consumo de provisões, que foram feitas exclusivamente para qualquer evento no Covid.

Então, do ponto de vista de custo do crédito, eu imagino que essa seja a dinâmica para o ano que vem, mas, com uma dinâmica de *top line* também crescente, o que a gente precisa olhar aqui agora – e a gente está fechando aqui os últimos números – para começar a já ter uma visão de orçamento muito mais clara para 2022 com os desafios todos macro, enfim, que vocês conhecem tão bem quanto a gente, tá.

Do ponto de vista de custos, 2 mensagens importantes: Broedel está aqui do meu lado, está me ouvindo, a gente tem aqui um desafio de que o custo *core*, que é o que está ali representado no gráfico que eu mostrei, continue performando nominalmente próximo a zero, então e por que não cair? Então, é esse o ritmo e o desafio que a gente está se colocando. A gente sabe que não é fácil, tem uma pressão inflacionária muito grande pelas razões que você colocou, mas esse tem que ser o nosso objetivo continuar apontando para baixo o custo *core*, né, e a gente continua investindo e crescendo o banco.

Então, separar muito bem o que é investimento em novos negócios, investimento em tecnologia do que é o custo *core* da operação, a minha expectativa é que a gente continue performando como a gente vem performando até aqui, abrindo espaço no custo *core* para financiar o investimento. Então, a gente espera uma inflação mais alta para o ano que vem, é importante separar porque tem inflação medida pelo IPCA e tem o que eu chamo de inflação bancária, que vem com naturalmente o reajuste de 11% no acordo sindical e, enfim, todos esses números que vocês conhecem bem.

Então, a pressão é muito grande, a gente quer *delivery* abaixo sem dúvida nenhuma de qualquer inflação, de qualquer índice de inflação, mas a gente vai continuar perseguindo no custo *core* manutenção ou para baixo, ou seja, absorvendo integralmente a inflação no período. Esse é o nosso grande objetivo aqui. O Broedel está emponderado aqui e a gente conversa muito sobre isso e perseguindo esse objetivo, tá. Então, isso falando de custos.

Depois, resultado do imobiliário, eu acho que é importante dizer o seguinte: a gente vem ganhando *market share* já há muitos trimestres seguidos, então eu diria que, do ponto de varejo, é a carteira que não deixou de crescer no ano passado, justamente ao contrário, é uma carteira que continua crescendo e crescimentos pujantes, é uma carteira que gera um resultado não só *per se*, mas na relação com o cliente, então você olha o cliente de uma forma holística e ela tem um grande *cross-sell* natural, é um cliente que acaba ficando fidelizado ao banco no longuíssimo prazo, o que é superimportante, né, e a grande performance que a gente tem tido aqui tem a ver com uma série de fatores, tem a ver com uma mudança de gestão claramente, das



lideranças da área, todo um repensar na forma de operar, toda uma forma de atuar com os nossos parceiros, não são os internos como os externos, ter visibilidade, ter competitividade, ter qualidade, comercialmente um grau de agressividade no sentido positivo da palavra de realmente estar lá e brigando por cada negócio. Enfim, então, tem uma série de fatores que levam a gente a ter essa performance no imobiliário, que vem tendo um crescimento bastante importante, e eu vejo de forma muito positiva e é um trabalho muito bem-feito à 4 mãos, não só pela equipe que lidera esse projeto como também com toda a equipe do banco de varejo, tá. Então, tem aqui uma sinergia e uma simbiose muito forte acontecendo.

Quando a gente fala de Itaú BBA – e aqui foi ótima a tua pergunta porque eu quero separar a resposta em 2, tá –, corretora de atacado a gente fez uma mudança importante de time recentemente, então a gente trouxe 3 executivos de mercado e a gente fez mais alguns investimentos, na verdade, 3, depois a gente trouxe mais 3 executivos também de mercado para reforçar o time. Os rankings você já consegue ver no mundo atacado uma evolução importante, a gente já começa a subir nos rankings por foco, é uma equipe realmente muito mais dedicada, com uma ambição aqui de negócio e os resultados já começam a vir. E a gente também tem um time dedicado que toca o que você chamou de corretora de varejo. Ela não está dentro do Itaú BBA, ela fica dentro da gestão do mundo de investimentos, da WMS, da Wealth Management. Eu não trouxe mesmo. Na nossa visão, talvez seja nesse mundo onde a gente tem a maior oportunidade, então a gente já colocou no ar os minicontratos de futuro, o RLP, a gente está vindo com uma série de novidades, a gente tem conseguido já fazer preço para renda fixa na própria corretora, no *homebroker*, você já consegue entrar e sair de títulos privados.

Então, a nossa expectativa – e aqui sendo, eu diria até com algum grau de otimismo, mas bastante positivo – é quadruplicar o resultado da corretora nos próximos 3 anos, tá. Esse é o nosso objetivo, realmente a gente vê que tem uma oportunidade gigante em corretora de varejo e é um segmento que estava subpenetrado e onde a gente viu e encontrou uma série de oportunidades. E aí passa por mudanças dos times, uma gestão muito mais próxima do cliente, com muito mais conhecimento do assunto e com uma boa vontade de crescer e ocupar o espaço. Então, eu diria que a corretora de varejo deve quadruplicar o resultado nos próximos anos.

**Jorg Friedman:** Perfeito, tá ótimo. Você tem quantos clientes vocês têm hoje na corretora de varejo, que vocês [incompreensível]?

**Milton Maluhy:** Não, não é um número que a gente divulga aberto, Jorg.

**Jorg Friedman:** Sem problema. Obrigado, viu, Milton.

**Milton Maluhy:** Tá bom, obrigado você. Um abraço.

**Jorg Friedman:** Obrigado.

**Operadora:** A nossa próxima pergunta vem do Sr. Gustavo, do Bradesco BBI.



**Gustavo:** Bom dia, pessoal. Obrigado pela oportunidade. Parabéns pelos resultados. Eu vou fazer 2 perguntas e eu queria fazer uma um pouco mais conceitual, Milton, na questão da questão de estrutura de agência, de custo e dos canais digitais. Acho que já ficou bem clara a mensagem de vocês em relação a heterogeneidade de clientes que vocês têm e a necessidade de manter um número de agências, né, mas a minha pergunta é o seguinte: olhando os dados que vocês trouxeram, [incompreensível] forte dos canais digitais, enfim, vocês já têm a intenção de 100% dos produtos no mobile até o final deste ano, enfim, não vou ficar repetindo aqui os números, mas são números que se são encorajadores aqui no sentido do canal digital, né. Aí a minha pergunta é a seguinte: a que medida vocês pensam ou, enfim, algum plano de em algum momento fazer uma redução mais drástica no número de agências para, vamos dizer assim, melhorar a estrutura de custo de uma maneira geral, dado que a gente sabe que agência tem um custo alto?

Enfim, à medida que você vai tendo mais originação via digital e menos necessidade de agência – eu não estou colocando aqui acabar 100% [inaudível – falha no áudio] sem agência, né, 100% digital –, eu entendo que existe essa necessidade de uma [inaudível – falha no áudio] dos clientes, enfim, eu estava pensando se não existe aqui uma possibilidade para em algum momento de ter uma redução um pouco mais drástica no número de agências na medida que as originações, as liberações digitais entrem, né. Essa é a minha primeira pergunta.

A segunda, é sobre receita de serviços. Você bem colocou aqui no slide número 6 onde tem a maior rentabilidade e você até adiantou que, enfim, [incompreensível – falha no áudio] continuar uma rentabilidade acima do capital, enfim, eu queria entender como é que você olha para frente a evolução da receita de prestação de serviço dado que aqui talvez é uma dinâmica com maior competição, maior [incompreensível – falha no áudio], Pix, outros bancos que oferecem fluxos sem cobrar *fee*, enfim, existe uma competição mais muito forte aqui na receita de prestação de serviço e é onde está o seu [incompreensível – falha no áudio] rentabilidades.

Como é que você enxerga crescimento de *fees* nos próximos dias 4-5 anos? Dá para a gente trabalhar com crescimentos em linha com a inflação? Enfim, essas são as minhas perguntas. Obrigado.

**Milton Maluhy:** Tá ótimo, Gustavo. Tudo bem? Obrigado pela pergunta. Deixa eu começar aqui pela questão de agência, tá. Primeiro, como eu falei, assim, nos últimos 5 anos teve um número grande de fechamentos aí, foram mil agências, é bastante importante, e a gente vem acompanhando isso, enfim, tem todo um trabalho, um algoritmo, uma discussão que é feita lá no mundo de varejo para a gente o tempo inteiro olhar para o nosso *footprint*, né, onde a gente eventualmente tem ajuste para fazer, seja para um lado ou para o outro, tá, quer dizer, eventualmente tem até espaço para expansão em alguma região, em algum lugar que a gente está sub-representado, a gente precisa só definir com que modelo a gente quer atacar, tá. Então, essa é uma discussão viva que acontece o tempo todo.



Eu sempre falo que, assim, operacionalmente, fechar uma agência é muito fácil. Assim, a gente sabe fazer, já fechamos várias agências ao longo desses anos todos e é um processo que naturalmente a gente já tem um grande know-how em fazer, sem grandes traumas, né, cuidando naturalmente dos colaboradores, cuidando dos clientes da melhor forma possível, mas é algo que a gente sabe fazer muito bem-feito. Então, quer dizer, fosse esse o caminho, a gente estaria indo nessa direção, não tem por que não ir, não tem nenhuma outra razão de não ir se a gente achar que é esse o caminho, tá.

O que a gente tem sim observado, primeiro, a gente fez uma grande remodelação do modelo de atendimento do varejo, então o e-varejo, que é o projeto como a gente chama ele aqui, 2030, é um nome interno, mas é um projeto que a gente vem acompanhando bem de perto e a gente está num ano de grandes entregas. Nossa expectativa é que 75% de tudo aquilo que foi planejado, portanto, 100% do que foi planejado para 21, 75 do todo, seja entregue até dezembro. Então, as principais entregas serão feitas esse ano.

A pandemia a gente está vendo os sinais agora bastante encorajadores de que a gente está num momento bastante positivo, espero que continue assim com números decrescentes, flexibilizações diminuindo, os *lockdowns* diminuindo, máscara e etc., enfim, então a gente começa a perceber uma economia, a gente espera que em 2022 a gente já esteja em regime, para colocar dessa forma, e a economia andando, enfim, sem esta questão, com outros problemas estruturais, mas não com este problema, tá.

Então, a gente vai conseguir ter uma boa ideia do real fluxo das agências pós-pandemia. Ele não vai ser o que era o pré-pandemia certamente, mas seguramente também não é o que a gente está observando agora. E como a gente está no meio de uma implantação de um projeto muito relevante, calma e cuidado é superimportante, então que a gente quer é atender muito bem os nossos clientes num primeiro momento, ressignificar todo um modelo de agências, a gente vai ter os *hubs* via satélite, as satélites vão ser agências muito mais enxutas, com um processo operacional muito mais simples, a gente vai centralizar nas *hubs* esse grande fluxo operacional e com um enxoval específico para cada microrregião do país, quer dizer, regiões em que a gente precisa atender mais o agro, mais o imobiliário, mais a indústria para que a gente tenha isso.

E aí sim, no tempo, se a gente achar que naturalmente, quer dizer, a gente vê uma demanda menor, menos fluxo, a gente vai fazendo as correções no *footprint* que sejam necessários, tá. Então, não tem nenhum *guidance* por enquanto de fechamento, a gente continua bastante confiante no novo modelo. O que a gente quer é fazer bem-feito essa transformação, estabilizar e esperar um pouco para ver como é que virá o fluxo pós-pandemia.

Então, quando a gente olha nos critérios de densidade por 100.000 habitantes, mesmo nos países onde houve uma eletrônica muito grande do dinheiro, a gente vê que a densidade por 100.000 habitantes é maior do que o que a gente tem no



Brasil hoje, e a gente ainda tem um volume de dinheiro físico em circulação muito grande. Embora tenha perdido *market share*, os canais digitais e mobile tenham ganhado *market share*, nominalmente o dinheiro em circulação é maior do que a gente tinha 4-5 anos atrás, embora tenha perdido o *share*, mas porque cresce muito. Então, no fundo, ainda tem muita demanda pela agência, por pagamentos, por atendimento.

Mais importante de tudo é a questão do atendimento diferenciado aqui para produtos mais complexos. A gente vê que mesmo nesses países onde houve uma eletrônica muito grande, todos os produtos de maior complexidade acabam sendo discutidos e negociados dentro de um ponto físico, que é onde o cliente quer falar olho no olho com o gerente, quer negociar o preço, quer entender que compromisso de longo prazo ele está assumindo. Então, a rede física continua com um papel muito importante e ela também ajuda, de forma material, na digitalização dos clientes. Esse também é um dos papéis, a gente fala de digitalização a gente precisa Sul, Sudeste, a gente precisa pensar que no Brasil inteiro a gente tem realidades muito diferentes, então em algumas regiões, em algumas cidades, em alguns estados ainda tem uma baixa digitalização, embora os clientes tenham sim o seu smartphone, mas a demanda pelos pontos físicos é muito maior.

Então, tem que olhar o todo, mas se esse for o caminho e tiver que fazer algum ajuste, acho que faz parte da nossa jornada, mas não é o que a gente tem agora nesse momento planejado, a gente quer primeiro implantar o projeto.

E a parte de serviços, eu você bastante mais sucinto. É muito difícil aqui projetar 5 anos nos tempos de hoje, mas direcionalmente o que eu posso te dizer é o seguinte: no mundo do atacado, a gente vem conseguindo imprimir um ritmo muito bom em *fees* em geral, seja na *asset*, seja no banco de investimento. Agora, a gente vai passar por um período de mais volatilidade, muito menos *deals* de renda variável, eventuais fusões e aquisições e o ano que vem é um ano de eleição, é um ano em que tipicamente essas linhas de negócios sofrem porque as janelas e as oportunidades acabam fechando, então você tem menos operações indo a mercado. por outro lado, com o aumento da taxa de juros, a gente já começa a ver uma certa retomada de *debt capital market* e a gente possivelmente vai ver então um volume maior de DCM, mas possivelmente com *fees* inferiores ao que a gente tem observado em 2021.

Então, eu não acho, não acredito que a gente vai ter um resultado de *investment banking* melhor do que em 2021 em 2022. Será um resultado menor por todas essas questões e conjuntura, tá?

E, por fim, quer dizer, olhando para frente, na linha de serviços cartões, como eu disse para vocês no início, o intercâmbio tem sido o grande *driver*, então a gente acredita sim que dá para ter um modelo de negócio muito mais barato, muito mais efetivo em que o cliente vai selecionar que tipo de serviço ele quer comprar ou consumir e, portanto, a gente vem reduzindo já as anuidades, mas, como você viu, o intercâmbio cresce mais que isso.



Pode ser que a gente até passe por algum vale no meio do caminho em que a anuidade acelere mais do que o próprio intercâmbio, mas a gente toma decisões de longo prazo aqui não olhando só o resultado do próximo trimestre, então se esta for a direção e a gente tiver que acelerar para manter o cliente no longo prazo, reduzir o *churn* e aumentar a ativação, são decisões que a gente vai tomar sempre com um viés de longo prazo.

Então, eu acho que é a nossa capacidade de se reinventar e mais do que isso ir *beyond banking*, que é uma agenda importante que a gente tem discutido aqui de o que mais a gente pode fazer além daquilo que é característico da nossa atividade, e tem uma série de iniciativas, na medida que a gente for avançando, a gente vai dando mais informações.

**Operadora:** Com licença, encerramos neste momento a sessão de perguntas e resposta. Gostaria de passar a palavra ao Sr. Milton Maluhy para as considerações finais.

**Milton Maluhy:** Olha, queria só agradecer a todos mais uma vez por esse call. Em breve estaremos aqui de novo, o tempo passa rápido. Aqui do nosso lado, com energia máxima, muito foco, muita dedicação, obviamente um cenário para 2022 mais difícil do que a gente vinha imaginando, mas são 97 anos operando no Brasil e acho que a gente já passou por todos os cenários possíveis e imaginários e o que nos trouxe até aqui até hoje foi o foco e estar muito próximo dos nossos clientes independente do cenário macro, independentemente do que for.

Então, acho que essa continua sendo a nossa agenda. Somos brasileiros, seremos brasileiros e vamos continuar focando no longo prazo, tá bom, pessoal? Muito obrigado pela participação.

**Operadora:** A reunião do Itaú Unibanco Holding está errada. Agradecemos a participação de todos e tenham um bom-dia. Obrigada.