

## Transcrição - Itaú Day 2024

### Abertura

#### **Renato Lulia:**

Bom dia, sejam todos muito bem-vindos ao Itaú Day 2024. Neste ano, o Itaú Unibanco completa 100 anos, com uma nova marca, o olhar voltado para o futuro e a vontade de estar cada vez mais próximo dos nossos clientes, colaboradores e dos investidores.

Por isso, neste ano, vamos transmitir nosso evento de diversos pontos do nosso Centro Empresarial. E para nós é um orgulho receber vocês aqui.

Só aqui no Centro Empresarial passam mais de 10 mil pessoas todos os dias. E são essas pessoas que estão construindo o Itaú Unibanco que vamos detalhar durante o Itaú Day de hoje. Esse é um espaço que evolui ao longo do tempo e estamos sempre pensando nas melhores maneiras e nas melhores formas de promover a integração e a nossa cultura, inclusive, na gestão dos nossos espaços físicos.

E neste momento, eu estou aqui no novo auditório da nova Torre Jabaquara, que é a última das seis torres que recentemente inauguramos no Centro Empresarial do Itaú Unibanco.

Estamos pensando constantemente em inovações e em como potencializar o uso de tecnologia no nosso dia a dia, e óbvio que neste evento não poderia ser diferente. Com o objetivo de levar uma melhor experiência ao público estrangeiro, neste ano vamos utilizar inteligência artificial para dar voz aos nossos executivos em inglês.

E como das vezes anteriores, contaremos também com a participação mais que especial do Pedro e do Roberto, do Milton e de todos os membros do nosso Comitê Executivo.

E não consigo pensar em melhor jeito de continuar esse nosso Itaú Day, do que chamando a conversa entre o Pedro e o Roberto, que já estão aqui do lado, na Torre Olavo Setubal. Bom dia, Pedro. Bom dia, Roberto. É com vocês.

### Conversa entre Pedro Moreira Salles e Roberto Setubal

#### **Roberto Setubal:**

Bom dia, Renato. Bom dia a todos que nos ouvem. Estamos aqui, Pedro e eu, para mais um Itaú Day. Pedro, temos 100 anos de história, repletos de muitas conquistas, passamos por diversos momentos diferentes do Brasil e da economia brasileira, e agora estamos olhando para frente e vendo novos desafios. Como é que você está vendo esse momento do banco?

#### **Pedro Moreira Salles:**

Primeiramente, bom dia ao Renato, bom dia a todos, bom dia, Roberto. Eu vejo esse momento de maneira muito positiva. Os desafios sempre existem. E eu acho que temos uma tendência a achar que os desafios que enfrentamos são sempre piores do que os que vieram antes. E, na verdade, para quem está fazendo 100 anos, nós já vimos de tudo.

Já vimos grandes transformações econômicas e grandes transformações políticas. Vimos muita concorrência local, e depois, concorrência de grandes conglomerados globais que ainda não tinham uma presença forte no Brasil. Depois, tivemos grandes transformações tecnológicas. E nós soubemos entender isso e nos adaptarmos. Eu acho que a grande qualidade de uma organização é a capacidade de adaptação. Sem ela, sobretudo se a organização for muito grande, ela acaba se ossificando e conseqüentemente, a organização para. E esse é o maior risco que uma organização pode correr. Acho que sempre nos recusamos a ficar parados. E, com isso, acho que vencemos esses obstáculos.

Todas as empresas, de uma maneira ou de outra, começaram como startups. Sempre existem os fundadores e um núcleo de pessoas em torno que ajudaram a constituir a empresa, e com a gente não foi diferente. E hoje, cem anos depois, somos o maior grupo financeiro da América Latina. Como chegamos até aqui? Sempre olhando para o longo prazo e criando uma governança, que obviamente foi sendo alterada ao longo do tempo, mas que sempre assegurou um processo decisório que levava em conta o melhor interesse do banco. Sempre olhamos para a capacidade de atrair e reter talentos, e entendemos que o talento individual é o que te permite posteriormente a criação da melhor equipe. Não adianta só ter talento individual, é preciso ter uma cultura por trás que fomente isso tudo que nós estamos falando e que, sobretudo, recuse uma certa acomodação.

Eu acho que nós somos isso e nós fizemos isso. E quando olhamos para a frente, para as novas ameaças e novos desafios, eu não tenho dúvida que saberemos nos adaptar, e estamos nos adaptando para enfrentar isso. Você concorda com essa visão?

**Roberto Setubal:**

Eu concordo absolutamente, Pedro. Eu acho que uma característica que sempre existiu, tanto no Unibanco como no Itaú, e que sempre soubemos incentivar, é a de se estar aberto para o mundo. Eu acho que isso é parte da nossa cultura. Nós olhamos e vemos a transformação da sociedade, do mercado, a mudança da concorrência, e estamos sempre abertos a entender, observar e procurar nos ajustar a essas novas situações que vão surgindo. Eu acho que é superimportante que continuemos com essa abertura e essa vontade de aprender sempre, de olhar em volta, e de olhar o que está acontecendo no mundo e não ficarmos numa posição negacionista de que “estamos fortes”, ou “estamos muito bem”.

Acho que precisamos estar sempre nessa dinâmica de mudança, que foi o que nos caracterizou e nos possibilitou chegar até aqui. Como você falou, nós passamos por vários momentos e com desafios diferentes em cada um deles, e acho que para se enfrentar um desafio, é preciso entendê-lo e entender seu momento. Um desafio vem por alguma mudança que acontece. E é importante estarmos abertos para entendermos a mudança, como ela nos afeta e como é que nós temos que reagir. E esse momento não está sendo diferente.

Nós estamos vivendo em um mundo onde a tecnologia trouxe novas possibilidades de modelos de negócio e acho que nós estamos, nos adaptando a isso. Desde quando isso começou a surgir, nós começamos a nos preocupar. Eu me lembro das nossas conversas, de observarmos a concorrência com novas tecnologias e novas propostas. E a partir disso que nós começamos a estimular e a provocar as nossas equipes dizendo “o mundo mudou e precisamos mudar também. O que nós temos que fazer?”. E no início tivemos algumas dificuldades até encontrarmos o caminho, mas acho que como você falou, agora estamos nesse caminho. E estamos bem-preparados para enfrentar essa nova etapa e esse novo desafio, como outros que virão no futuro. Aliás, essa é outra característica nossa: nós sempre soubemos nos adaptar às novas tecnologias que vão surgindo.

E elas vêm surgindo ao longo dos anos e vão continuar aparecendo novas tecnologias que vão criar novos desafios e talvez novas concorrências. Mas eu concordo com você, acho que o otimismo também é a forma como eu vejo o nosso futuro, e estou bastante confiante no que nós já conseguimos fazer e olhando os planos que temos em andamento, vejo que estamos muito bem-posicionados.

**Pedro Moreira Salles:**

Acho que não se chega aos 100 anos sem uma grande tradição de inovação. E quando eu disse que passamos por tudo isso, eu não quero de maneira alguma sugerir que não há riscos. Sempre há risco. Acho que a nossa força, é a nossa capacidade de entender que o entorno muda e que os desafios são novos. Então, considerando esse ambiente de tanta transformação e tão dinâmico, quais são os principais riscos e também as principais oportunidades nos próximos anos?

**Roberto Setubal:**

Estamos num momento de transição e de mudança. A competição chegou diferente e está com as novas propostas. Acho que nós estamos no caminho que me parece absolutamente correto e estaremos cada vez mais em linha com as novas tecnologias, e eu vejo essa evolução muito forte no banco. Acho que ainda não estamos lá e que ainda temos um caminho a percorrer, que não é simples. Porque sempre que estamos buscando uma mudança ou buscando uma nova posição, o mundo continua mudando. Estamos sempre procurando uma coisa nova e essa coisa nova está também se transformando.

Então, temos esse desafio de fecharmos esse *gap* acredito que estamos bem e avançando. Esse é um grande desafio. Outros desafios estão na área de cultura e de talentos. Nós temos essa característica de estarmos abertos e em busca. Nesse momento eu estou falando que nós estamos bem e estamos caminhando bem, mas isso também é um perigo, porque talvez a gente não esteja vendo algumas coisas que podem estar à espreita.

Então estar atento e aberto é fundamental. E acho que estamos muito bem em talentos, e que estamos com uma equipe muito forte em todos os níveis.

A concorrência vem aqui muitas vezes tentar levar nossos talentos, mas acho que temos conseguido retê-los. E retemos não só pela remuneração, mas porque nós temos um projeto de futuro, onde as pessoas se engajam, com um ambiente extremamente ético com o qual muitos se identificam, e isso nos fortalece bastante. Então, nós temos desafios pela frente, mas me sinto preparado para enfrentá-los. Você vê dessa forma ou tem algo diferente que você percebe nas mudanças no cenário competitivo?

**Pedro Moreira Salles:**

Eu concordo com o que você está dizendo. Olhando o banco como um todo, um dos riscos que nós temos, obviamente, é o risco do excesso de complexidade. Uma organização que foi se construindo ao longo de dez décadas, com o sucesso que tem e voltada para o produto, que era a forma correta de se organizar, obviamente se torna uma organização complexa e isso traz custos, sejam eles operacionais ou de tempo de resposta ao mercado. Mas também nesse ponto nós estamos procurando lidar com isso. E nós lidamos com isso de uma maneira muito disciplinada e sistemática, na minha opinião.

Para dar um exemplo, nós pensamos: “Como é que se lida com a questão dos custos?”, acho que buscando índices de eficiência cada vez mais fortes. E nós temos um projeto há uns seis ou sete anos que busca de dois a três pontos de eficiência, e isso não é top-down, porque nós lidamos tanto com o numerador como com o

denominador, e todos se engajam nisso. E nós sabemos que nos últimos três anos fomos buscar 10 pontos de ganho de eficiência, o que nos coloca em um patamar internacional de excelência. Ao mesmo tempo, nós sabemos que novos concorrentes, sobretudo no mundo de varejo que fazem uma abordagem com uma estrutura de custos e complexidade diferente da nossa, possuem vantagem de custos que nós temos que buscar.

De novo, estamos muito dedicados a isso e com planos traçados. Por outro lado, no campo da oportunidade, acho que essa flexibilidade que o banco tem de estar exposto ao mundo e de entender o que está disponível, nos dá uma vantagem competitiva. Falando em tecnologia, nós saímos da fase de simplesmente tentar consertar o legado, que ainda tem trabalho a ser feito, porém a verdade é que 60% das nossas áreas de produtos e serviços, o mundo dos negócios, atualmente está praticamente na nuvem. Com isso nós ganhamos uma agilidade e uma capacidade de resposta, voltando ao tema da complexidade, que nós não tínhamos.

Então estamos muito mais preparados e isso pode abrir uma vantagem comparativa para nós que começamos a fazer esse trabalho há mais tempo. Como você mencionou, nós ficamos preocupados com isso há muitos anos e tentamos encontrar o caminho, e acho que agora estamos nele. Com isso, ao falarmos do tema de Generative AI, o banco é um líder mundial pelo número de projetos que já tem dentro da organização e mesmo na questão de escrever código usando essa tecnologia. Eu acho que nós estamos entre as 4 ou 5 maiores companhias do mundo.

Isso é apenas uma demonstração de como nós sabemos que precisamos mudar, de como nós buscamos trazer o que há de melhor em termos de tecnologia e aprendizado, e com isso nós vamos ganhando competitividade, seja em relação aos concorrentes adicionais, seja diminuindo eventuais lacunas para quem aborda isso de uma outra maneira. Então, apenas para complementar o que você disse, mas na mesma direção.

### **Roberto Setubal:**

É interessante, pois enquanto você estava falando e eu estava lembrando de algumas coisas.

Sem dúvida, a concorrência está com uma tecnologia que possibilita a eles um custo menor. Eu acho que nós estamos no caminho de buscar isso. Como você falou, nós temos progredido bastante e nosso índice de eficiência nunca foi tão baixo.

Nós estamos à frente da concorrência tradicional, como você comentou, mas buscando também, especialmente no varejo, atingir o benchmark que será possível na medida que a nossa tecnologia esteja bem evoluída. Estamos nesse caminho, e acho que a própria tecnologia com o nosso desenvolvimento nesses anos tem possibilitado essa redução que você mencionou. Agora eu queria abordar um outro desafio que nós temos, que talvez seja um desafio tão grande quanto da tecnologia, que seria o desafio do crescimento.

Nós temos hoje uma posição de mercado muito grande. O banco já é muito forte, o Itaú disputa a liderança em todos os segmentos de mercado, em alguns nós somos líderes, em outros nós estamos disputando a liderança com os concorrentes. No entanto, como a nossa economia cresce relativamente pouco e nós já temos uma participação de mercado relativamente grande em muitos segmentos, quando comparado com o restante do mundo.

E o crescimento é importante para nós e queremos estar sempre ganhando *market share* de alguma forma. Nesse contexto, como é que você vê os desafios de crescimento do banco?

**Pedro Moreira Salles:**

Eu acho que esse é um grande desafio, sem dúvida, porque um banco não consegue estar fora do ambiente econômico onde ele está inserido. Então, uma economia que cresce permite, obviamente, ao banco crescer também.

Aliás, o banco é um fomentador de crescimento na medida que ele estende crédito para os seus clientes. Nós temos crescido mais do que a concorrência tradicional e, obviamente, temos ficado abaixo daqueles que saíram de uma base muito menor do que a nossa e que, conseqüentemente, têm conseguido mostrar crescimentos no top-line maiores do que os nossos. Eu acho que cada uma das nossas áreas de negócio está nessa briga.

Eu acho que na medida que nós conseguimos consolidar tudo e sair da visão produto em direção à visão cliente, nós entenderemos melhor quais são, de fato, os melhores produtos e serviços para aqueles clientes que vão da pequena pessoa física à grande corporação, e eu acho que nós teremos a capacidade de entregar um crescimento, porém sempre dependente daquilo que o Brasil nos oferece. O Brasil está crescendo um pouco mais do que nós imaginávamos e com isso o banco também tem um pouco de vantagem, mas nós não podemos esquecer da questão da eficiência. Porque nós podemos trabalhar muito o crescimento, mas ele depende de condições externas.

Por outro lado, acho que a questão da eficiência e do custo é um trabalho interno que nós estamos fazendo e iremos continuar fazendo. Acredito que o “jogo” se dá exatamente ao prestarmos atenção no “numerador e o denominador” e abrindo essa relação para ter a linha de receita crescendo sempre alguns pontos acima da linha de despesa. Acho que esse é um desafio que se coloca e que está todo mundo entendendo com clareza.

**Roberto Setubal:**

Eu vejo o Milton e a equipe toda muito ligados nisso. E como nós temos visto, há algumas alavancas de crescimento que vão nos ajudar. E é interessante que as alavancas de crescimento que nós temos visto estão muito ligadas à tecnologia.

Nós estamos falando do nosso Super App para Pessoa Física, que vai incorporar alguns milhões de clientes à operação da nossa plataforma bancária. Eu acho que isso tem um potencial muito grande de aumentar receita.

**Pedro Moreira Salles:**

É quase um outro banco dentro do banco em termos de base de clientes.

**Roberto Setubal:**

Isso. Eu acho que vai possibilitar uma aceleração da receita uma vez que de alguma forma nós estamos trazendo para a nossa plataforma clientes que tem uma ligação com o banco, mas tipicamente por um produto como um financiamento de automóvel, de casa ou um cartão de uma financeira que nós temos sociedade. E ao trazer esses clientes que hoje utilizam apenas um produto e podendo oferecer toda a nossa gama de produtos, acho que isso vai possibilitar um grande crescimento. O interessante é que isso vai se dar nos próximos 12 meses, até o fim do ano nós vamos ter feito muita coisa e acho que até o início do ano que vem nós terminaremos de trazer esses clientes.

Também na pequena pessoa jurídica nós temos projetos de novos aplicativos que vão, especialmente para as menores empresas, possibilitar uma interação com o banco via automação.

E ainda no corpo de tudo isso tem a inteligência artificial que estamos usando com vários projetos dentro do banco. E uma vez estando na nuvem os dados de uma forma mais organizada, acredito que nós temos um potencial grande de aumentar a receita otimizando muito a busca de clientes e entendendo melhor as necessidades deles. Eu acho que isso é uma possibilidade grande, você também acha?

**Pedro Moreira Salles:**

Também acho. São 250 projetos de inteligência artificial dentro do banco, em sua maioria voltados para a eficiência, mas cada vez mais nós vemos projetos sendo incorporados de alguma maneira nas linhas de receita, seja na asset (gestão de patrimônio) ou na visão produto, começando a interagir, eventualmente, com o cliente ou no apoio que é dado ao cliente.

E como você falou do Super App, eu acho que uma coisa importante que nós fizemos e tem a ver com a governança do banco sobre essa preocupação de se atualizar, é que hoje nós temos no conselho do banco três pessoas vinculadas a esse mundo de tecnologia ou da experiência digital do relacionamento com o cliente. E essas três pessoas estão, junto com você e comigo, constituindo um comitê coordenado por um deles, o César Gon, exatamente para tentar entender se há alguma oportunidade e desafiar a gestão do dia a dia da companhia, respondendo às perguntas de: Como é que nós melhoramos essa experiência do usuário? O que nós podemos fazer melhor e mais rápido? Como é que nós podemos ser mais simples? Como é que nós podemos, às vezes, ousar um pouco mais?

E eu acho que isso também está muito ligado a essa nossa transformação e a nossa busca de crescimento de receita, ou seja, quão mais amigável, simples, lógico e transparente for a capacidade de se relacionar com essa enorme base de cliente que nós temos, mais rápido nós fazemos essa nossa transformação e entramos nessa rota de crescimento. Então, em 2024, eu estou muito animado com alguns passos que nós demos para conseguir endereçar esses desafios que surgiram.

**Roberto Setubal:**

Perfeito, bem lembrado essa nossa mudança no conselho. Hoje nós temos essas três pessoas que vêm da área de tecnologia, alguns que ainda mantém grande atividade em empresas baseadas em tecnologia, e outros que já tiveram empresas de tecnologia e fundaram grandes empresas que hoje são um grande sucesso. Eu acho que isso, sem dúvida, vai agregar muito.

Eu acho que quando nós olhamos o que você falou sobre a relação que se abre, que aumenta a receita e reduz o custo, eu vejo grandes perspectivas de nós continuarmos tendo uma rentabilidade que nós temos tido nesses últimos anos e com um crescimento bom. Mas, por falar nisso, Pedro, com uma lucratividade elevada, nós somos muito procurados também para falar de dividendos. Os investidores gostam de crescimento, mas também gostam de dividendos.

Evidentemente, quando nós temos mais crescimento, nós utilizamos o capital que nós estamos gerando através dos lucros para financiar o crescimento. E quando nós crescemos menos, nós procuramos distribuir o excesso de capital que acumulamos no ano como dividendos de forma que nós consigamos manter os nossos índices de capital dentro de patamares controlados, sem ser excessivo, porque isso é ineficiente, e sem ser baixo, porque nós queremos um banco sólido e preparado para enfrentar os desafios que possam surgir. Como é que você vê a política de dividendos do banco?

**Pedro Moreira Salles:**

Eu acho que essa é uma discussão permanente. Temos um objetivo do índice de capital, que recolocamos e chegamos no patamar que queríamos e com a taxa de retorno que o banco consegue atingir e, se, do outro lado nós não tivermos um crescimento muito grande de demanda por crédito, de fato ficamos com excesso de capital. E nós não temos nenhuma dúvida de que talvez o melhor uso para esse capital em determinado momento seja devolvê-lo para os acionistas.

Seja com recompra de ação, seja com dividendo, mas acho que nós temos sido disciplinados, e acredito que nós temos explicado esse processo e a reflexão que está por trás dele. E acredito que os nossos acionistas podem contar com isso na medida em que o banco continuar performando nos patamares que está performando e tiver a base de capital necessária para o crescimento esperado. Então, não vai ficar retido aqui dentro se não tiver um uso alternativo que seria melhor do que distribuir para os acionistas.

**Roberto Setubal:**

Acho que é isso, né, Pedro?

**Pedro Moreira Salles:**

Acho que é. Como sempre, é um prazer participar desse bate-papo. Agora os membros do Comitê Executivo, a começar pelo Milton, vão conversar com quem nos ouve hoje.

**Roberto Setubal:**

E aprofundar os temas que nós passamos aqui meio superficialmente.

**Pedro Moreira Salles:**

Do meu lado só queria agradecer a presença de todos e que vocês tenham um ótimo dia nessa nova edição do Itaú Day. Obrigado, Roberto.

**Roberto Setubal:**

Pedro, é sempre um prazer estar aqui conversando com você. Nós temos sempre essa troca de ideias e conversamos bastante, não só aqui, mas em várias outras oportunidades ao longo do ano.

**Pedro Moreira Salles:**

Exato.

**Roberto Setubal:**

Sim. E eu estou muito confiante de que nós vamos manter a rentabilidade e, portanto, possibilitando financiar bem o crescimento do banco. E se não tiver crescimento de crédito, como você mencionou, nós vamos distribuir os dividendos.

Pedro, um grande abraço. Abraço para todos. Prazer estar aqui. Um ótimo dia para todo mundo.

**Pedro Moreira Salles:**

Bom dia para vocês.



**Renato Lulia:**

Muito obrigado, Pedro. Muito obrigado, Roberto. É um enorme privilégio contar com vocês em mais uma edição do nosso Itaú Day. E para continuar o evento nós vamos agora para outro espaço aqui mesmo no Centro Empresarial, no Estúdio Itaú, onde o Milton Maluhy, nosso CEO, já está preparado para dar as boas-vindas e fazer uma introdução para vocês dos próximos painéis que vão acontecer na sequência. Milton, é com você.

**Mensagem do Milton Maluhy Filho (CEO)****Milton Maluhy:**

Muito obrigado, Renato. Obrigado Roberto e Pedro. Bom dia a todos. É um prazer enorme estar aqui com vocês, na nossa quarta edição do Itaú Day, essa que é uma edição especial pois estamos completando 100 anos. E eu não poderia pensar em um momento melhor para dividir com vocês as evoluções da nossa agenda estratégica, os desafios atuais e como estamos preparando o banco para os próximos 100 anos.

Como o Pedro e o Roberto mencionaram, chegar aos 100 anos e, com uma presença tão forte, mostra a nossa capacidade de nos reinventar e nos transformar. Nós estamos em constante movimento, sem nos acomodar, observando e analisando os cenários macroeconômicos, as inovações, o ambiente competitivo, que como eu sempre falo nos tornam melhores. E isso acontece porque temos uma cultura muito forte, e estar em constante transformação faz parte do nosso DNA e está presente em todos os nossos colaboradores.

Nós percebemos os pilares da nossa cultura na atitude e no engajamento de todos os nossos times, guiando todas as nossas ações. Vocês terão a oportunidade de observar hoje, nos painéis com os membros do nosso comitê executivo, que representam todos os itubers, como a cultura é parte fundamental das nossas escolhas e das nossas conversas.

O evento de hoje reflete, de certa forma, como estamos nos organizando para construir esse banco do futuro. O cliente está no centro de tudo o que fazemos. Nossa ambição é aumentar o nível de engajamento e principalidade dos nossos clientes com o banco através da disponibilização das melhores soluções e produtos adequados às suas necessidades. Para isso é fundamental termos uma equipe diversa. Só para vocês terem uma ideia de como essa agenda de diversidade e inclusão é importante, nós já atingimos nossos objetivos propostos para 2025, chegando em 28,4% de negros e 35,5% de mulheres em cargos de liderança na organização atualmente (maio 2024). E o fluxo de contratação de mulheres e negros segue contribuindo para a melhora dos indicadores de diversidade.

Eu não quero me estender em assuntos que serão abordados pelos meus colegas do comitê executivo, mas eu queria destacar alguns pontos. Como mencionei, continuamos passando por diversas transformações, que nos permitem melhorar nosso atendimento como um todo. A integração da Rede com o banco que mencionamos na última edição do Itaú Day foi totalmente concluída. Isso nos coloca em uma posição competitiva diferenciada uma vez que conseguimos criar a melhor proposta de valor e experiência para os nossos clientes.

Evoluímos também na nossa proposta de oferecer uma plataforma 100% digital para os clientes pessoa jurídica de pequeno porte, facilitando sua jornada e melhorando a experiência do cliente. O André deve trazer mais detalhes sobre isso.



No âmbito da pessoa física, estamos focados no “One Itaú” ou “Um Só Itaú”, que o Vanzo e o Zancani abordarão mais para frente, e que envolve uma experiência completa permitindo aos clientes acesso a 100% das nossas soluções.

Quero reforçar que temos diversas iniciativas dentro do banco, mas destacamos essas duas como as principais alavancas de crescimento no médio prazo.

Todos esses esforços são pensados no longo prazo, e para sabermos se estamos na direção correta, ou até mesmo para atingirmos melhor as necessidades dos clientes, o uso de dados e tecnologia são essenciais. Esse é outro tema que eu acredito que estará em todos os painéis, explorando a aplicação das novas tecnologias no atendimento aos nossos clientes. Inclusive através de soluções disponibilizadas pelo uso de inteligência artificial.

E tudo isso que comentei sem perder de vista a nossa agenda de eficiência. Estamos no melhor índice de eficiência da série histórica, e isso só é possível graças a disciplina de todas as áreas na busca constante das melhores oportunidades. Como sempre falo, não é uma agenda de custos, mas sim de eficiência. Não vamos deixar de investir no banco e faremos o que for necessário para ter um resultado sustentável no longo prazo.

Queremos evoluir como banco, mas também pensando na evolução dos nossos clientes e da sociedade como um todo. Nesse sentido, temos uma agenda ESG bastante intensa e que será abordada ao longo do evento, merecendo destaque o nosso compromisso com Net Zero.

E o interessante disso tudo é que temos colhido os frutos de todos os nossos esforços. Ao longo desses 100 anos nos consolidamos e somos referência nas diversas áreas em que atuamos.

Isso também nos mostra que estamos, de fato, no caminho certo.

Renato, passo a bola para você. Mais uma vez, muito obrigado. Estou saindo do estúdio e indo acompanhar o evento com vocês aí do auditório do Jabaquara, de onde faremos a sessão de Q&A no final. Até já.

### **Painel Institucional**

#### **Renato Lulia:**

Muito obrigado, Milton. Vem para cá, estamos esperando por você aqui.

E agora, como o Milton colocou, nós vamos aprofundar a conversa em cada um dos três painéis com o nosso Comitê Executivo.

Nesse primeiro painel, estão comigo Aleksandro Broedel, CFO, responsável pela área de finanças do Itaú Unibanco; José Vita que está à frente da área que engloba jurídico, ESG e assuntos corporativos; Matias Granata, que lidera a gestão de riscos do Itaú Unibanco; e Sérgio Fajerman, responsável pelos times de pessoas, marketing e comunicação corporativa.

Bom dia a todos de novo. Bem-vindos, Vita, Sérgio, Matias e Broedel. Estamos começando o nosso primeiro painel do Itaú Day 2024. Já tivemos o bate-papo do Pedro e do Roberto e o Milton apresentando o que vamos cobrir durante o dia, mas começamos agora, de fato, o nosso primeiro painel.

Eu queria, Sérgio, começar com você. Na nossa camiseta, temos o novo atributo da marca: “Feito de Futuro”. Como você é responsável pela nossa área de marketing, eu queria que você contasse para nós como foi a construção desse atributo do banco, “Feito de Futuro”? O que está por trás disso? O que representa para o Itaú Unibanco ser Feito de Futuro?

**Sergio Fajerman:**

Bom dia, pessoal, é um prazer estar aqui com vocês, abrindo esse painel do Itaú Day.

Eu acho que “Feito de Futuro” acabou sendo uma frase muito feliz, que gostamos muito, porque ele representa a junção do passado com o futuro. Essa perenidade nos representa muito. Estamos aqui há 100 anos, e estaremos aqui nos próximos 100, 200 anos... Essa junção representa alguns atributos muito importantes para nós. Então, quando pensamos sobre o que nos trouxe até aqui, podemos destacar atributos como a ética, a solidez e a confiança que o cliente e a sociedade têm em nós. E são esses os atributos que estão e estarão presentes nos próximos 100 anos, 200 anos, e todos os anos que virão. Mas, ao mesmo tempo, estamos nos reinventando de forma muito forte, trazendo mais agilidade, mais inovação e sempre tendo o cliente no centro.

Eu acho que essa é a essência do “Feito de Futuro”. E já começamos esse processo. Se lembrarmos das últimas edições do Itaú Day, nós plantamos toda a base necessária para entregar isso. Temos a transformação digital que está levando os nossos serviços e negócios para a nuvem, temos a transformação cultural que está possibilitando uma nova forma de trabalhar e sempre tendo cliente no centro.

Esse foi o objetivo dessas transformações. E os clientes vão começar a perceber isso de forma ainda mais acentuada ao longo desse ano e dos próximos anos. Com uma aceleração muito forte de entregas no digital e uma simplificação das nossas jornadas.

Os nossos colaboradores também vão notar. O Matias e eu estávamos conversando há uns dias sobre um projeto de simplificarmos, por exemplo, as políticas do banco. Tudo isso tem a ver com esse futuro mais ágil, mais simples, mais inovador, sem renunciar a tudo que nos trouxe até aqui: solidez, confiança e ética. Isso é a essência do feito de futuro.

**Renato Lulia:**

Perfeito. Obrigado, Sérgio.

Eu vou explorar mais com cada um de vocês três sobre esse ponto. Mas, antes, vamos ver um vídeo que gravamos na semana passada com o Tracanella, que é o nosso diretor de marketing, e o Clayton, que é o responsável pela marca institucional do banco, para contar um pouco como foi esse processo de geração da nova marca, dos novos atributos. Depois voltamos para cá.

**Eduardo Tracanella:**

Clayton, eu estou muito feliz em estarmos participando do Itaú Day deste ano, e digo isso porque o tema marca é muito relevante para um encontro como este. Para nós, a marca sempre foi e sempre será um ativo estratégico importantíssimo para o nosso negócio.

**Clayton Jesus:**

Posso dizer que marca é o segundo fator mais importante na hora de precificar o valor de uma ação. Ela fica atrás apenas de projeção financeira, certo?

**Eduardo Tracanella:**

E quando falamos de valor, é inevitável lembrarmos que a marca Itaú é a mais valiosa do Brasil há mais de uma década, e é a mais valiosa da América Latina há dois anos consecutivos. Quando falamos do valor de uma marca é importante lembrar que ele é composto não só por ativos intangíveis, mas também por um forte olhar para a perspectiva financeira de curto prazo e, principalmente, uma projeção do negócio no longo prazo.

**Clayton Jesus:**

A marca vai muito além do logo. Ela representa a companhia, o que a empresa é e o que ela projeta para o seu futuro. No fundo, quando falamos da indústria financeira, o principal atributo é a confiança. A confiança de que as pessoas terão a melhor experiência, que elas terão produtos e serviços que sejam relevantes para suas vidas. E, no final do dia, onde elas têm a segurança para colocar o seu dinheiro, o seu patrimônio.

**Eduardo Tracanella:**

Eu acho que a marca precisa transmitir segurança na relação com os clientes hoje, mas também precisa transmitir segurança e solidez numa perspectiva de longo prazo. Ou seja, a empresa com a qual eu estou me relacionando hoje, é uma empresa que estará aqui daqui a 100 anos. E acho que a marca transmite muito isso e é o papel dela, de fato, transmitir confiança e solidez.

**Clayton Jesus:**

Legal, Tracanella. Nós estamos falando da marca mais valiosa do Brasil, uma marca que vale mais de R\$ 40 bilhões. E nós mudamos a logomarca, mudamos a expressão e evoluímos o posicionamento. No final, por que mexer com uma marca dessa?

**Eduardo Tracanella:**

Clayton, eu acredito que é possível para uma empresa se transformar e não evoluir sua marca. Mas eu não acredito num processo em que mudamos a marca e a empresa continua como sempre foi. Nosso processo de evolução de marca é uma decorrência natural da transformação que o Itaú Unibanco vem passando.

Toda a transformação na maneira como estamos estruturados, na maneira como operamos nosso negócio, toda a transformação cultural e tecnológica que o Itaú Unibanco vem passando, foi o que permitiu que mexêssemos nessa marca icônica e que fizesse com que ela também evoluísse na mesma direção, para que pudesse representar, tanto para dentro quanto para fora, toda essa transformação que estamos vivendo.

**Clayton Jesus:**

Legal, Tracanella. E no fundo estamos falando de percepção, de como as pessoas enxergam e veem esses movimentos. Percebemos desde o lançamento do posicionamento um ganho significativo na consideração que os nossos clientes têm, ou seja, impacto em preferência de marca. E estamos crescendo nos índices de *top of mind*, seja do público geral, mas também, e mais significativo para nós, crescendo no público jovem.

**Eduardo Tracanella:**

E quando você traz o público jovem, Clayton, me lembra um fator muito importante. Nós temos dito publicitariamente que o Itaú é feito de futuro, e a nossa marca precisa ser cada vez mais feita de futuro. Mas o que isso significa? Significa que essa marca precisa preservar o seu legado, sua essência, sua solidez, ao mesmo tempo que precisa trazer cada vez mais elementos que rejuvenesçam essa marca, que possibilitem que ela se conecte cada vez mais com as novas gerações de clientes que o banco terá.

**Clayton Jesus:**

Esse momento de marca reflete o momento da empresa, onde colocamos o cliente no centro, com a perspectiva de oferecer a melhor experiência, a melhor proposta de valor e continuar com a segurança que o Itaú Unibanco construiu ao longo desses 100 anos.

**Eduardo Tracanella:**

Clayton, em resumo, o que tem a ver falarmos de marca em um evento como esse, para investidores? Tudo, porque quando você investe em uma empresa, você está, inevitavelmente, investindo também na marca dessa empresa. E você investe porque você acredita que essa marca vai gerar valor no curto prazo, mas que ela também tem potencial para gerar valor no futuro. O que eu sempre digo é que uma marca forte é aquela que tem valor para a sociedade, para as pessoas, para os clientes, para os acionistas e para os investidores.

Uma marca feita de futuro é isso. É uma marca que é sólida hoje e vai manter essa solidez ao longo do tempo. É moderna hoje e vai ter a capacidade de se modernizar e se rejuvenescer ao longo do tempo.

**Clayton Jesus:**

Demais esse papo, Tracanella.

**Eduardo Tracanella:**

Muito obrigado, Clayton.

**Renato Lulia:**

Muito bacana esse bate-papo do Tracanella e do Clayton.

Matias, vou continuar contigo agora, que é responsável pela área de risco do banco. Continuando na linha do Sérgio de juntar aqueles atributos que são nossos do passado, muito importantes no presente, e construindo o que queremos ser no banco no futuro, como você vê a missão do time de risco nessa jornada?

**Matias Granata:**

Obrigado, Renato.

O Sérgio falou de solidez e confiança no contexto do “Feito de Futuro”. E eu entendo o “Feito de Futuro” como a nossa capacidade de se adaptar para continuar entregando solidez e confiança de uma forma que funcione para o banco e funcione para o cliente.

Não adianta insistirmos em práticas que já se mostraram bem-sucedidas no passado, mas que hoje já não fazem mais sentido para o cliente. E, Sérgio, quando você estava falando de ganhar a confiança do cliente e

reforçar essa confiança a todo momento, eu lembrei muito de nossa jornada de segurança. Desde a pandemia até hoje, aumentou exponencialmente o uso de nossos canais digitais.

Hoje o cliente carrega o banco no celular. E ele quer transacionar primordialmente pelo celular. E a forma na qual protegíamos o cliente antes, que funcionava muito bem para nós, no mundo de hoje já se torna completamente inefetiva. Todos os nossos controles eram pensados para o mundo mais físico, em como proteger o cliente de uma fraude.

No mundo digital e no mundo da engenharia social, hoje isso muda radicalmente. Então passamos a usar dados muito mais ativamente para se adaptar e entregar uma segurança diferente para o cliente. Uma segurança que convive com esse mundo digital e que está presente no momento que ele está fazendo a transação para prover essa segurança.

Para vocês terem noção, com a adoção de modelos de inteligência artificial, uso massivo de dados e a comunicação online real-time com o cliente quando ele está transacionando, nos últimos dois anos, reduzimos as perdas por fraudes em 50%. No último ano, foi 20%. E hoje conseguimos chegar no momento que o cliente está fazendo uma transação e falar para ele: “Essa transação é diferente do que você já fez nos últimos tempos, tem certeza de que essa é uma transação segura? Vale a pena checar com a sua contraparte? Vale a pena você olhar um pouco mais?”. E estarmos nesse momento, no qual o cliente está transacionando e provavelmente está fazendo um monte de outras coisas ao mesmo tempo, que é quando o golpista ou o fraudador se aproveita do cliente e de nós, tem feito uma diferença enorme.

E isso repercute para outras esferas do banco. Nós temos aqui meu parceiro que cuida da eficiência do banco, e pensando nesse processo, menores perdas por fraude significam menos ligações na central, menos necessidade reposição de cartões, menos necessidade de usar o dia a dia do banco para tomar conta de um problema que não precisaria existir. E voltando ao ponto que o Sérgio trouxe, essa capacidade de nos reinventarmos, nos adaptarmos para continuar provendo segurança, solidez e confiança para o cliente, é o que eu entendo como “Feito de Futuro”. Não é fazer coisas diferentes do que fazemos, mas nos adaptarmos para prover essa confiança, essa solidez de um jeito que faça sentido para o cliente nessa nova forma de operar que o futuro nos traz.

#### **Sergio Fajerman:**

Nessa linha, Matias, eu acho superinteressante que temos discutido que às vezes basta um ou dois segundos a mais ou um clique a mais, para garantir uma enorme tranquilidade e uma segurança bem maior para o cliente. É lógico que não podemos encher de burocracia ou encher de etapas, mas também temos que ter esse equilíbrio que às vezes quando é muito rápido ou com pouquíssimos cliques, às vezes você também está renunciando a uma segurança muito importante. Então, encontrar esse ponto de solidez, segurança, agilidade e inovação, é o segredo que estamos buscando.

#### **Matias Granata:**

Sabe como você encontra esse ponto de equilíbrio? Ouvindo o cliente. Quando você conversa com o cliente, ele entende e acaba valorizando esse clique a mais. E isso passa a ter valor para ele.

O problema é quando colocamos cliques a mais onde não está agregando nenhum valor para o cliente. Então, ao parar a transação no meio para mostrar uma tela perguntando se o cliente tem certeza de que quer fazer essa transação porque ela é diferente de todas aquelas que ele já fez até agora, isso tem mais valor.

Eu acho que temos que focar em eliminar todos os cliques que não trazem nenhum valor para o cliente. E trazer aquele adicional que, de fato, o cliente acaba valorizando.

**Sergio Fajerman**

É ouvir o cliente e, ao mesmo tempo, analisar os dados.

**Matias Granata:**

O dado traz muita informação. Não precisamos perguntar tudo para o cliente. Tem muitas coisas que já sabemos, e que dentro de casa temos uma infinidade de dados que nos ajudam a conhecer melhor o nosso cliente.

Mas importante sempre validar as hipóteses com o cliente, porque, de novo, “nós não sabemos de tudo”, e queremos fazer junto com o cliente o tempo todo.

**Sergio Fajerman:**

Fico feliz de ouvir o nosso CRO mencionando tanto a nossa cultura, com atributos como “uso de dados intensamente” e “a gente não sabe tudo”. Isso mostra essa convergência que eu falei no início sobre o “Feito de Futuro”.

**Renato Lulia:**

Sem dúvida, Sérgio, e vamos explorar esse ponto também com o Broedel e com o Vita. E você tocou no ponto de eficiência, que vamos voltar depois. Eu queria fazer uma pergunta específica também para o time sobre eficiência.

**Matias Granata:**

Tudo se conecta com tudo.

**Renato Lulia:**

Sem dúvida, Matias. Broedel, como você vê a área de finanças do banco engajada nesse processo de também construir esse nosso banco “Feito de Futuro”?

**Alexsandro Broedel:**

Obrigado pela pergunta.

O “Feito de Futuro” para finanças é um termo muito feliz, concordando com o que o Sérgio falou no início da nossa conversa. Entendo que não existe nenhum dilema mais relevante do que a relação entre o curto e o longo prazo quando temos discussões em finanças. Uma característica do banco é sempre ter privilegiado o longo prazo, ou seja, a sustentabilidade do banco, nas suas decisões financeiras, de estabilidade e de rentabilidade, e em todas as discussões que nós temos. Isso vem desde a governança do banco e vai se materializando nas calculadoras, nos produtos oferecidos e nas equipes comerciais.

Eu acho que se tem uma coisa que é única no banco e que ajuda nessa transição de um passado tão bem-sucedido para o futuro, é essa disciplina que temos de alocação de capital e de olhar a rentabilidade. Eu acho

que o “Feito de Futuro” é um elemento essencial. Eu chamo de sustentabilidade dos resultados do banco. Eu acredito que tem uma diferença da indústria financeira, principalmente do banco, com relação à outras indústrias.

Quando vamos até uma loja e compramos um produto, por exemplo, você sai de lá com aquele produto, utiliza por um determinado período e após isso se encerra a sua relação com esse varejista.

Nós temos relações de décadas com os nossos clientes e eles confiam ao banco as aposentadorias dos seus netos, ou seja, são relações de muitas décadas que se estabelecem. Desta forma, a questão de sustentabilidade e de fazer o presente olhando para o futuro, está no cerne das nossas decisões. E fazer o que é certo para o futuro e para sustentabilidade não é necessariamente fazer o que é certo no curto prazo. E eu acredito nós fomos desenvolvendo ao longo de muitos anos essa governança e essa cultura que fazem com que a gente pense muito no futuro.

O Matias comentou agora sobre a experiência do cliente, e esse é o exemplo clássico do futuro. O nosso cliente no passado não tinha a experiência que ele tem hoje com as mídias digitais e com os streamings.

Desta forma, o nosso cliente hoje é muito mais exigente. Ele compara a relação bancária dele com a relação que ele tem na hora de escolher um filme na TV, portanto, é uma outra lógica. Precisamos ter a capacidade de ver essa realidade e atender essas demandas, de forma sólida. Um exemplo aqui é a jornada antifraude que o Matias comentou, que é também um exemplo de eficiência.

Muitas pessoas falam da eficiência com uma visão equivocada de custos, mas nós nunca tivemos essa visão. Se olharmos somente para custos, não olhamos para os clientes. O que buscamos é eficiência e vamos falar disso mais para frente. Eu acho que nos últimos 100 anos temos balanceado bem o olhar para o futuro com as necessidades do presente.

#### **Renato Lulia:**

Perfeito, Broedel

Nós vamos voltar no tema de eficiência, que é bastante relevante e eu sei que está na agenda dos investidores que nos assistem aqui neste Itaú Day. O Matias trouxe temas como uso de dados, facilitar jornadas dos clientes e utilização de modelos de Inteligência Artificial para fazer prevenção de fraude e automação. Vita, seu time tem feito várias ações com relação a esses temas também. Você poderia contar para nós, pensando na visão de “Feito de Futuro” e na jornada de cliente, como isso tem impactado as diretrizes e as iniciativas de vocês?

#### **José Vita:**

Prazer estar aqui com vocês nesse painel. Renato, dentro da área jurídica, nós estamos passando por uma transformação muito grande do ponto de vista de dados e de inteligência artificial. No ano passado eu já falei sobre isso, mas nós estamos bem mais maduros agora. Estamos operando com modelos de linguagem, e o GPT-4 já está implantado na nossa operação. Nós estamos lendo por máquina 100% das nossas entradas por mês. Nós temos em ouvidoria e contencioso algo perto de 30 mil entradas por mês e todos esses documentos são lidos e interpretados com o uso dessas novas tecnologias.

O “*lead time*”, para falar de eficiência em operações, está caindo de 12 minutos para 1 minuto na parte de cadastro.



E o mais importante é que hoje nós conseguimos olhar toda a nossa base de dados, que totaliza mais ou menos 12 milhões de documentos, e com o uso de inteligência artificial nós conseguimos saber exatamente seu conteúdo. E a partir desse conteúdo, mapeamos as dores efetivas dos clientes. Como o Matias trouxe de exemplo, fraudes e golpes são dores efetivas e nós temos um canal muito importante de diagnóstico e de retroalimentação para as áreas de prevenção de fraudes e golpes.

Também conseguimos separar dores efetivas daquilo que nós sabemos que, infelizmente, acontece no Brasil, que é a advocacia e litigância predatória, que são pessoas ou advogados muitas vezes que não pegam dores efetivas, mas que tentam obter algum tipo de benefício financeiro.

Esse tem sido talvez o maior ganho que nós já implementamos, que é conseguir mapear 100% dos nossos documentos para separar o que é relevante e ter uma defesa melhor onde é importante, ou ter uma solução melhor para o cliente naquilo que de fato nós erramos.

Ainda no “Feito de Futuro”, nesses atributos que o Sérgio estava falando de solidez, ética, confiança, o que nos trouxe até aqui e olhando para frente, nós temos nos últimos tempos acelerado o *advocacy* de temas que vão mudar a realidade do Brasil.

Nós sabemos que nós temos muitos dados, que nós temos muita experiência, sabemos que nós temos muita força de trabalho, e nós estamos oferecendo e de fato contribuindo e trabalhando junto com as diversas esferas do poder público, o executivo, legislativo e judiciário, para de fato conseguirmos mudar a realidade.

Nós conversamos com o CNJ (Conselho Nacional de Justiça) sobre litigância predatória e sobre como trazer mais racionalidade para o contencioso, conversamos com o Congresso sobre os temas mais importantes de pauta, sejam pautas econômicas, sejam pautas que são laterais de desenvolvimento para nós. Nós conversamos com o Poder Executivo apoiando nas dificuldades que o Brasil traz e tentando ajudar o país no desenvolvimento.

Nós também conectamos isso com os nossos apoios sociais, com a nossa agenda como “empresa cidadã”. Fizemos muita coisa na pandemia, estamos agora apoiando essa calamidade que aconteceu no Rio Grande do Sul.

Estamos próximos do Rio Grande do Sul apoiando com recursos, com inteligência e pensando em como nós podemos passar por essa primeira fase muito triste e de dor profunda, mas já olhando para frente e buscando maneiras de apoiarmos a reconstrução do Estado e a retomada da vida normal no Rio Grande do Sul.

É dessa forma que o “Feito de Futuro” tem se tangibilizado na área jurídica e relações governamentais.

Quando eu olho para frente, eu acho que nós estamos no caminho mais certo possível, que é, como o Broedel falou, de fato olhar a sustentabilidade do futuro e tentar contribuir para o progresso do país e não apenas da nossa empresa.

#### **Matias Granata:**

Renato, um ponto que o Vita trouxe que para mim é muito marcante é em relação à intensificação do uso de dados que está acontecendo dentro do banco.

Voltando um pouco no tempo, somente as áreas de crédito ou que se relacionam com o mercado financeiro trabalhavam com dados e com modelos durante uma boa parte do dia a dia nos últimos anos.

E o que está acontecendo agora no banco é uma verdadeira revolução, já que áreas que não necessariamente tinham essa abordagem de encarar um problema a partir de dados e modelos, estão começando a fazer isso. O Víta trouxe o exemplo do jurídico, o Sérgio trouxe diversos exemplos na parte da área de pessoas e de marketing, temos finanças, riscos e a parte de riscos não financeiros, que era uma área onde os modelos não eram tão presentes, e hoje essa é a primeira linha de abordagem. Hoje pensamos em “*data first*”, e em alguns casos em “*AI first*”, que é trazer primeiro um modelo de inteligência artificial para resolver um problema. Isso é algo revolucionário dentro do banco.

**Jose Víta:**

Para exemplificar, Matias, nós temos 70 cientistas de dados dentro da área do jurídico para trabalhar todos os dados e incrementar os nossos modelos.

**Matias Granata:**

Muito legal e acho que com um potencial ainda para ser visto, porque estamos só começando. E qual o desafio para nós na área de risco? Esses modelos precisam ser validados e entendidos para, de fato, colhermos os benefícios e mitigar os riscos.

No final do ano passado, nós estávamos vendo o registro dos modelos que são usados no banco e já observávamos o crescimento exponencial do uso deles em todas as áreas, inclusive de áreas que tradicionalmente não os usariam.

E como vão fazer isso na área de riscos uma vez que não teremos capacidade operacional para validar todos esses modelos? A solução é “*AI first*” e “*data first*”.

**Renato Lulia:**

Então, a solução seria utilizar as máquinas para validar os modelos, certo?

**Matias Granata:**

Exatamente.

Nós passamos a ter o modelo de inteligência artificial validando os modelos, e quando você une isso com um analista, para modelos grandes e complexos, esse analista se torna de três a quatro vezes mais produtivo, o que é um ganho relevante de eficiência.

Mas quando vamos para modelos mais simples, o analista se torna 15 vezes mais produtivo.

**Renato Lulia:**

Esse é o conceito do “Copilot”, Matias?

**Matias Granata:**

É o mesmo conceito do Copilot, só que aplicado em uma atividade específica, não em uma atividade genérica. Antes você tinha um analista de validação de modelos e um analista quantitativo, que coletava dados.

Hoje essa primeira etapa passa por um processo de inteligência artificial e o analista vai olhar apenas o produto final para validar se o modelo faz de fato aquilo que nós tínhamos planejado. Para os modelos simples, no tempo em que o analista validava um modelo, agora ele consegue validar 15 modelos.

Isso vai crescer exponencialmente, não tem como voltar para trás. Nós temos que ter consciência que não podemos nos tornar gargalos operacionais para que o Vita, o Sérgio, o Alessandro e todos no banco façam cada vez mais modelos e que possam ter todo o potencial com segurança.

**Alessandro Broedel:**

Renato, você participou da nossa última reunião semanal. Se nós tivéssemos gravado essa reunião e voltássemos no tempo dois ou três anos e mostrássemos essa gravação dizendo que seria a reunião semanal daqui a dois ou três anos, você acreditaria? Eu diria que não. Porque nós não discutimos um indicador financeiro, nós discutimos qual era a melhor aplicação para determinado tipo de modelo, se o modelo serviria, se ele estava analisando bem os dados, se estava operacionalizando bem. Enfim, hoje temos uma reunião completamente diferente do tipo de reunião que nós fazíamos há dois ou três anos.

**Matias Granata:**

Exato, Broedel. E a qualidade das decisões vai melhorando e eu acho que isso é o mais importante. Às vezes eu me questiono sobre o que é uma boa gestão de risco. É tomar decisões cada vez melhor. Quando você está amparado por dados, é muito mais fácil de decidir. Nós queremos tomar decisões com base em dados e não em opiniões.

**Sergio Fajerman:**

Perfeito Matias, nós testamos hipóteses. E compartilhando com vocês um exemplo, na semana passada, nós fizemos o primeiro Hackathon de “generative artificial intelligence” da área de pessoas. O evento foi incrível, contou com a apresentação de sete projetos, com muita novidade e muito potencial para gestão de pessoas e formação na média liderança.

Como é que você escala uma formação de qualidade para 15 mil pessoas na ponta? A Generative AI ajuda muito nisso. Existem muitos projetos interessantes já sendo testados na área e nós vimos isso no Hackathon na semana passada. Eu acho que esse é um outro atributo muito importante do Itaú.

**Matias Granata:**

Eu tenho visto como vocês na área de pessoas têm utilizado os dados para ajudar a encontrar um caminho para o novo modelo de trabalho.

Quão conscientes vocês têm sido na tomada de decisão dos próximos passos do modelo de trabalho utilizando dados para entender qual o nosso objetivo e qual ponto nós queremos resolver.

**Sergio Fajerman:**

Esse é o novo normal.

**Renato Lulia:**

Gostaria de seguir nesse tópico com você, Sérgio. Você comentou sobre a cultura, que obviamente é fundamental.

Broedel comentou sobre um almoço que ocorreu recentemente em que pessoas com backgrounds totalmente diferentes, tanto de formação quanto de carreira bancária, tinham algum grau de conhecimento uso de dados e de Inteligência Artificial, alguns com mais conhecimento e outros com menos, e conseguimos ter uma discussão educada sobre esse tema e outros. Isso tem muito a ver com duas coisas: formação e cultura.

Como que nós estamos retroalimentando isso na cultura do banco, que é nova, mas está sempre em evolução?

Você mencionou brevemente esse tema na sua primeira resposta, mas como que nós praticamos essa cultura que vive em transformação?

**Sergio Fajerman:**

Eu não posso negar e não posso esconder que eu estou muito feliz com a evolução do banco.

Eu estava pensando na resposta eu ia dizer que foi uma feliz coincidência, mas a verdade é que não foi uma coincidência, foi uma convergência muito bem pensada. Há três anos atrás, nós olhamos todo o movimento do banco, toda a necessidade de modernização das plataformas, como colocar o cliente no centro, e chegamos à conclusão de que apenas isso não seria suficiente. Nós tínhamos que mudar a nossa forma de trabalhar como grupo, como time, mas também individualmente.

Então a transformação cultural naquele momento se mostrou muito necessária, e a partir disso nós colocamos o embrião de tudo que estamos conversando agora, sobre uso de dados, sobre o “a gente não sabe de tudo”, testar, errar, aprender e melhorar. Cada colaborador ser do seu jeito e estar à vontade para se posicionar, encantar o cliente, inovar a partir das necessidades do cliente. E aqui não temos uma solução rápida e fácil, Renato.

Nós precisamos, primeiro, de uma comunicação intensa como fizemos no início. Depois, nós investimos muito tempo na alta liderança, porque tem um pilar muito importante de transformação cultural, que é a liderança pelo exemplo. Não adianta nós falarmos e escrevermos e as pessoas olharem para a liderança do banco e ver que entre eles essa transformação cultural não está sendo praticada.

Então nós investimos muito na alta liderança nesses primeiros dois anos, e agora o próximo passo é um investimento muito forte que nós vamos fazer esse ano na média liderança. São cerca de 12 mil pessoas que vão passar por um programa de desenvolvimento bastante intenso para levarmos realmente a transformação cultural para um outro nível. Eu gosto de lembrar sempre que isso tem um objetivo final, que é o cliente.

Tudo isso foi pensado de forma absolutamente coordenada. Eu estou muito seguro de que os clientes vão perceber as mudanças no seu dia a dia de forma ainda mais acentuada já nesse ano. Porque nós estamos chegando nesse ponto de maturidade da cultura, da transformação digital, e da centralidade no cliente. Nós realmente vamos ter novidades e as equipes que tocam nosso negócio de varejo, lideradas pelo Vanzo, pelo Zancani, e pelo André, vão poder explorar mais sobre isso nos seus painéis.

Nós realmente vamos conseguir dar um upgrade que será percebido pelas pessoas em suas jornadas com o banco. Tudo isso foi fruto dessa arquitetura que foi criada e que nós aceleramos nos últimos dois, três anos com a transformação cultural no banco.

**Renato Lulia:**

Perfeito.

Vou voltar contigo, Alessandro e fazer um reforço em eficiência. Eu quero pegar esse ângulo que você comentou e que o Matias tinha trazido também que é o investimento para termos o banco do futuro ao mesmo tempo em que precisamos ter o banco o mais eficiente possível para poder precificar bem as operações, e assim poder oferecer as melhores condições para o cliente.

Alexsandro, você mencionou na sua primeira resposta, mas como é o nosso pensamento entre tocar o banco e investir? Como garantir que nós não estamos deixando de investir para criar toda essa estrutura que o Matias mencionou? Como o banco se posiciona em relação à disciplina de custos e investimentos?

**Alexsandro Broedel:**

Nós temos falado muito com os investidores e demais públicos de relacionamento sobre o tema de eficiência. Nós já temos um programa de eficiência em andamento há alguns anos e algumas reflexões já podem começar a serem feitas.

A primeira tem conexão com o que o Sérgio mencionou. Nós jamais estaríamos fazendo o programa que estamos fazendo hoje com uma cultura antiga. Por que eu digo isso? Porque um programa de redução de custos normalmente é autocentrado, quase ditatorial. Com direcionamentos como: todas as áreas do banco terem que reduzir em 10% ou todas as pessoas têm que seguir determinada atitude.

Nós abandonamos completamente esse conceito e fomos para um conceito de eficiência, que não é um conceito de redução de custos.

Posso citar como exemplo um processo que foi automatizado. O officer não tem mais que gastar tanto tempo buscando e grampeando colateral a contrato. No programa de redução de custos nós automatizamos e reduzimos a quantidade de recursos necessários.

Já no nosso programa de eficiência nós refletimos se esses recursos que ficaram ociosos podem gerar mais receita para o banco, se nós estamos abaixo do nosso *fair market share* desse produto específico ou se podemos buscar mais receitas. Nesse caso em específico o custo não caiu nominalmente, mas o índice de eficiência do banco melhorou.

Mas por que nós não conseguíamos fazer isso na cultura antiga? Porque atualmente nós precisamos de um nível de cooperação entre as áreas e de visão de banco muito diferente do que era feito no passado.

E há outra pergunta muito comum nesse tema de eficiência que é sobre onde o cliente entra nessa discussão. A eficiência é uma razão entre custos, que é uma discussão interna, e as receitas, em que as receitas são os clientes.

Eu não consigo ter um bom índice de eficiência se eu não atender bem o cliente, se eu não gerar resultados com produtos ou jornadas que sejam interessantes para o cliente. Eu acho que tem uma combinação muito interessante dessa visão.

Outro aspecto importante é que nós não temos mais iniciativas *top-down*. E o que isso quer dizer? O comitê executivo não se reúne e toma uma decisão de cortar algo. As ambições são obviamente discutidas, mas as

iniciativas vêm das áreas. Por exemplo, o Matias propõe inúmeras iniciativas no tema de riscos que é uma transformação superimportante em termos de eficiência, e é óbvio que ele tem condição de propor as melhores iniciativas. Nós o provocamos, mas ele é quem propõe.

O Sérgio tem feito um trabalho de eficiência fantástico, porque ele tem uma visão de pessoas que, obviamente, nós não temos. E a mesma coisa acontece no jurídico, basta vermos o Vita falando de inteligência artificial e eficiência.

E isso vai permeando a organização. Eu participo de diversos fóruns e a coisa que mais me deixa satisfeito é quando tem uma discussão sobre eficiência e eu não preciso me manifestar.

#### **Renato Lulia**

É um mindset, é cultura mesmo.

#### **Alexsandro Broedel**

Exato. Isso é um mindset, mas isso não pode ser top-down, temos que ter o olhar de eficiência e não o de redução de custos. Isso porque precisamos investir. Esse banco do futuro que estamos falando é um banco que só vai existir se investirmos em montantes relevantes.

Inclusive, nós divulgamos isso para o mercado e somos uma das poucas organizações no mundo que fazem essa abertura clara. Como o Milton fala, nós não estamos hipotecando o futuro. E qual é a forma mais fácil de gerar eficiência? Cortar investimento.

E pensando nisso, eu concordo muito com o Sérgio. Eu acho que a transformação cultural do banco se manifesta em coisas que talvez nem eram o objetivo original, e esse é um exemplo de que a nova cultura está se manifestando.

Esse é um desafio muito grande, mas acho que estamos conseguindo fazer aquilo que é o mais importante, que é trazer isso para a cultura. Como o Vita mencionou, é muito mais eficiente permear algo na cultura do que ficar estabelecendo mecanismos de controle.

Ou seja, é melhor que as pessoas façam algo, não porque estão sendo vigiadas, mas sim porque elas entendem que faz sentido e que será melhor para o cliente.

#### **Renato Lulia:**

Isso não é um projeto ou um programa, mas sim uma mudança de atitude.

#### **Alexsandro Broedel:**

Outra dúvida que surge do mercado é: por que vocês estão focando em eficiência se o resultado do banco está muito bom? E não tem absolutamente nada a ver uma coisa com a outra.

Eu falo que a eficiência é cega em relação ao ROE do banco. Nós vamos trabalhar para tentar deixar o banco o mais eficiente possível, independente do nosso nível de rentabilidade. Essa busca é permanente.

#### **Matias Granata:**

O Alexsandro usou o termo mindset e você usou a palavra atitude, eu entendo que é isso mesmo.

**Renato Lulia:**

O Alessandro é mais sofisticado do que eu.

**Matias Granata:**

Por exemplo, quando pensamos em como liberamos recursos para esses investimentos. Essa é uma questão de fato de atitude. É ter a coragem de fazer diferente.

Não é fazer melhor, mas sim fazer diferente. Quando você faz melhor, você libera recursos, mas quando você faz diferente, você libera muito mais recursos.

E é dessa atitude que está vindo o fôlego para investir, para poder termos uma melhor solução e uma melhor oferta para o cliente, e isso faz muito sentido com que o Alessandro falou sobre eficiência.

**Alexsandro Broedel:**

Perfeito, eu acho que uma coisa muito importante da disciplina financeira do banco, que é uma característica histórica, é que isso nos dá a tranquilidade de não tomarmos decisões precipitadas.

Então, é importante olhar a eficiência nos momentos que você está com níveis de rentabilidade mais altos pois isso permite que você tome as decisões que, de fato, são importantes para o futuro sem nos limitarmos somente ao resultado do trimestre.

Nós construímos uma instituição em que conseguimos, de fato, olhar esses horizontes longos sem atropelo porque sabemos que o nível de rentabilidade comporta. Não tem caminho fácil nem atalho.

Todo problema complexo tem uma resposta simples e normalmente errada, e esse é um caso clássico.

**Renato Lulia:**

Obrigado, Pessoal.

Bom, então antes de começarmos o próximo painel, enquanto arrumamos tudo aqui para recebermos a próxima turma, gostaríamos de dividir com vocês um vídeo do Itaú Unibanco.

**Vídeo Institucional**

Aparecemos pela primeira vez há muitos anos. De lá para cá, fomos moldados pelo tempo. Ficamos mais fortes, sem nunca perder a capacidade de nos transformar, de evoluir, nos adaptar.

Sempre em movimento. Chegando cada vez mais longe. Mantendo nossa solidez intacta.

Porque o que temos de mais valioso nunca mudou. Nem nunca vai mudar. A nossa essência está escrita em pedra.

Itaú. Feito de futuro.

**Painel Pessoa Física**



**Renato Lulia:**

Muito bom! Então vamos para o próximo painel.

E para esse painel estão comigo Alexandre Zancani, que lidera a área de Produtos e Negócios Digitais Pessoas Físicas; Carlos Constantini, responsável pela área de Wealth Management do Itaú Unibanco; Carlos Vanzo, responsável pela área de Negócios Pessoas Físicas e Seguros; e Ricardo Guerra, que está à frente da área de Tecnologia do Itaú Unibanco.

Pessoal, bem-vindos de novo, prazer estar aqui com vocês, Zancani, Vanzo, Guerra e Constantini. Começamos agora o segundo painel do nosso Itaú Day.

Vocês viram no painel que fizemos anteriormente, bem como na fala do Milton e do Pedro e do Roberto, que o tema desse Itaú Day é a transformação. Uma transformação sem esquecer aquilo que é importante para nós, aquilo que nos trouxe até aqui e que está bem vinculado com essa frase, que é o “feito de futuro”.

Então, queria trazer como primeiro assunto do bate-papo de hoje o tema da transformação, e como ela está acontecendo nos negócios com pessoas físicas. Nós temos falado em vários projetos ao longo dos últimos eventos de Itaú Day e calls de resultado, então, eu queria começar com você, Vanzo, contando um pouco sobre essa transformação que já está acontecendo, o futuro agora aqui na área de pessoas físicas do banco.

**Carlos Vanzo:**

Boa, Renato. Consta, Guerra, Zancani, acho que esse assunto é muito bacana. Primeiro que, como você disse, essa transformação no varejo não começou hoje, ela já acontece há alguns anos.

Nós começamos uma transformação no meio da pandemia e foi importante porque eram mudanças relevantes, estruturantes, de experiência e satisfação de clientes e de resultados sustentáveis no tempo. Mas quando paramos para analisar o que estava acontecendo em 2022 e todas as mudanças de mercado, nós vimos não era o suficiente e a partir disso repensamos essa transformação.

Nós falamos que esse é um jogo infinito. O mercado muda muito rápido e nós precisamos sempre estar à frente dessas mudanças. E em 2023 nós definimos uma nova agenda estratégica, acho que essa é a melhor forma de falar.

E essa agenda estratégica deu origem ao NMO (novo modelo operacional), que no fim é uma forma de materializarmos a nossa estratégia, que é a de Um Só Itaú.

**Renato Lulia:**

Que é o novo modelo operacional, certo?

**Carlos Vanzo:**

Isso, é o novo modelo operacional.

Então a estratégia de Um Só Itaú, na pessoa física, é uma mudança bastante grande e esse novo modelo operacional foi necessário para organizar a forma com a qual operávamos, a dinâmica com a qual nós encarávamos os nossos desafios e atendia os nossos clientes. Essa foi uma primeira mudança superimportante,

mas dentro do Um Só Itaú nós temos alguns pilares estratégicos. E todos convergem para um grande objetivo, que nós já falamos no ano passado e eu repito esse ano, que é a centralidade no cliente.

Isso é cultural e estratégico. Então a primeira coisa é pensarmos quem é a nossa base de clientes e como nós conquistamos clientes resilientes, e aqui eu estou falando de clientes de alta, média e baixa renda.

Nós temos uma capacidade de atender todos os segmentos pensando em uma lógica de tipos de clientes que queremos atender. E quando pensamos em clientes resilientes, temos uma dinâmica muito importante que é o crédito, e o crédito para esses clientes consegue nos trazer resultados também consistentes no tempo.

E como consequência dessa dinâmica várias coisas têm sido feitas, entre elas o modelo de atendimento, que é um dos cinco pilares estratégicos dentro do Um só Itaú. Nesse pilar nós nos posicionamos de uma forma muito positiva nos segmentos de alta e média renda, e para o segmento de baixa renda, nesse exato momento estão acontecendo discussões para melhorarmos nosso modelo de atendimento.

No ano passado lançamos o Personalité, que é o segmento de alta renda. E hoje já vemos captura de valor e NPS acima de dois dígitos. Ou seja, já capturando resultado importante. Em outubro do ano passado tivemos o lançamento do novo Uniclass, e aqui tivemos o mesmo resultado, também já com dois dígitos de crescimento de NPS e com resultados crescentes. E para o segmento de baixa renda, como acabei de dizer, está em um momento de discussão superimportante.

Para os segmentos de alta e média renda nós definimos o modelo de atendimento físico e digital, que chamamos de Phygital. Mas no segmento de baixa renda ele precisa ser digital. É superimportante que a gente consiga trazer elementos para conseguir escala ao mesmo tempo mantendo um custo adequado de servir.

Então, somados, todos esses pontos nos trazem para o quinto e principal elemento, que é a principalidade. Antes de passar para o Guerra, eu queria falar um pouco sobre esse tema. Quando olhamos todos esses elementos eles são importantes para ganharmos a principalidade dos clientes. Para isso é fundamental a mudança de jornadas, que o Zancani vai se aprofundar mais para frente, explicando um pouco sobre essa questão do crédito.

Essa reestruturação dos segmentos nos permite melhorar a jornada para o cliente. Para isso nós temos usado tecnologia e dados para entender o comportamento dos nossos clientes para a partir disso construirmos uma proposta de valor adequada, o que consequentemente trará resultados ao longo do tempo.

Mas o nosso principal objetivo é a visão cliente, garantindo sua satisfação. E sabemos que a partir disso teremos um resultado sustentável ao longo do tempo.

Agora eu vou passar para o Guerra que vai falar sobre essa parte de tecnologia e dados, que ele tanto domina.

**Ricardo Guerra:**

Legal, Vanzo, obrigado. Bom dia a todos, é um prazer estar aqui com vocês.

Nessa nossa agenda de tecnologia, nós já estamos investimento há mais de oito anos de forma muito importante.

Nos últimos anos, Lulia, nós falamos bastante sobre migração para cloud e projeto de modernização tecnológica de plataforma, que já virou parte da nossa realidade e parte do nosso dia a dia. E acho que nós

atingimos um patamar tão interessante porque, como o Vanzo bem falou, o que nós buscamos é a centralidade no cliente. E isso só acontece se buscarmos a compreensão, em escala, das necessidades, da entrega de valor e daquilo que pode encantar esse cliente.

E isso é feito através de metodologias digitais, que nada mais é do que você ter tecnologia rápida e preparada para criar e testar soluções. Então, ter soluções de design que permitam uma boa compreensão e bom uso do banco pelo cliente, capacidade de criar produtos que sejam interessantes, que resolvam problemas e que entreguem valor para o cliente. E tudo isso tem que ser feito em escala, o que não é simples dado a quantidade de produtos e serviços que o Itaú Unibanco tem.

E eu acho nós conquistamos isso. Esse ano não venho para falar novamente de como estamos nessa jornada, nós já viramos essa página.

Hoje, de fato, nós conseguimos entregar em todos os negócios uma capacidade de velocidade de compreensão, de experimentação e de criação de produto no tempo do cliente. O que é muito condizente com aquilo que é a expectativa dos nossos clientes. Então, pensando na nossa plataforma tecnológica, que por muitos anos falamos sobre legado, sobre sermos um banco grande e sobre lentidão, hoje, de fato temos parâmetros muito comparáveis com as melhores empresas de tecnologia no mundo. E de novo, conseguimos entregar essa experiência de acordo com a expectativa dos nossos clientes.

Para isso, criamos uma agenda muito forte de dados, para podermos compreender, em escala, o que os nossos clientes precisam, que é relacionada com a modernização tecnológica, porque a obtenção da informação está plugada na plataforma. E essa velocidade toda nos permite estar alinhados com toda a inovação que acontece cada vez mais rápido no mundo.

Se eu puder trazer o exemplo de Generative AI, que começou há muitos anos, mas que ganhou muita notoriedade com o chat GPT no começo de 2023, nós tivemos uma adoção muito rápida de grandes experimentos dentro do banco e hoje somos uma das empresas que mais adotam isso no mundo.

Nós usamos Generative AI em tecnologia para desenvolvimento de software e nós somos uma das maiores instituições no mundo em adoção de GenAI para desenvolvimento de software, com mais de um milhão de linhas de código.

**Renato Lulia:**

De todos os setores, certo, Guerra? Não apenas de bancos.

**Ricardo Guerra:**

Isso, de todos os setores, global. E, de novo, temos mais de um milhão de linhas de código escritas em GenAI e mais de oito mil engenheiros adotando essa solução. Usando de fato, em escala, e tirando benefícios dessa solução.

E, em paralelo, nós estamos estudando como é que entregamos valor para o cliente usando esse tipo de tecnologia. Então, toda a fundação que investimos ao longo dos últimos anos nos permite a rápida adoção de tecnologias de ponta para gerar vantagem competitiva para o banco e para entregar valor para o nosso cliente no mesmo tempo de qualquer outra empresa de grande porte no mundo ou de qualquer startup. Ou seja, a

nossa adoção tecnológica hoje não deixa a desejar quando comparada com nenhuma outra empresa que esteja adotando tecnologia de ponta no mundo.

**Renato Lulia:**

Pelo que você comentou então, aquela questão de percentual de migração para a nuvem já deixou de ser relevante. Agora o relevante é o impacto na vida do cliente de tudo que foi feito em todos esses anos. Esses são os nossos KPIs agora, certo?

**Ricardo Guerra:**

Exatamente. Nós da gestão de tecnologia, Renato, continuamos evoluindo a tecnologia. Essa é uma transformação constante e é parte do nosso modelo de gestão daqui para frente. Porque a tecnologia continua evoluindo. Não é somente um projeto de saída dos sistemas que tínhamos como legado e realizar a migração para a nuvem, mas, sim, um projeto de conquistar cada vez mais velocidade e adotar ferramentas que gerem valor para o cliente e para o banco.

Então, essa transformação só vai continuar e acelerar. O importante é que criamos uma plataforma, uma cultura e um processo de trabalho que adotam esse tipo de transformação constantemente.

Antes, nós trazíamos o percentual de migração para a nuvem e informávamos que, ao chegarmos próximo de 60% de migração, nós já estaríamos gerando vantagem competitiva pois era o percentual necessário para fazer a diferença na experiência do cliente, gerando valor para eles. Agora, nós já ultrapassamos esse percentual e esse pensamento. O que temos é o modelo de gestão da tecnologia, que continua em evolução e modernização constante, considerando a experiência a partir da visão do cliente, que é o que gera valor.

Por isso que a conexão com os executivos das áreas de negócio é fundamental. É preciso trabalhar de forma integrada. Nós não trabalhamos em um modelo no qual, por exemplo, o Constantini me pede um projeto de tecnologia apartado da sua operação, porque hoje já temos equipes de engenharia de tecnologia inseridas no dia a dia dele para que possam criar experimentações. Em outro exemplo: caso haja alguma novidade sobre Inteligência Artificial que a equipe de Wealth Management queira testar, já existe uma equipe de engenharia incorporada à área de negócio pronta para apoiá-los nessa experimentação.

Os nossos novos processos permitem que experimentemos essas novas soluções com muita velocidade.

**Renato Lulia:**

Se me permitir, Zancani, eu acho que esse é um bom gancho para rodarmos o vídeo que gravamos com a Andrea Carpes, que é a nossa diretora de atendimento, e com o Thiago Charnet, do time do Guerra, que toca a parte da tecnologia.

Eles falam sobre a adoção de tecnologias na parte de atendimento. Vamos ver o vídeo deles?

**Todos:**

Vamos lá.

**Thiago Charnet:**

É muito legal, Andrea, estarmos hoje no Itaú Day para falar da experiência do cliente e de inteligência artificial. E começando, vou te fazer uma pergunta: como é que você vê a evolução da interação com o cliente e também as possibilidades geradas com inteligência artificial?

**Andrea Carpes:**

Thiago, é muito legal você ter feito essa pergunta, porque de fato temos evoluído a interação com os nossos clientes, não só através de novos canais, como também temos mudado as nossas jornadas e os nossos produtos de atendimento. E o uso de tecnologia e de dados, tem facilitado muito esses projetos. Porque o nosso alvo é entregarmos cada vez mais facilidade, com níveis de segurança garantidos, para o nosso cliente.

E só para você ter uma ideia, no ano passado já foram mais de 800 milhões de interações que fizemos proativamente com o cliente, evitando que ele tenha que entrar em contato conosco. Nós nos antecipamos e conversamos com esse cliente.

**Thiago Charnet:**

Tudo isso usando dados e inteligência artificial.

**Andrea Carpes:**

Exatamente, tudo isso usando dados e inteligência artificial, aproveitando, assim, o melhor canal para o cliente. E, obviamente, que isso gera muita satisfação: temos observado que nos últimos anos já subimos mais de 10 pontos no nosso NPS, mas sabemos também que a jornada de encantamento de cliente é uma jornada contínua.

E, sem dúvida, o uso de dados e inteligência artificial tem sido uma das principais alavancas dessa transformação que temos feito. A nossa plataforma de atendimento já é modernizada, e recebemos mais de 12 milhões de contatos por mês que são feitos de maneira totalmente digital e mais da metade deles são resolvidos por IA.

Inteligência artificial não é novidade para nós aqui no banco. Nós já a usamos há muito tempo e, inclusive, para responder perguntas que chegam via WhatsApp ou via chat. E estar onde o cliente quer que estejamos também é uma missão de atendimento.

Então, pelo WhatsApp, por exemplo, que já é atendido inteiramente por inteligência artificial, já são mais de 100 serviços que disponibilizamos para o cliente, 24 horas por dia, todos os dias da semana. Temos desde serviços simples, como o cliente pedir um extrato, uma segunda via de fatura ou um aumento de limite, até serviços mais complexos, como pegar um empréstimo de consignado ou até abrir uma conta conosco. E, sem dúvida além desses, temos vários outros exemplos de uso de inteligência artificial, que pode até ser generativa, como a análise de sentimento em cada um dos contatos, conseguirmos fazer leitura de documentos, predizermos qual o motivo daquele cliente estar entrando em contato conosco para que consigamos direcionar aquele contato para a equipe que vai estar mais capacitada para atendê-lo.

**Andrea Carpes:**

Do ponto de vista tecnológico, temos feito diversos investimentos para a modernização das nossas plataformas, para que tenhamos cada vez mais escala e velocidade. Conta um pouco como é que está sendo esse trabalho.

**Thiago Charnet:**

Nossa, Andrea, realmente temos feito bastante coisa, e não apenas nesse ano ou no ano passado, mas essa já é uma evolução que vem acontecendo há muitos anos. Não apenas a evolução da nossa plataforma, que já vou me aprofundar, mas na nossa evolução como um todo no banco, seja da nossa cultura, seja do nosso método de trabalho com as comunidades que integram as áreas de tecnologia, produtos e design. Tudo isso faz parte de conseguirmos fazer uma modernização melhor, mais propícia ao que é necessário para os nossos clientes.

O nosso desafio não foi apenas o de levar essas plataformas para a nuvem, mas tivemos que reescrevê-las de acordo com o que é esperado nos dias de hoje. Pensando em como nos tornamos, de fato, melhor para os nossos clientes, como conseguimos experimentar mais e ter mais velocidade e qualidade nessas plataformas. Então, foi uma reescrita, e esse talvez tenha sido o nosso maior desafio: olhar para a lógica desses códigos que estão escritos há dezenas de anos e que nos trouxeram muito bem até aqui, mas conseguir reescrevê-los em conjunto, nessa tríade de comunidades, para depois disso levar essas plataformas para a nuvem.

**Andrea Carpes:**

Vamos falar mais de inteligência artificial generativa?

**Thiago Charnet:**

Vamos sim, Andrea. E é legal falar que além das iniciativas que você citou, que compõem as 250 que já temos mapeadas aqui no banco, também vale citar como está a nossa cultura. Hoje temos todas as áreas se mobilizando rapidamente para ver como é que a inteligência artificial generativa pode melhorar os nossos serviços e a vida dos nossos clientes. Em tecnologia, temos feito bastante coisa, não apenas para suportar todo o banco nessa nova tecnologia, mas também como temos instrumentado o nosso processo de desenvolvimento.

Por exemplo, temos feito muita codificação com o uso de inteligência artificial generativa. Aliás, temos feito um uso intenso do GitHub Copilot, e atualmente somos uma das maiores implementações dessa tecnologia do mundo, segundo a Microsoft. Temos criado soluções internas aqui no Itaú Unibanco para instrumentalizar nossa operação em tecnologia, como o StackSpot AI, uma solução que estamos montando dentro do Itaú, e várias outras.

Então, isso tem feito a diferença também na qualidade e na velocidade que temos criado o código para você e para as demais áreas do banco servirem os nossos clientes.

**Andrea Carpes:**

Muito legal, Thiago. E isso para nós da equipe de atendimento, é maravilhoso, né? Podermos fazer mais pelos nossos clientes.

**Thiago Charnet:**

Bem legal mesmo, né? E com certeza fará diferença para os nossos clientes.

Andrea, para terminarmos, como é que você vê a evolução da experiência do cliente com tudo isso que conversamos e com todas essas tecnologias que têm entrado na nossa vida?

**Andrea Carpes:**

Thiago, o futuro já está aqui e ele vai ser cada vez mais hiper personalizado, com mais uso de dados e de inteligência artificial para que sejamos cada vez mais um banco mais consultivo e mais ágil para o nosso cliente, de modo que o cliente possa gerir de uma melhor forma sua vida financeira aqui com a gente. Temos iniciativas tanto para clientes de pessoa física como clientes de pessoas jurídicas, que também serão vistos de maneira mais holística.

É comum termos um cliente Pessoa Física que muitas vezes também faz parte de um cliente Empresarial, então podemos entregar produtos que sejam de soluções financeiras ou até de soluções de Beyond Banking, de modo que o cliente possa se servir completamente no Itaú para resolver toda a sua vida financeira.

**Thiago Charnet:**

Muito bom.

**Andrea Carpes:**

Já conseguimos implantar soluções importantes para o cliente no tema de segurança, que tem sido e continuará sendo uma prioridade nossa. A última que implantamos é que conseguimos reconhecer quando um número, se passando pelo Itaú, tenta acessar um cliente nosso, então reconhecemos a possibilidade de fraude e não deixamos que essa ligação chegue no celular do nosso cliente. Também temos a biometria de voz, que já existe há alguns anos, pela qual reconhecemos a mesma voz tentando acessar as nossas centrais de atendimento para falar de mais de uma conta. E, sem dúvida nenhuma, o uso de inteligência artificial vai nos ajudar ainda mais.

E como você falou, inteligência artificial aqui no Itaú não é novidade. Nossos assistentes virtuais, que já existem há alguns anos, têm evoluído ainda mais com a IA generativa, para que possamos entregar mais contexto e para que a conversa do assistente virtual seja mais parecida com uma conversa de um humano, trazendo encadeamento de ideias, deixando a conversa mais fluida e mais contextualizada.

**Thiago Charnet:**

E tudo muito mais personalizado para o cliente.

**Andrea Carpes:**

Muito mais personalizado e com o cliente realmente se reconhecendo nessa conversa. Nós já começamos o teste com alguns Itubers e em breve vamos liberar para os nossos clientes.

**Thiago Charnet:**

Eu já estou testando.

**Andrea Carpes:**

Eu acredito que podemos esperar um futuro com experiências digitais cada vez mais humanizadas e experiências humanas cada vez mais ajudadas pela capacidade de digitalização que nós temos. Tudo isso para entregar para o nosso cliente um atendimento cada vez mais rápido e cada vez mais resolutivo no canal que ele escolher.



**Thiago Charnet:**

E é uma experiência incrível.

**Andrea Carpes:**

Uma experiência incrível, porque a gente é “Phygital”. O cliente escolhe o melhor canal para ele.

**Renato Lulia:**

Desculpa, Zancani, você ia falar mas eu te cortei porque achei que era um ótimo gancho para o vídeo, mas agora eu passo a palavra para você.

**Alexandre Zancani:**

O vídeo foi ótimo e eu quero dar seguimento no que o Guerra vinha falando, porque eu compartilho muito desse entusiasmo de achar que estamos de fato virando algumas páginas nessa jornada de transformação.

Temos falado recentemente sobre o tema da jornada de transformar. Existem alguns caminhos que não possuem atalhos e pelos quais temos que encarar jornadas longas. Nós éramos um banco de legado, com seus desafios, mas também seus méritos, especialmente por nossas conquistas. E eu vejo, nitidamente, o quão relevante tem sido virar essa página da modernização tecnológica e da modernização das nossas plataformas, na nossa capacidade de entregar valor mais rápido para os nossos clientes.

E é muito interessante notar que, assim como não há atalho na modernização de tecnologia, também não há atalho em alguns desafios de negócio da forma como nos organizávamos anteriormente. O Vanzo comentou muito sobre a relevância da nossa decisão estratégica de ser “um só Itaú” na unidade de negócio de pessoa física. E esse formato não era uma realidade no nosso ponto de partida: historicamente estávamos organizados por franquias distintas, e às vezes marcas distintas, com plataformas de tecnologia distintas, com diferentes formas de nos relacionarmos com clientes, seja fisicamente ou digitalmente, e escolhemos superar essa barreira.

Realmente não tinha atalho, e deu muito trabalho. Esse processo é desconfortável, e algumas vezes gerou situações nas quais queríamos acelerar o processo, mas tenho a sensação de que essas mudanças ocorrem seguindo a frase “slowly, then suddenly”, assim como em algumas disrupções na tecnologia, o que significa que a transformação pode trazer a sensação de estar difícil e lenta, mas que, de repente, ela desperta e traz mudanças importantes.

Então agora é nítido perceber a velocidade que estamos ganhando, e é impressionante a capacidade de destravar valor para o banco e para os nossos clientes, com esses processos que estão acontecendo agora, no momento que estamos conversando. O elemento da plataforma “Um Só Itaú”, que temos comentado em várias divulgações de resultado, e que também foi muito comentado na mídia, é um exemplo claro disso.

Boa parte dos nossos clientes experimentavam a relação com o Itaú através de aplicativos ou formas de se relacionar que só tinham acesso a uma única solução do Itaú. E tínhamos uma barreira de precisar vender o produto de conta corrente para conquistar o cliente, como se ele ainda não fosse um cliente do banco. Realmente não há atalho, como eu comentei. Hoje já estamos testando com vários clientes uma solução que é esperada para ser lançada entre o segundo e terceiro trimestre, e já temos muitos feedbacks dos nossos clientes de como essa solução tem facilitado a vida deles.

E é incrível percebermos e sentirmos dos clientes que antes experimentavam, por exemplo, uma relação com o banco somente com o produto de cartão de crédito, e agora terem no, mesmo ambiente, o acesso a PIX, a uma forma de fazer depósito, e usá-lo para garantir um aumento de limite, o que acaba gerando um aumento de relacionamento com o banco. E isso acontece naturalmente, sem precisarmos dedicar tanto tempo na venda para o cliente, porque, dessa forma, o cliente está tendo as suas necessidades atendidas e podendo aproveitar 100% das ofertas do Itaú. Nós comentamos muito sobre como entregar 100% do Itaú para 100% dos nossos clientes no ano passado. E agora estamos, finalmente, cruzando essa ponte, sem atalhos. Tivemos muito trabalho e esforço, mas os clientes já estão percebendo essa evolução e usufruindo e se beneficiando muito desses avanços.

**Renato Lulia:**

Excepcional, Zancani. Vamos voltar com vocês depois, porque ainda temos muita curiosidade para entender sobre as iniciativas que têm sido implementadas no Banco de Pessoas Físicas.

**Ricardo Guerra:**

Renato, desculpa te interromper, mas quero fazer um comentário sobre o que o Zancani falou. Existem algumas coisas que temos aprendido com essas transformações: a necessidade de termos disciplina de gestão e resiliência para acreditar em projetos que podem dar resultados em cinco anos, por exemplo, e seguirmos com eles. E também entender que existem métricas, que evoluem, e que culminam em pontos onde atingimos os nossos objetivos. Isso foi fundamental para conquistarmos nossas transformações.

**Renato Lulia:**

O nosso antigo CEO, Cândido Bracher, falava da expressão de “enterrar canos”, que significava que existiam trabalhos importantes nos bastidores, que não tinham visibilidade, mas sem os quais não seria possível entregar os projetos e atingir os nossos objetivos.

**Ricardo Guerra:**

Exato, então tivemos que perseverar. Um dos pontos altos de se trabalhar nessa jornada de transformação dentro do Itaú Unibanco foi a crença de estarmos na jornada certa, e que precisava ser enfrentada, e que levaria tempo, também, mas que faria com que atingíssemos nossos objetivos. Então, a disciplina de gestão e nossa resiliência foram características fundamentais para chegarmos aonde estamos hoje. É muito fácil desistir no meio do caminho.

É muito fácil desistir de um projeto no qual já foram investidos três anos, por exemplo, e que ainda não deu resultado. Nós sempre acreditamos no potencial da transformação, e hoje estamos satisfeitos em olhar para nossa trajetória de insistência e resiliência, que foram características muito importantes nessa jornada.

**Renato Lulia:**

Eu quero passar para você, Constantini, porque a indústria de investimentos se transformou muito nos últimos anos. E obviamente crescer e gerir patrimônio são necessidades fundamentais dos nossos clientes. Conte para nós, no seu ponto de vista, como foi e como está sendo a transformação de investimentos no banco.

## **Carlos Constantini:**

Sem dúvida, tivemos muitas transformações. Falar depois do que o Vanzo, o Zancani e o Guerra comentaram é mais simples, porque posso usar seus argumentos como base para minha fala. Eu gostei muito que o Guerra comentou que a agenda mudou, e agora podemos trazer indicadores e percepções mais maduras dessas transformações, e não só trazer os insumos que abasteceram essa mudança, como o trabalho em comunidades, por exemplo. E talvez não tenha outra transformação mais importante para dizer do que nosso afastamento da visão de produto, que o Vanzo trouxe. Nós tínhamos, na linha do que o Zancani falou, o projeto de “Um Só Itaú”.

Então, a transformação da indústria de investimentos tem acontecido e nós temos sido protagonistas ao nos afastarmos da visão de produto e seguirmos com a visão de jornada de investimentos completa com as perspectivas do cliente, que é uma visão que conversa com a necessidade de multiplicar o patrimônio.

E, para que essa jornada de investimento seja bem atendida, aos olhos do cliente, nós precisamos desenvolver e consolidar uma oferta completa. E isso não passou somente pela prateleira aberta, que já ofertávamos há muito tempo, mas por uma prateleira agnóstica, ou seja, universal, que traz investimentos disponíveis a partir de R\$1,00, por uma corretora full service, que foi modernizada e que dobrou de tamanho, e que teve o Guerra como um parceiro de tecnologia. Essa parceira trouxe uma melhora na qualidade, retirou latência, aumentou a prateleira de produtos, com opções de taxa zero, inclusive, e nos possibilitou crescer, com um altíssimo potencial de continuar crescendo.

Isso também passou por uma consolidação de um modelo de atendimento durante o ano de 2023, que, como comentamos nas outras edições do Itaú Day, introduzimos o modelo dos especialistas ION em parceria com o segmento, fruto de um trabalho conjunto com o Vanzo, por exemplo, já que o segmento do ION é compartilhado entre ele e eu.

Vale dizer que no segmento do Private nós também fizemos uma avaliação de como poderíamos ser próximos dos clientes regionalmente e em nichos específicos, e ao mesmo tempo, trazer o atendimento global. Também avaliamos como poderíamos ter uma oferta global e trouxemos a Avenue, que passou a compor o nosso ecossistema, bem como fazer tudo isso através de uma experiência digital intuitiva.

E para oferecer isso temos o um só Itaú, o Super App, que auxilia e facilita a vida do investidor, trazendo todas as soluções. Ainda reconhecemos que temos muito a evoluir nesse aspecto e é um processo de aprendizado contínuo e, assim como o Vanzo mencionou, é um jogo infinito. Ao mesmo tempo, para um pequeno grupo de investidores quer uma experiência mais imersiva e não necessariamente um produto, oferecemos o ION, que através do aplicativo oferece soluções de investimento e contato com especialistas. Ao longo dos últimos anos, nós reformulamos completamente a forma como nos comunicamos na frente de investimentos. Nós trouxemos conteúdo para os clientes, inteligência financeira, uma plataforma especializada e específica para oferecer esse serviço que não existia, e a forma como nos comunicamos sobre investimentos é no tempo e no tom de voz do cliente.

E por último, que não poderia deixar de mencionar, realizamos muitos investimentos em tecnologia e com o Generative AI. Nós mencionamos nos anos anteriores sobre os algoritmos de simulação para a construção de carteira. Assessoria talvez essa seja a entrega de valor mais tangível para o investidor que quer multiplicar o patrimônio. Qualquer KPI aqui é importante, mas nenhum é tão importante quanto performar. Se você deseja

multiplicar o patrimônio, o multiplicador é o que fará a sua carteira se multiplicar. Desta forma, investimos muito em tecnologia com foco em multiplicar o patrimônio.

E eu acredito que a área de assessoria seja uma das que mais temos orgulho, por ter realmente passado por uma série de evoluções ao longo do tempo, principalmente relacionadas contextualização de carteira, simulação de rentabilidade e simulação para melhor alocação do patrimônio, nota da carteira... Ou seja, temos um monte de ferramentas que servem para o especialista utilizar quando está atendendo um cliente ou para o cliente utilizar quando está fazendo o autoatendimento no Super App ou no ION. E, obviamente, se você tiver um orquestrador de Generative AI, analisando todas essas funcionalidades e enriquecido com todo o conhecimento e perfil do cliente, é possível gerar uma combinação muito poderosa para oferecer assessoria financeira desenvolvida por inteligência artificial. Nós estamos trabalhando nisso e os primeiros resultados têm sido muito encorajadores.

**Renato Lulia:**

Que legal! Vocês viram que o Constantini é um entusiasta de Gen AI, e eu gostaria de compartilhar rapidamente com vocês um exemplo que ocorreu enquanto nós estávamos nos preparando para o Itaú Day. O Constantini inseriu a transcrição dos últimos dois eventos no ChatGPT e solicitou que o programa levantasse quais foram as promessas feitas por ele nas últimas edições do Itaú Day. E o programa listou as promessas corretamente. Isso permitiu que você viesse aqui hoje e relembresse e atualizasse essas promessas feitas no passado. E é ótimo que a gente tenha entregado com mérito as promessas todas feitas.

**Carlos Constantini:**

Com a solução do Gen AI não tem mais espaço para enganação.

**Renato Lulia:**

Já dei uma ideia para audiência, não é mesmo? Vão fazer isso depois.

Aproveitando a discussão, eu gostaria de falar mais sobre o “Feito de Futuro”.

Gostaria de abordar a próxima questão com você, Vanzo. Pensando no desenvolvimento de todas as frentes que você comentou no início do painel, poderia compartilhar conosco quais as novas iniciativas e as alavancas que vocês têm focado? O que vocês gostariam de se aprofundar pensando no futuro?

**Carlos Vanzo:**

Esse programa “Um Só Itaú”, como mencionamos anteriormente, é complexo e grande, mas é super relevante para continuarmos evoluindo no segmento de pessoa física. Para facilitar um pouco o entendimento, vou dar alguns exemplos.

Quando observamos o segmento de alta renda, fazemos uma grande análise da proposta de valor, do modelo de atendimento, da especialização para atendimento de investimentos e seguros. No recém lançamento do Personalité, nós fizemos um reposicionamos de toda marca e dos espaços, com abertura já realizada de seis Investment Centers e mais dois que serão inaugurados no segundo semestre. Então, são coisas que já estão acontecendo e continuarão até o final do ano no segmento de alta renda.

O segmento de média renda também passa por um modelo de especialização. Evidentemente precisamos equilibrar dentro desse modelo o custo de servir. Precisamos lembrar que os clientes também possuem necessidades diferentes e que vão além daquela necessidade básica do produto mais simples. Na parte de Investimentos, seguros, consórcio, crédito imobiliário, que o Zancani que está aqui ao meu lado é responsável por esses produtos, precisamos avaliar como que atingimos o cliente da melhor forma.

É fundamental essa questão de Gen AI, de dados, de organização de dados para termos a melhor conversa e que passa pela questão da principalidade. Pois tudo isso traz para nós um conhecimento mais refinado do cliente, proporciona uma conversa muito mais contextualizada e nos permite atender o cliente, não vendendo um produto, mas entendendo a sua necessidade.

Isso tem ocorrido, eu falei no ano passado, e repito, e isso tem se confirmado nos números de safra de clientes, o que é muito importante. À medida que atendemos o cliente com o perfil correto, numa proposta de valor adequada aquele segmento, nós vemos um aumento do NPS. Eu falei aqui que tanto o Uniclass como o Personalité tiveram aumento de dois dígitos no NPS. Temos também aumento de resultado, aumento de satisfação dos clientes e redução de churn. Então isso é muito importante. Nós temos atualmente mais da metade dos nossos clientes sem oferta full bank, que foi o ponto mencionado pelo Zancani.

Desta forma podemos obter resultados muito melhores com essa plataforma funcionando com capacidade total, sem nenhum tipo de atrito com o cliente, com esse cliente passando a ter acesso a uma oferta full bank e com capacidade de escalar dentro do segmento correto. E é isso que está ocorrendo ainda dentro dos pilotos. Todo esse fluxo passando pelo entendimento de atender as necessidades, gerando mais satisfação e o resultado financeiro vem como consequência desse processo como um todo.

No segmento Uniclass não foi diferente. Eu mencionei a questão da especialização, mas nós também temos um app novo que consegue trazer uma relação muito mais próxima com o cliente, atendendo esse perfil de cliente do segmento de média renda, sendo que futuramente alguns deles serão parte do segmento de alta renda. Desta forma, é um segmento muito importante, de transição e com muito potencial. Nós temos dentro desse segmento diversas personas com características diversas.

Sem o uso de dados, Generative AI e tecnologia, nós não conseguimos diferenciar os clientes. Sem a utilização dessas soluções nós iríamos atender todos aqueles clientes do segmento de média renda da mesma forma. E como hoje entendemos essa diferenciação, nós temos capacidade de customização em escala.

E essa customização em escala traz para nós um nível de eficiência muito melhor do que nós tínhamos até então. Aplicando isso a média e alta renda e a discussão da baixa renda, vocês podem imaginar a nossa capacidade de escalar o modelo com todos esses elementos.

Com isso, após do lançamento desses dois segmentos, a nossa expectativa é lançar o segmento de baixa renda dentro desse contexto.

Para vocês terem uma ideia, os clientes já não pagam tarifa sobre as nossas contas abertas de forma online. Então essa fricção com os novos clientes já não existe mais.

E dentro dessa proposta de valor para todos os clientes, principalmente de média e alta renda, nós temos um programa de relacionamento que quanto mais o cliente se engaja com o banco, ou seja, quanto maior a sua principalidade, menos ele tem esse tipo de atrito. Muito pelo contrário, ele passa a ter vantagens por ter esse

relacionamento com o banco. Nenhum outro banco hoje no mercado possui esse tipo de oferta, esse tipo de relacionamento.

Acreditamos muito que os clientes percebem esse valor no médio e no longo prazo, e isso traz um nível de engajamento muito diferente do que nós tínhamos até então.

### **Alexandre Zancani:**

Lulia, deu para perceber que nós acreditamos em jogo infinito, mas estamos em uma rodada muito interessante, não é mesmo?

Eu acho que esse nível de empolgação que estamos vivendo, é porque de fato estamos conseguindo destravar valor e estamos entregando muita coisa interessante. Seja o que já estamos entregando ou o que ainda será lançado. Eu gosto de dizer que saímos de uma lógica de banco de produto para um banco mais voltado em atender a necessidade dos clientes. Nada mais inovador do que resolver as dores dos clientes.

Nós não estamos em uma competição de lançar produtos e funcionalidades desenfreadamente, nossos times sabem disso. A missão e o objetivo desse grupo de colaboradores é um só, resolver a dor do cliente. E observamos que estamos resolvendo a dor do cliente quando vemos adoção de solução e mudança de comportamento.

E é impressionante algumas mudanças de comportamento que estamos vendo. E essa lógica de se organizar para atender a necessidade do cliente e não pensar em distribuição ou venda de produtos, tem uma potência incrível cujos valiosos resultados se confirmam após os testes.

Vou compartilhar alguns exemplos e acredito que no mundo de investimentos deve ter vários. Nós vemos, por exemplo, toda a lógica e revolução que está ocorrendo no mundo de pagamentos, que é algo essencial. Nós vemos o dia a dia normal dos clientes e suas necessidades de comprar, pagar e receber, mas ao mesmo tempo temos muitos clientes precisando de ajuda para financiar essas necessidades.

Historicamente criávamos silos. Por exemplo nós tínhamos produtos como o cheque especial que depois evoluiu para um limite em conta, ou soluções no cartão de crédito, soluções no crediário. Podemos observar que quando resolvemos situações em que o cliente está vivendo em sua jornada transacional e as alternativas de financiamento já estão disponíveis naquele momento, sem nome de produto, sem rótulo, mas sim aquilo que melhor atende a necessidade do cliente no momento, isso destrava um valor e gera oportunidades de adoção.

Estamos vendo, novamente, como mencionamos, que muitos clientes estão tendo o roll out na nova experiência do hub de cartões. Antigamente nós investiríamos em um aplicativo de cartões, mas agora nós evoluímos a loja de cartões dentro do aplicativo do banco para melhorar a experiência. E essas mudanças não estão sendo rotuladas com um novo de aplicativo ou nome de produto. Estamos falando de um aplicativo com a linguagem de design do Itaú e que é organizado de um jeito que endereça a dor e encontra a solução que o cliente mais precisa.

Estamos vendo reduções de 30% de tempo para algumas necessidades. A adoção de produtos aumentou com o novo Hub de 5% para mais de 20%.

Isso ocorre não simplesmente pelo produto, mas por ser uma solução que está em um lugar fácil para o cliente encontrar e no momento que ele mais precisa. Desta forma, quando falo que não estamos em uma busca desenfreada para lançar produtos é porque estamos buscando essas soluções para a dor do cliente. Inovar para

nós é isso. É resolver a dor do cliente e perceber que estamos no caminho certo através da adoção dos clientes as soluções oferecidas.

E nós estamos percebendo sinais positivos de que estamos no caminho certo.

**Renato Lulia:**

Você quer continuar nesse tema, Constantini?

**Carlos Constantini:**

Eu concordo bastante com o que o Zancani e o Vanzo estão dizendo.

Em quase todas as reuniões que fazemos sobre produtos nós as iniciamos tentando identificar se o objetivo dela é resolver uma dor de cliente, que é algo que, ao olhar o passado, não fazíamos. Acho que esse mindset está totalmente enraizado, nós tentamos realmente identificar as dores e trabalhar para resolvê-las.

Acho que ainda temos um longo caminho pela frente com espaço para melhorias, como por exemplo, podemos incluir ainda mais o uso de Customer Experience (CX), ter experiências mais intuitivas e melhorar a jornada do cliente ao longo do caminho. Mas a mudança de mindset e a internalização da mudança cultural, que é fundamental, acho que nós conseguimos atingir.

O Vanzo comentou sobre um tópico que eu acho que é fundamental. Se perguntarmos o que trará crescimento sustentável em investimentos, eu diria que nós temos uma oferta muito bem estruturada para os investidores e para clientes que querem multiplicar o patrimônio e nós conseguimos construir recomendações de maneira customizada. Dessa forma, para termos um crescimento sustentável precisamos ter uma entrega que seja escalável e que venha a um custo razoável.

E nesse aspecto nós temos discutido muito sobre modelo, e o uso de Generative AI vai ser fundamental. Então, para dar um exemplo dessa escalabilidade que o Vanzo mencionou, especificamente na minha área de investimentos, nós temos expectativas de, no mínimo, dobrar o account load de especialistas usando Generative AI. Eu consigo imaginar facilmente especialistas de investimentos em alguns projetos que nós estamos fazendo com account load de mil clientes.

Acho que é um negócio inovador para quem tiver acesso às ferramentas de Generative AI e algo assim era impensável antes da adoção de tecnologias como essas.

Para terminar com um assunto muito importante, é muito legal falar das tecnologias novas, mas ainda temos muitas oportunidades de negócio para nos consolidarmos a nossa presença e a nossa liderança no “business as usual”. Em investimentos, nós ainda estamos em quarto ou quinto lugar em alguns businesses de corretora, portanto, temos margem para crescer. Em crédito privado também temos grandes oportunidades e estamos trabalhando nisso com muito aporte de tecnologia.

Nós vamos dobrar o tamanho da corretora novamente, não já neste ano pois estamos em um momento de consolidação pois já dobramos por dois anos, mas temos muitas oportunidades, como disse o Vanzo.

Nós temos diversas oportunidades para consolidarmos a nossa asset, em seus três pilares. A asset de multi-mesas, que apesar da indústria de multimercado estar passando por um período difícil, acho que está muito bem-posicionada. Nossa Asset Core está captando fortemente em crédito e acredito que essa seja a tendência



e por fim, “Solutions” que para nós é o futuro. Nós montamos uma asset para atuar nesse sentido e consolidamos esse pilar trabalhando junto com a Kinea e trabalhando na parte de Investment Services.

Daria para falar muito mais, mas eu sei que o tempo é curto, então gostaria de deixar essa mensagem de que em nosso “business as usual” também temos muitas oportunidades de crescimento sustentável.

**Renato Lulia:**

Perfeito. Difícil não ficar super empolgado com tudo que nós estamos fazendo e com a energia que nós observamos em todos os times e em todas as áreas, e com todas as iniciativas do banco.

Guerra, queria voltar contigo para terminar nosso painel. Nós estamos com tempo curto, mas tecnologia foi o tema que permeou por todas as nossas conversas e eu não tenho dúvida que também será um tema para o próximo painel de pessoas jurídicas. Dessa forma, o que você está vendo de interessante na construção desse banco do futuro? Você pode dividir um pouco conosco sobre o que vem sendo desenvolvido em tecnologia?

**Ricardo Guerra:**

Olha, Renato, eu já estou há quase uma década em tecnologia e eu posso te afirmar que eu nunca vivi um momento em que eu vejo tanto brilho nos olhos desses heads de negócio.

Hoje, nós temos tanto na pessoa física quanto na pessoa jurídica, na WMS e no Itaú BBA, uma agenda de produtos e serviços que estão vindo ao longo das próximas releases, que são períodos de desenvolvimento que duram três meses, realmente diferenciada. E eu tenho certeza de que o cliente vai perceber isso ao longo do tempo.

Do ponto de vista de infraestrutura, e pensando na parte mais relacionada a programação de tecnologia, que no fundo é o que permite tudo isso, nós temos investido e continuamos investindo muito em ferramentas de cloud, de disponibilidade e em ferramentas de escala, justamente para permitir esse tipo de experimentação.

Hoje, nós já temos no banco em AI, que é um assunto que não dá para não comentar e que todo mundo falou sobre isso, mais de 250 casos de Generative AI trabalhando dentro do Itaú Unibanco.

**Renato Lulia:**

Só de Generative AI são 250 casos?

**Ricardo Guerra:**

Sim, apenas de Generative AI. Nós temos casos de eficiência e casos de experimentação com clientes, como os que o Constantini nos contou.

Nós estamos em um momento muito empolgante em termos de adoção e experimentação de novas tecnologias, e nós acabamos entrando em um círculo virtuoso, onde passamos a ser uma vitrine tecnológica e começamos a atrair talentos. Hoje temos diversos talentos dentro do banco que produzem esses resultados e que, com mais resultados, atraem mais talentos. E nós acabamos conseguindo acelerar a nossa modernização tecnológica e, de fato, como eu disse no começo, ter soluções de ponta para entregar para os nossos clientes.

**Renato Lulia:**

Perfeito. Maravilha.

Pessoal, temos que parar por aqui. Acho que foi um painel excepcional que trouxe vários insights legais e importantes para os nossos ouvintes, tanto para investidores como para os Itubers que estão conosco hoje. Muito obrigado pelo tempo de vocês e logo nós voltaremos com o painel de pessoas jurídicas. Obrigado.

**Todos:**

Obrigado.

## Painel Pessoa Jurídica e Latam

### Vídeo Institucional

Ingrid Silva: Trazer a diversidade nas sapatilhas. É algo que ninguém falava sobre isso antes ou não tinha conhecimento sobre isso antes.

É muito importante a gente ver como isso transformou o mundo da dança para sempre e vai ser algo que a gente vai levar por muitos e muitos anos.

Eu sou feita de futuro.

**Renato Lulia:**

Estamos chegando no nosso último painel do dia.

E para esse último painel, nós convidamos André Rodrigues, responsável pela área de pequenas e médias empresas; Flávio Souza, CEO do Itaú BBA; Marina Bellini, que está à frente da diretoria de operações; e Pedro Lorenzini, responsável por mercados globais, tesouraria e nossas operações na América Latina.

Bom, então vamos começar o nosso último painel do dia. Último, mas não menos importante. O painel para a gente falar de pessoas jurídicas.

E comigo estão aqui o André, o Pedro, a Marina e o Flávio. Pessoal, bom dia. Obrigado por terem vindo aqui nesse painel.

**Todos:**

Bom dia.

**Renato Lulia:**

Vocês acompanharam o que foi discutido hoje, então eu vou puxar um gancho de uma conversa que a gente teve no primeiro painel dessa manhã, com o Sérgio, Matias, Broedel e Vita, quando exploramos bastante aquele tema de “Feito de Futuro”.

Eu queria explorar com vocês o que quer dizer esse “Feito de Futuro” para os nossos negócios de pessoa jurídica? “Feito de Futuro” é valorizar e melhorar, inclusive, aquelas qualidades e características que são importantes para nós e construir em cima disso.

Eu queria começar esse bate-papo discutindo como construímos nossa operação de pessoa jurídica no banco nesses 100 anos e que, sem sombra de dúvida, em todos os segmentos, é uma referência do mercado brasileiro. Flávio, posso começar contigo contando essa jornada do Itaú BBA nos últimos anos?

**Flavio Souza:**

Legal, vamos lá Renato, Marina, Pedro e André. É ótimo estar aqui.

Eu acho que você colocou muito bem. “Feito de Futuro” é um processo de transformação constante. E com o banco completando 100 anos, se imaginarmos tudo o que passamos ao longo desse tempo no Brasil, no mundo, na economia, eu acho que fica claro que a transformação é uma característica do nosso negócio. E no Itaú BBA não é diferente.

Se pararmos para pensar na trajetória do Itaú BBA, vem um filme na minha cabeça. Olhando para esse século, o Itaú BBA, que foi fruto da transação do Itaú com o BBA em 2003, passou por uma série de transformações, com muita coisa que podemos citar. Naquele momento, no início dos anos 2000, nós não tínhamos uma operação de banco de investimento, que foi montada depois, em meados dos anos 2000, e ao longo do tempo nos tornamos líderes nesse negócio.

E para chegar no período mais recente, eu me lembro da nossa primeira edição do Itaú Day, em 2021, na qual eu dividi com vocês nossa ambição no Itaú BBA e quais eram as iniciativas da nossa agenda estratégica. Tínhamos colocado como ambição alcançar liderança em banco de atacado, reconhecida pelo mercado e pelos clientes, ou seja, de fora para dentro. Queríamos ser reconhecidos pela nossa participação de mercado e implementamos uma série de iniciativas de satisfação de cliente, pela liderança no agronegócio entre os bancos privados, pela liderança no middle market, pela liderança em banco de investimento e pela liderança nas operações de cash management. Passados esses três anos, e o vídeo está público para todos olharem, avançamos bastante.

Falávamos naquele momento de satisfação de clientes em 75 pontos de NPS, e hoje operamos com NPS superior a 80 pontos em todos os segmentos.

Quando lançamos a ambição de liderança no agronegócio entre os bancos privados, nós éramos o quarto ou quinto no ranking, e alcançamos a liderança no ano passado. A liderança no middle market foi construída ao longo dos anos. Quando olhamos para banco de investimento, no ano passado tivemos o maior nível de distância nos rankings em relação aos nossos competidores, com os dados públicos que temos.

E no segmento de cash management, também tivemos um avanço importante, apresentando uma volumetria incrível. Isso tudo dentro de uma agenda muito orientada para buscarmos crescimento e rentabilidade com sustentabilidade. Isso é um processo em que temos que estar o tempo inteiro nos transformando e nos adaptando para poder alcançar esse nível operacional.

Então, olhando para o nosso histórico recente, Renato, nós vemos uma operação que está se transformando o tempo inteiro, com uma visão clara do que queremos, e com avanços importantes nessa direção.

**Renato Lulia:**

Obrigado, Flávio. E eu vou voltar contigo depois para falar sobre a sustentabilidade do Itaú BBA, que é um tema para explorarmos bastante.

Vamos falar um pouco de futuro, mais para frente também. Mas, antes disso, André, posso passar para você para contar a jornada de pequenas e médias empresas?

**André Rodrigues:**

Sem dúvida, Renato. E eu vou emendar com um pouco desse histórico que o Flávio fez.

E realmente são pouco mais de 20 anos desde o início dessa história do Itaú BBA. E entre os capítulos dessa história, acho interessante apontar que tivemos a parte do mundo de pequenas e médias empresas, que começou há cerca de 10 anos, em 2014.

Tive a oportunidade de me envolver desde o início. Esse processo de transformação chegou aqui ao varejo. Então, nos últimos 4 ou 5 anos, temos tido um processo de transformação contínuo no segmento de pessoas jurídicas no varejo. Vou direto aos números, mas é uma operação que nos últimos 4 ou 5 anos quadruplicou de tamanho, ou seja, sua carteira cresceu 4 vezes nesse período. O resultado mais do que dobrou, o que mostra que do ponto de vista de bottom-line, também tivemos um crescimento realmente muito significativo, e mantendo um nível de rentabilidade que eu acho que é raro no cenário que temos hoje.

Então, realmente, é uma combinação muito virtuosa de um negócio que tem relevância, é grande, cresce, é rentável e, muito importante, é reconhecido pelos clientes. Então, quando olhamos a satisfação dos clientes nos últimos 4 ou 5 anos, nós crescemos mais de 30 pontos de NPS. É uma combinação muito virtuosa, que vem na esteira desse grande banco de pessoas jurídicas. Não é comum consolidarmos as operações de SMEs com Grandes Empresas, mas hoje vamos ter a chance de explorar essa relação ao longo da nossa conversa.

**Flavio Souza:**

Aproveitando a fala do André, nós olhamos cada vez mais a operação do Itaú como um conglomerado para atender o mercado de pessoas jurídicas, com seus diversos segmentos, portes e necessidades. Essa operação combinada, ao longo desse tempo alcançou marcas importantes. Dividindo duas delas com vocês: temos, do ponto de vista de carteira, com esses dois negócios combinados, a liderança do mercado de pessoas jurídicas; e, também combinando ambos os segmentos de pessoas jurídicas (de SMEs e do Itaú BBA), hoje somos líderes e com uma operação que trabalha com nível de rentabilidade bastante importante, que apresentam níveis de rentabilidade superior a 30% e com sustentabilidade. Esse número tem sido mantido e melhorado ao longo dos anos.

**André Rodrigues:**

Não é diferente no transacional.

Além dos números de carteira, rentabilidade, resultado que conseguimos extrair da nossa operação de pessoa jurídica, os números transacionais que passam no Itaú realmente são superlativos. Para colocarmos em perspectiva, hoje transacionam no banco, entre cash-in, cash-out, pagamentos e recebimentos, aproximadamente R\$40 trilhões ao ano. Isso é mais ou menos quatro vezes o PIB nacional. A cada segundo, cerca de 500 transações passam pela nossa operação de banco PJ. O que nos dá uma visibilidade e uma leitura de, aproximadamente, 90% de todos os CNPJs do Brasil.

Isso, com o uso de inteligência de dados, nos dá capacidade de realmente entender o cliente e poder customizar as ofertas de uma forma contextualizada, e isso é absolutamente uma riqueza extraordinária. No

final do dia, podemos criar a hiper-personalização na forma como chegamos até nossos clientes e conseguimos oferecer o que de fato eles precisam de uma maneira muito cirúrgica.

**Renato Lulia:**

E eu quero voltar nesse ponto, André, quando formos falar sobre futuro, porque entendo que esses são pontos cruciais: uso de dados, inteligência artificial, hiper-personalização e completude de prateleira de produtos. Então eu vou pausar esses temas para trazer depois, porque entendo que vai ser muito interessante para o pessoal que está assistindo. Antes dessa volta, Pedro, quero conversar com você sobre como a área de “Global Markets e Tesouraria” tem trabalhado nesse processo de crescimento e consolidação da nossa operação de pessoas jurídicas no Itaú Unibanco.

**Pedro Lorenzini:**

Legal, Renato. Bom, no mundo de “Global Markets”, temos dois aspectos: a gestão de risco e a oferta de produtos. Eu vou focar nesse momento em produtos e como nos conectamos nesse mundo de pessoas jurídicas.

Nas nossas discussões estratégicas, tudo está combinado e acoplado. Então, temos a missão de desenvolver produtos pensando no futuro. É mais adequado usar a palavra “modernizar” para que possamos atender toda a nossa base de clientes que já temos instalada e aquela que ainda está por vir. Por exemplo, para os clientes SMEs, que estão no segmento liderado pelo André, ainda temos uma base a ser explorada nos produtos do Global Markets, como, câmbio, derivativos e investimentos, por exemplo. Todos eles dentro do seu escopo adequado.

Obviamente, no mundo do atacado, onde temos grandes corporações, as empresas de agro, e o Middle, o Global Markets tem o seu papel em todos esses clientes. Ele é transversal e vai até as pessoas físicas.

Mas focando a nossa conversa em pessoas jurídicas, a nossa missão é realmente oferecer produtos modernos pelo qual o cliente possa se autosservir, que os preços sejam absolutamente competitivos e online, e que entrem na cadeia do cliente de forma a facilitar a vida dele.

Imaginamos o futuro dessa forma e o mundo de Global Markets se insere na questão da modernização, ou eletrônica, que se traduz em termos a tempestividade adequada para aquilo que o cliente precisa, e para que possamos escalar e trazer um número incontável de clientes que terão o mesmo atendimento, com a mesma qualidade, como se estivéssemos atendendo com a intervenção humana.

Precisamos fazer essa transição, ou modernização, para poder escalar ainda mais e melhor os nossos produtos. E isso passa por dados, AI, modernização de plataforma e algoritmos. Tudo isso completa a nossa oferta de produtos para que possamos servir melhor os nossos clientes do mundo atacado. E já temos um bom posicionamento nos nossos rankings: somos os primeiros em derivativos há muito tempo, e em FX estamos disputando o primeiro lugar com outro competidor, por exemplo.

Mas o nosso caminho dentro do mundo de Global Markets é crescer ainda mais, esse é o que temos como objetivo no mundo de pessoas jurídicas e de pessoas físicas, no “um só Itaú.

Depois eu falo mais sobre a questão de gestão de risco, e de como administramos a tesouraria, mas eu vou parar por aqui para podermos seguir no nosso bate-papo.

### **Renato Lulia**

Posso ficar com você mais um minutinho? Eu queria que você falasse também das operações do banco que estão fora do Brasil, na América Latina, que também estão na sua gestão. Eu acho importante falar das operações de latam nesse contexto que a gente discutiu hoje, de como nós estamos e de nossas ambições.

### **Pedro Lorenzini**

Renato, os desafios que temos na América Latina não são diferentes do Brasil. Eu me refiro a principalidade, cultura, eficiência e modernização. Obviamente, cada um dos países tem um grau maior ou menor, até pela questão do ambiente de negócios local, ou seja, pela regulação em cada um dos países que é diferente. Mas a nossa estratégia é realmente usar o mesmo caminho, simplificar esse processo utilizando aquilo que já aprendemos aqui no Brasil para poder acelerar o desenvolvimento nos demais mercados e trazer mais clientes para dentro da nossa base.

No Chile, por exemplo, nós já estamos em nível de rentabilidade (ROE) de 16%, que era o nível que nós gostaríamos de ter. Obviamente, que os resultados flutuam um pouco para acima ou para abaixo, mas o nível desejado nós já atingimos.

Nossas operações no Uruguai e no Paraguai estão nos oferecendo um nível de rentabilidade ainda bastante superior. Uruguai está com ROE no nível de 38% e o ROE do Paraguai está em 30%. Temos um posicionamento bastante significativo em cada um desses três mercados. No Uruguai e Paraguai, dependendo de como é analisado, nós somos o líder de mercado. Dependendo do segmento, nós conseguimos nos posicionar no segundo ou terceiro lugar do ranking. Mas como mencionei tudo depende do ângulo e com quem estamos nos comparando.

Nós temos muito a fazer em relação a digitalização e modernização, por exemplo. Estamos nos baseando no que está acontecendo no Brasil e nos aprendizados que temos aqui, mas obviamente ainda tem um caminho a ser desenvolvido. O nosso maior desafio é na Colômbia. A Colômbia tem um momento adverso do ponto de vista macroeconômico, o que dificulta que a gente consiga ter uma operação maior, mais eficiente e escalável. Mas temos profissionais de altíssima qualidade instalados lá e que vão fazer essa transição para levar a gente no patamar das outras unidades externas.

Então, de forma geral, estamos superbem, o ano passado foi um ótimo ano, nós tivemos um primeiro trimestre muito bom, e isso está refletindo nos nossos números.

E a expectativa é que teremos realmente uma performance bastante consistente nos países onde estamos operando. De uma forma bastante sintética, acho que esse é um pouco do status do que está acontecendo nas nossas unidades.

### **Renato Lulia**

Obrigado, Pedro. Então nosso objetivo é maximizar e conseguir ter o melhor nível de desempenho possível com as operações que já temos, nos países que já estamos presentes.

### **Pedro Lorenzini**

Exatamente. Algo que acho bastante interessante é que quando você vai até os países onde estão as unidades, você percebe esse posicionamento de que estamos liderando o desenvolvimento daqueles mercados e ajudando o país de verdade.

Estamos trazendo coisas que já vivemos no Brasil e que naqueles mercados não existiam ou que não estavam sendo implementadas. Desta forma, ajudamos inclusive o regulador a fazer um mercado melhor e maior para que possamos continuar crescendo nesses países. É bem interessante ter essa presença nesses países e acho que os nossos clientes percebem dessa forma. Inclusive os reguladores e os governos também percebem.

Nós fizemos várias emissões de bonds, por exemplo, no Uruguai e no Paraguai, em moeda local, em moeda estrangeira, que fazem a diferença para o país. Estamos posicionados para isso, para realmente ajudar a comunidade onde estamos inseridos.

#### **Renato Lulia:**

Inclusive acho que esse tem que ser o papel do maior banco da América Latina, esse papel de cidadão corporativo. Então é bacana que estamos conseguindo fazer isso tanto aqui quanto fora do Brasil.

Marina, agora gostaria de passar a palavra para você. Obviamente temos que entregar o que prometemos. Não é só vender, mas também entregar. E não só entregar, mas auxiliar os clientes na sua jornada de interação com o banco. Você a frente de Operações e Atendimento tem um papel mais do que vital em satisfação de clientes. Desta forma, poderia dividir conosco como tem sido essa jornada na sua área nesse contexto todo feito aqui pelo Flávio, pelo André e pelo Pedro?

#### **Marina Bellini:**

Legal e me dá muita energia em ouvir o Pedro, André e Flávio falando de como os nossos negócios estão se desenvolvendo para ajudar cada vez mais no crescimento dos negócios dos nossos clientes. E quando olhamos para operação e atendimento, nós estamos falando de mais de 1,4 milhão de clientes. E quem são esses clientes? São os donos de empresas, os líderes, os funcionários das empresas que estão no nosso aplicativo ou no bankline, fazendo bilhões de transações recorrentes com o Itaú.

E o nosso dever é pensar em qual momento específico cada negócio está vivendo. Precisamos avaliar se a empresa está no início, no seu dia zero, ou se já estamos falando do dia a dia que ela está operando e servindo os seus clientes. Ou ainda se ela está passando por uma grande transformação, no seu dia D. Aqui em nossa área de operações e atendimento, pensamos sempre em quais são as jornadas prioritárias, pois queremos que elas sejam fluidas para os nossos clientes, para que no final eles gastem mais tempo com seus próprios clientes e não conosco. Falamos sempre que o futuro já chegou e que temos muito pela frente.

Se pensarmos no universo de contas PJ, tanto nos processos mais simples quanto nos mais complexos, 70% deles ocorrem 100% de forma digital. E isso é muito importante para os nossos clientes.

Por exemplo, em contratação de capital de giro, que é uma jornada operacional essencial no dia a dia dos negócios dos nossos clientes, já temos 85% dessas jornadas também 100% no canal digital.

Pedro comentou sobre o câmbio, um produto superimportante para grande parte dos nossos clientes, e em pessoa jurídica nós estamos com 70% dessas jornadas completamente no canal digital. Flávio falou agora pouco de agro, um negócio que está crescendo muito, onde nós dobramos o volume de crédito para esse

segmento, fazendo na metade do tempo que nós fazíamos antes todas essas operações. O André falou muito no ano passado sobre a integração da Rede no segmento de PJ, e nós também integramos esse atendimento.

O atendimento de banking, de cartão e da Rede, é um só. Obviamente, do outro lado é um cliente só e nós tínhamos serviços diferentes. Ter um entendimento completo no momento que o cliente está vivendo para poder trazer fluidez na execução dos serviços financeiros com o Itaú.

Uma promessa que nós fizemos no ano passado que é um trabalho em conjunto também com a equipe do Flávio, foi que nós passamos a oferecer os nossos serviços de compras, de desmobilização e patrimônio, que servem toda a organização do Itaú para alguns clientes do Itaú BBA. Qual cliente que não quer ter a escala, a segurança, a ética nos processos, por exemplo, de compras, como a gente tem no Itaú? E nesse primeiro ano, com alguns clientes do IBBA, nós chegamos a negociar R\$1 bilhão de despesas dos nossos clientes, entregando 10% de eficiência no P&L deles.

Então é essa completude de produtos financeiros, cada vez mais com produtos não financeiros também, que só o Itaú pode oferecer. Só nós temos essa escala, só nós temos essa completude de portfólio e essa intersecção de segmentos alavancados por dados, por analytics e por inteligência artificial. Podemos falar mais do futuro da inteligência artificial generativa, de reuso, porque aqui nós não estamos inventando tudo do zero de digitalização, muito pelo contrário, estamos usando essas alavancas como um desenvolvimento contínuo. Queremos uma melhor experiência para o cliente com uma maior eficiência para o banco. Essa é a melhor combinação que eu acho que tem nos inspirado muito a pensar, de novo, no dia zero, no “dia a dia” até o dia D. Como é que a vida dos nossos clientes fica mais fácil para que eles possam continuar desenvolvendo o negócio deles, que crescemos o nosso também.

#### **Flávio Souza:**

Marina incorporou essa ideia do “Dia a Dia” ao “Dia D”, é isso aí.

#### **André Rodrigues:**

Aproveitando o tema que a Marina comentou sobre a integração da Rede com toda a nossa operação de banking. Isso foi algo que nós exploramos bastante no ano passado, e a boa notícia, Renato e todos aqui, é que está feito.

Nós temos a nossa operação integrada com uma oferta de banking absolutamente completa com as jornadas de pagar, receber e gestão financeira. É um modelo de serviço único e muito mais fácil para o cliente com uma performance consolidada da Rede e com a segurança do Itaú. Sempre bom trazer os números, quando nós olhamos o ano de 2023 e comparamos com 2022, o nosso resultado aumentou quatro vezes, a rentabilidade da operação da Rede foi multiplicada em três e na margem nós continuamos com as mesmas tendências em 2024.

É uma operação que nós conseguimos concluir com muito êxito, e acredito que nós estamos lançando um modo de como se deve operar aquisição e banking no mercado, com esses resultados que realmente são muito significativos, tanto na percepção do cliente no uso do banco, e, sobretudo, os resultados também para os nossos acionistas e para todos nós.

Nós estamos liderando *market share* no atacado e no varejo. É uma liderança como consequência e não como uma premissa, pois nós estamos preservando a rentabilidade da nossa operação.



**Marina Bellini:**

A ideia é sempre estar pensando na perspectiva do cliente. A jornada do começo ao fim deve ser fluída para o cliente, os produtos são diferentes, mas o cliente é um só.

**Pedro Lorenzini:**

Isso é uma mudança de mindset que a nossa cultura trouxe. Se fizermos bem isso, a liderança é uma consequência. A liderança é consequência da boa experiência, do bom preço, do "time-to-market" e do pacote de soluções mais amplo possível que oferecemos para os nossos clientes. Esse é o mindset que nós usamos no banco.

**Renato Lulia:**

O sucesso da Rede trouxe um desafio para área de Relações com Investidores, André. Comunicar ao mercado sobre a performance da Rede, ultrapassa os resultados de aquisição de forma isolada, temos que levar em consideração os resultados decorrentes de uma oferta consolidada com banking. Temos que repensar como fazer essa comunicação de resultados.

**André Rodrigues:**

O ecossistema do Itaú é único. Comentamos que já multiplicamos nosso negócio por quatro, o nosso *bottom-line* duplicou nos últimos anos e ao pensarmos no futuro, acredito que isso venha a se repetir de novo.

A nossa perspectiva é de dobrar novamente a nossa operação de PJs no varejo. Não é só uma ambição, pois já temos plano, estratégia e iniciativas. Isso tem origem na apropriação de um valor que talvez só o Itaú consiga oferecer, que é um ecossistema no qual nós temos, mais ou menos, 4 milhões de clientes no mercado endereçável, dos quais 50% são clientes do Itaú Unibanco, do Personalité, do Uniclass e clientes da Rede.

Nós estamos com o foco na ampliação de produtos e serviços na base de clientes conhecida, qualificada, em que nós crescemos mais rápido, concedemos crédito, e que tem um nível de engajamento e ativação muito superiores ao que seria uma operação em prospecção no mar aberto.

Isso traz para nós uma capacidade de continuar crescendo o nosso negócio, mas crescendo como nós temos crescido até hoje, com muita sustentabilidade.

É um pilar único esse nosso crescimento com qualidade e sustentabilidade, que permite indicadores de dois dígitos de *top-line*, *bottom-line* e de carteira da nossa operação.

**Renato Lulia:**

Espetacular, André. Você mencionou sustentabilidade. Eu queria falar sobre esse tema com você, Flávio.

Sustentabilidade por dois ângulos. Primeiro, da rentabilidade do banco de atacado que tem sido assunto de muita discussão no mercado, dados altos níveis de rentabilidade que nós temos apresentado nos últimos anos.

Segundo, sobre o tema de ESG. Nós sabemos que você, Flávio, é o responsável junto com o seu time pelas iniciativas de transição energética, por exemplo. Como você vê, a partir de uma perspectiva de "olhar de futuro", a questão da sustentabilidade de resultados e do ponto de vista de ESG?

**Flávio Souza:**

É superimportante, Renato, a consistência de resultado.

Quando nós definimos a agenda estratégica, nós tínhamos a ambição de alcançar um patamar de eficiência igual ou menor a 25% e uma rentabilidade igual ou maior a 25%, em 2025. Nós dizíamos que eram os “3x25”. E nós alcançamos a meta antes de 2025, o que tem sido motivo de questionamento sobre como conseguimos manter essa rentabilidade.

Nós enxergamos com bastante otimismo esse patamar que é sustentável e resiliente.

Por quê? A atuação do Itaú BBA tem sua origem no atendimento às grandes empresas, mas ao longo do tempo nós expandimos o mercado endereçado. Essa expansão começou há algum tempo, com o André liderando junto com o time. com uma proposta de valor para as médias empresas.

Esse negócio vem crescendo consistentemente ao longo dos anos e já multiplicou várias vezes o que se tinha no início, como o movimento que fizemos no agronegócio.

Se nós olharmos a operação do Itaú BBA nesses últimos anos, do ponto de vista de resultados, nós criamos um “novo” Itaú BBA dentro do Itaú BBA.

Hoje, as médias empresas e o agronegócio representam metade da operação e o atendimento às grandes empresas continuou crescendo num ritmo muito forte. Então, esse é um ângulo de sustentabilidade.

O outro ângulo, na linha do comentário que a Marina fez do “dia a dia ao dia D” do cliente, uma coisa é nós termos a ambição de ter uma oferta abrangente, outra coisa é nós termos uma oferta abrangente com competitividade em toda sua jornada. Em qualquer perspectiva que olhamos de produto, seja a parte de cash management, câmbio, derivativos, portfólio de crédito ou de banco de investimentos, nós praticamente lideramos em todas essas linhas. Isso permite que nós tenhamos uma forte resiliência em movimentos de mercado que ora são mais favoráveis para um setor, segmento ou produto, ora menos favoráveis para o outro.

Temos diversidade de segmentos, abrangência e competitividade de produtos. O mais importante é que tudo vem sendo feito sempre orientado para o cliente. No final do dia, qualquer coisa que nós façamos vai estar sempre associada às necessidades dos clientes. Nossa capacidade de manter essa sustentabilidade está amparada nisso. Nós estamos fazendo isso para os clientes, olhando para os clientes e o colocando o cliente no centro.

Com os aprendizados que tivemos ao longo dos anos, eu acho que um fator distintivo da nossa operação tem sido a nossa capacidade de fazer gestão de crédito. Quando nós olhamos nosso desempenho ao longo dos ciclos, isso também tem sido uma alavanca que tem permitido essa sustentabilidade da nossa operação. Somado ao fato que para nós o tema de Pessoas é um tema absolutamente essencial e fundamental na operação do Itaú BBA.

Quando nós olhamos para essa operação, atualmente são 3 mil pessoas, para um banco que antigamente tinha entre 600 e 800 pessoas. É uma operação em que nós temos uma capacidade de atração muito importante e temos expandido a operação de forma relevante nos últimos anos, e com uma capacidade de retenção e de desenvolvimento. Eu acho que nessa operação esse é um elemento crucial.

Então, nós olhamos para a operação do Itaú BBA com uma segurança de que os pilares que projetam uma operação com uma sustentabilidade nesse nível de rentabilidade é uma realidade e é factível. Naturalmente, pelo tamanho, pela relevância e pela abrangência que nós temos, estamos expostos ao mercado e esses eventos certamente trazem impacto, mas eu acho que nós estamos com uma operação que está o tempo inteiro desenvolvendo a sua resiliência para conseguir performar com rentabilidade independente do cenário macro.

**André Rodrigues:**

Flávio, se você me permite voltar um pouco no tema do Banco PJ, vou conectá-lo com essa sustentabilidade do negócio do Itaú BBA.

No ano passado nós falamos bastante sobre o Projeto Atlas.

Esse projeto conversa muito com o que estamos falando. Quando nos colocamos na perspectiva do cliente, nós conseguimos olhar para um cliente pequeno, como por exemplo, uma empresa recém-constituída e que potencialmente necessita de um modelo de atendimento totalmente digital, que é a proposta inicial do Itaú EMPs (“Projeto Atlas”). Mas à medida que ela cresce e vai ganhando complexidade e necessitando de especialização, portanto vai muito além de termos uma oferta digital best-in-class. A empresa terá capacidade de ser acompanhada no seu crescimento dentro da nossa estrutura.

Então, é espetacular ver um cliente nosso no Itaú EMPs migrar para a operação do Itaú BBA. O Projeto Atlas virou o Itaú EMPS e nós já temos mais de 2 mil clientes pessoa jurídica usando a nossa proposta full digital, portanto o Itaú EMPs já é uma realidade que está escalando muito rápido. E à medida que esse cliente vai crescendo, e os nossos dados mostram que nossos clientes tipicamente mais resilientes crescem muito rápido, eles acabam virando um cliente do Flávio no Itaú BBA em curto espaço de tempo. E nós conseguimos acompanhar o crescimento desse cliente com o modelo que é digital, mas que também é humano no sentido de que agregamos especialidade na medida do próprio desenvolvimento do cliente.

Portanto isso é muito único da nossa oferta, nós podemos acompanhar do momento zero uma empresa digital até o IPO que um dia, potencialmente, será feito pela estrutura do Itaú BBA. Isso reflete muito o nosso jeito de atender nossos clientes dentro do Banco PJ.

**Flávio Souza:**

Esse projeto é fundamental, é ótimo conseguirmos olhar o ciclo de vida do cliente. E nesse ponto, falta falarmos da sustentabilidade na agenda climática, que é outro tema absolutamente relacionado com nossa agenda de transformação e do feito de futuro.

Ao olharmos há poucos anos, esse era um tema relativamente pouco discutido e não era presente na agenda das empresas. E o fato de que hoje esse tema está integrado na estrutura do Itaú BBA é reconhecimento de que essa agenda de ESG e sustentabilidade, que podemos chamar de cidadania corporativa, virou uma agenda de negócios. Esse tema, hoje, é pauta do conselho, é pauta dos CEOs que discutem como você efetivamente consegue desenvolver a sua operação levando em consideração todos os aspectos sociais, climáticos e de governança.

E nesse ponto temos uma novidade legal, Renato, para dividir com todos vocês. Nós temos falado ao longo das últimas edições do Itaú Day sobre aquela ambição de alcançar R\$400 bilhões de destinação de recursos para financiamento de atividades com contribuição de impacto positivo para a parte climática e social.

A nossa ambição era atingir isso ao final de 2025, e a notícia legal que eu quero dividir é que nós vamos entregar essa meta com 18 meses de antecedência.

Então nós estamos num caminho 95% já atingido e acho que em mais algumas poucas semanas, estimamos que durante o mês julho, nós conseguimos entregar essa meta. E a partir disso nós vamos rediscutir qual é essa nova ambição.

Essa agenda, Renato, é tão importante que tem até mais gente aqui para falar sobre ela.

**Renato Lulia:**

Então, aproveitando o ponto do Flávio, nós gravamos na semana passada, uma conversa lá no Itaú BBA, na Faria Lima, para falar sobre o tema de ESG. E para isso, nós convidamos o Pedro Fernandes, que é o nosso diretor de agronegócio, e a Luciana Nicola, diretora de ESG do Itaú Unibanco.

Vamos assistir o vídeo?

**Pedro Fernandes:**

Luciana, como você vê o papel do banco com relação ao tema ESG?

**Luciana Nicola:**

Pedro, nós queremos ser o banco da transição dos nossos clientes. Isso significa que precisamos engajar nossos clientes para que eles percebam as mudanças na economia, tanto na parte ambiental quanto na parte climática. E para isso, é essencial que eles entendam como seus negócios serão impactados, principalmente porque ao olhar o risco envolvido é necessário que os clientes tenham planos mais resilientes de desenvolvimento dos seus negócios.

**Pedro Fernandes:**

Com certeza isso é muito importante. Você poderia nos contar um pouco o que é a estratégia Itaú Net Zero?

**Luciana Nicola:**

Nós assumimos a meta de zerar as emissões líquidas de carbono em 2050. Desta forma, precisamos ajudar os nossos clientes nessa jornada de descarbonização, visto que o portfólio de crédito representa atualmente as maiores emissões. E como iremos ajudar os nossos clientes? Trazendo conhecimento, inovação e tecnologia com a nossa proposta do Cubo ESG, mas, principalmente, ajudando na parte consultiva (*advisory*).

**Pedro Fernandes:**

Quando olhamos para o agronegócio, o tema ESG é bastante relevante. Nós observamos uma emissão desproporcional do agronegócio brasileiro quando comparado com outros países. E por isso temos apoiado os nossos clientes em se adaptar às mudanças climáticas, em diminuir a intensidade de carbono e a continuar produzindo comida para alimentar o mundo.

**Luciana Nicola:**

Pedro, no agronegócio nós estamos evoluindo muito o portfólio de produtos verdes, correto?

**Pedro Fernandes:**

Sim, Luciana. Em 2023, nós criamos uma plataforma que combina nosso objetivo institucional de ter uma emissão de carbono cada vez menor dos nossos clientes com a utilização das melhores práticas dentro da agricultura. Desta forma, nós lançamos uma prateleira de produtos verdes que estimula as melhores práticas para os nossos clientes e reconhece aqueles que já adotam essas melhores práticas.

Nós temos linhas de crédito para bioinsumos, para energia solar... e para clientes que têm certificações. Com isso conseguimos unir nosso objetivo institucional com o que estamos fazendo diretamente com os nossos clientes. E claro que para os clientes que tomam esses recursos, temos algumas obrigações adicionais em termos de compliance ESG.

Para ser um cliente que toma uma operação ESG conosco, por exemplo, é necessário que ele se comprometa a não realizar nenhum tipo de desmatamento, mesmo que legal, em todas as suas áreas.

**Luciana Nicola:**

Pedro, e como está o programa Reverte?

**Pedro Fernandes:**

O programa Reverte está em momento muito especial. Nós temos muito orgulho dele, pois ele ataca um dos grandes fatores de emissão de gases de efeito estufa do Brasil, que é a mudança de uso do solo.

O que fazemos nesse programa é selecionar áreas degradadas e transformá-las em áreas de lavoura. Esse programa é capitaneado pela Syngenta e temos apoiado financeiramente os agricultores nessa transformação. Nós já atingimos 200 mil hectares de conversão de áreas degradadas, altamente emissoras, em áreas de lavoura. Nós estamos tão felizes com esses 200 mil hectares e com os mais de R\$1,4 bilhão de empréstimos que estamos dispostos a assumir o compromisso de financiar um milhão de hectares de recuperação de áreas degradadas até 2030.

Para termos uma ideia do tamanho dessa área, ela é um pouco maior do que o desmatamento anual da Amazônia, o que mostra o nosso compromisso e como temos feito negócios no sentido de ir para uma transição climática.

**Luciana Nicola:**

É uma ótima notícia, Pedro. Eu acho que o programa Reverte é um ótimo exemplo de como o financiamento pode ajudar em uma economia mais sustentável.

**Renato Lulia:**

Muito bacana o vídeo, né?

**Todos:**

Incrível, espetacular.

**Renato Lulia:**

Bom, continuando ainda com a sustentabilidade, Pedro, e voltando em um tema que você mencionou no começo, que é a gestão de riscos. Obviamente isso tem um impacto direto na sustentabilidade do banco e a

tesouraria é quem gere grande parte dos riscos financeiros e de mercado do banco. Conta para nós, Pedro, nesses últimos anos como você vê a performance do banco nesse aspecto.

**Pedro Lorenzini:**

Renato, acho que os números têm falado por si quando olhamos para os nossos resultados de margem com o mercado, o nível de consistência que temos na gestão do balanço do banco e dos riscos que nós administramos. Mas aqui eu queria fazer um adendo que entendo ser fundamental no nosso negócio, que é o de que nós estamos focados em ajudar os nossos clientes a gerirem os riscos deles.

Existem diversos riscos de taxa de juros, moedas e commodities, que não são necessariamente ligados às atividades core dos nossos clientes. Então, temos focado em trazer esses riscos para a nossa gestão, já que temos os experts em todas as mesas super bem-preparados, e queremos tirar o risco dos nossos clientes, ajudá-los na gestão dos seus negócios. E nós utilizamos isso como matéria-prima básica para fazer a nossa gestão, nossa tomada de risco dentro do mundo de tesouraria.

E com essa matéria-prima e com a qualidade do time que nós temos, temos conseguido performar um resultado bastante consistente nos vários mercados em que operamos, tanto no Brasil quanto na América Latina e até em outros mercados globais. Nós temos conseguido entregar esse resultado, o qual podemos ver nos nossos balanços.

Então, não estamos apenas olhando a gestão de risco na ótica dos nossos riscos, mas sim pensando em como podemos ajudar também nossos clientes a reduzir e mitigar aquilo que está dentro do balanço deles e que talvez não deveria estar, já que temos mais expertise para fazer essa gestão. Eu gosto de sempre enfatizar que estamos aqui efetivamente para ajudar os nossos clientes a gerir riscos. Então colocamos os riscos dentro da nossa casa e administramos de uma forma consistente.

**Renato Lulia:**

Perfeito, para que eles possam focar em tocar seus próprios negócios.

**Pedro Lorenzini:**

Exato.

**Renato Lulia:**

Maravilha.

Marina, sobre futuro. Sei que tem bastante coisa que vocês estão fazendo na área de operações e atendimento, não apenas no universo de clientes pessoas jurídicas, mas também em pessoas físicas. Temos vários dados de digitalização, mas obviamente por trás disso tem muita coisa acontecendo. Então quais são as ferramentas, alavancas e iniciativas que vocês estão trabalhando em atendimento e operações?

**Marina Bellini:**

Legal. Não dá para falar de IA generativa com foco de atendimento e operação do cliente, e não falar da IA generativa conversacional. Que serve para o que o André falou sobre o nosso cliente PJ 100% digital e seu crescimento e evolução para transações mais completas. Nós trazemos a IA generativa conversacional para ajudar o humano que está falando com esse cliente.

Nós estamos construindo e testando peças, das quais várias já estão em produção, e acho que aqui temos muito para sonhar e fazer acontecer no futuro, entendendo cada vez mais o hábito, a preferência, o momento e o contexto do cliente, para que no final tenhamos uma resposta muito rápida, ou melhor ainda, uma resposta a uma pergunta que nem chegou a ser feita.

Nós falamos um pouco sobre isso no ano passado e já estamos, nesse ano, com 33% a mais de conversas proativas com os nossos clientes do que o que tínhamos no ano passado, e cada vez mais esse vai ser o cenário. Não temos que esperar o cliente falar conosco para depois respondermos, nós já damos o contexto em que ele está inserido, mostrando que nós o conhecemos. Conseguir fazer essa ligação e entender o cliente na sua plenitude, por exemplo, aquele PJ que faz parte de uma cadeia de valor de um cliente do IBBA.

E essas conversas com os clientes cada vez mais são potencializadas com a tecnologia conversacional por trás de uma interação digital ou a tecnologia conversacional empoderando o humano que está fazendo a diferença para o cliente. Empoderando o cliente e empoderando o ituber.

Esse é o nosso sonho grande. Tanto para a BU PJ, para o IBBA, para a pessoa física baixa, média, alta e altíssima renda. Conseguir sempre pensar a jornada na perspectiva do cliente e surpreender.

Surpreender porque temos esse conhecimento que como já falamos diversas vezes, só o Itaú pode ter. Só nós temos essa completude de produtos e de segmentos e nosso objetivo é trazer isso de uma forma cada vez mais estruturada para que a experiência do cliente seja um “UAU” e o negócio do nosso cliente fique melhor. Esse é o nosso sonho grande, mas, novamente é um futuro que já está acontecendo e que só queremos acelerá-lo.

#### **André Rodrigues:**

E dando um spoiler, já que falamos de inteligência artificial generativa, no Itaú EMPs nós já estamos testando nossa primeira iniciativa de assessoria digital Customer Facing, usando o motor de inteligência artificial generativa. É inovação também, do lançamento do Projeto Atlas à sua implementação como Itaú EMPs foi um processo de seis meses, com muitas peças modernizadas e o reuso foi enorme.

#### **Renato Lulia:**

Do começo ao fim foram seis meses?

#### **André Rodrigues:**

Ao fim de seis meses estávamos com 70% de reuso de todas as peças modernizadas do banco e lançamos o Atlas oficialmente para uso dos nossos clientes. E entre os seus pilares, temos um que é muito importante, que é conseguir fazer assessoria digital. E para isso, a ferramenta generativa de inteligência artificial é fundamental.

E ressalto novamente que já estamos testando e os clientes já estão usando e sentindo os primeiros reflexos dos insights gerados dessa maneira.

Então, acho que é o futuro que está chegando.

#### **Marina Bellini:**

Falando de um tema que parece chato, mas que é muito importante, o reuso, que é algo que vale para as unidades internacionais, para todos os diferentes segmentos e que tem acelerado muito a nossa jornada e tem

servido de alavanca. Estamos aprendendo, nesse caso, com o EMPs, mas amanhã estará acessível para outros clientes de outros segmentos.

**Renato Lulia:**

Pessoal, o painel foi excepcional, gostei muito da conversa e tenho certeza do pessoal que está nos assistindo também deve ter gostado muito.

Nós trouxemos muitas notícias bacanas, dados novos, cumprimos meta, batizamos o projeto Atlas de Itaú EMPs, exploramos o uso de tecnologia e a gestão de risco. Então acho que foi superinteressante. Mas já estão me avisando que nosso tempo já terminou.

Pessoal, muito obrigado pela presença de vocês.

**Todos:**

Valeu, foi um prazer.

Obrigada.

Muito bom.

**APIMEC**

**Renato Lulia:**

Muito bem, dando continuidade ao nosso Itaú Day, eu tenho o grande privilégio e a honra de contar com a presença do Ricardo Martins, presidente da APIMEC Brasil, aqui no nosso Itaú Day. Ricardo, muito bem-vindo e muito obrigado por ter vindo.

**Ricardo Martins:**

O prazer é nosso, Renato. Muito obrigado mais uma vez por essa oportunidade de estar lhe entregando o selo assiduidade APIMEC Brasil 2024. São 29 anos de relacionamento e para nós é muito importante no sentido de que toda a responsabilidade da informação que é o que interessa para o analista e para o mercado, o Itaú cumpre em 29 anos. Sempre foi uma parceria muito bonita e nós sempre tivemos muito gosto de atuar com vocês.

Muito obrigado, parabéns.

**Renato Lulia:**

Muito obrigado, Ricardo, e é recíproco. Para nós é um orgulho poder contar com essa parceria e muito obrigado de novo por ter vindo aqui no nosso Itaú Day.

**Ricardo Martins:**

Muito obrigado, nós que agradecemos.



**Renato Lulia:**

É uma honra poder contar com esse reconhecimento da APIMEC. Já são 29 anos e temos que ter uma festa de 30 anos no ano que vem, mas é o compromisso que nós temos de levar sempre a melhor informação para vocês, investidores e analistas, para entenderem o banco da melhor maneira possível. Muito obrigado.

Bom, antes do Milton chegar, vou deixar com a produção esse selo, para ficar bem guardado aqui.

**Q&A com Milton Maluhy Filho**

Milton, por favor, seja bem-vindo ao auditório da Torre Jabaquara, para terminar nosso evento de hoje com a sessão de perguntas e respostas, que é umas das partes mais esperadas tanto dos nossos calls de resultado quanto do Itaú Day. Milton, seja bem-vindo.

**Milton Maluhy:**

Obrigado. Bom dia, pessoal. Bom vê-los aqui novamente e vamos agora para o nosso bate-papo. Obrigado mais uma vez pelo tempo de vocês.

**Renato Lulia:**

Nós recebemos, literalmente, centenas de perguntas e não conseguimos responder todas agora, então vamos responder todas pelo nosso canal de RI. Mas eu agreguei algumas perguntas aqui, Milton, em três temas, que são os temas que nós mais somos questionados pelo mercado, pelos investidores tanto pessoa física quanto jurídica e pelos analistas. Acho que são os três grandes temas que, de certa maneira, consolidam tudo o que nós temos discutido durante o evento de hoje e que consolidam as perguntas que recebemos também pelos canais.

E dando início na sequência, vou começar por competição.

Competição pensando na consolidação dos incumbentes e no crescimento dos bancos digitais, que vem aumentando o número de clientes e de produtos e pensando também na nossa própria digitalização, transformação e modelo de atendimento. Então, comenta com a gente como você está olhando para esse contexto de competição e o que nós estamos fazendo para ficarmos cada vez mais prontos para essa competição.

**Milton Maluhy:**

Obrigado, Renato. Obrigado a todos pela participação.

Vocês tiveram a oportunidade de ouvir os diversos grupos do Comitê Executivo e o Pedro e o Roberto logo no início. E falando em competição, Renato, esse é um tema que poderíamos ficar horas falando sobre ele, mas eu gosto de resumir da seguinte forma. Primeiro, não existe negócio no mundo ou iniciativa empresarial, seja investimento público ou privado que não tenha que lidar com a competição.

Ela faz parte da atividade e do entorno de qualquer negócio. E quando falamos que vamos completar 100 anos, é porque nós soubemos competir e nos manter muito fortes e firmes.

Nós soubemos nos reinventar, soubemos olhar para frente, e o feito de futuro traz muito dessa lógica.

Um pouco do que procuramos fazer hoje, durante esse evento todo, foi contar o que tem sido a nossa história até aqui. Porque é importante não apenas planejar, mas executar também é fundamental. Tão importante quanto ter uma boa ideia é saber executá-la.

O que dirige a organização é o cliente. O que dirige a organização é para onde o cliente está indo e qual a sua expectativa, qual a dor dos clientes que nós estamos resolvendo todos os dias e como nós apoiamos os nossos clientes a prosperarem, sejam eles clientes pessoa física, pessoa jurídica do varejo, de grandes ou médias corporações.

Nós temos diversos tipos de clientes e o banco é muito grande e muito completo. E temos a tendência a simplificar a competição do banco e dizer que é incumbente e digital. Eu acho que essa não é, necessariamente, a melhor forma de falar de competição.

Porque, no final, nós temos que olhar que estamos inseridos em 18 países, temos operação na América do Sul, temos participação relevante nos mercados de vários países da América do Sul. Nós temos full banks que competem no atacado e no varejo.

E aqui no Brasil, acho que temos excelentes competidores em todos os mercados de atuação. Temos competidores que estão há mais tempo nessa arena, temos competidores novos e teremos ainda outros competidores que virão e que nem os conhecemos ainda e isso faz parte da nossa jornada.

Eu acho que o mais importante é estarmos preparados para competir, e acho que nunca estivemos tão bem-posicionados para isso. Quando você vai para uma competição, você tem que estar firme, tem que estar treinado, tem que ter feito o seu planejamento e tem que ter estratégia. E nós temos procurado fazer isso ao longo dos anos.

Nós vamos nos preparar para o que pode vir pela frente, tanto para aquilo que sabemos quanto para aquilo que ainda nem sabemos que não sabemos. Essa lógica do “a gente não sabe de tudo” é muito importante para que você não tenha pontos cegos.

E eu estou vendo que o banco tem conseguido competir em todos os mercados. Nós sempre disputamos as lideranças de todos os mercados onde nos dispomos a competir. Então eu posso falar de banco de investimento, banco de atacado, posso falar de cash management, câmbio, derivativos, tesouraria, posicionamento nos mercados, pessoa jurídica varejo, pessoa física e cada um desses mercados tem suas concorrências, tem sua competição e eu acho que o banco está em um momento muito bom.

Nós temos conseguido competir de igual para igual e acho que não deixamos nada a desejar a nenhum concorrente. Mas tem um ponto central aqui que é a humildade, é saber reconhecer que tem gente fazendo coisas muito boas no mercado e que temos que estar atentos a isso. Buscamos essa capacidade de se reinventar todos os dias e de encontrar alternativas e soluções diferentes, buscando encantar os nossos clientes diariamente e em como fortalecemos a nossa franquia.

E basta vermos os dados de market share, dados de ranking, dados públicos, a nossa rentabilidade. Eu acho que o banco está muito bem-posicionado, mas isso não nos acomoda, muito pelo contrário. Isso reflete um termo que eu tenho usado muito que é: nós estamos líderes em vários mercados, nós não somos líderes. Ninguém é líder, por definição.

Então, o que precisamos é ter essa capacidade do que vocês viram hoje, de ter um grupo forte, um comitê executivo muito unido e com uma estratégia clara, executando com uma capacidade impecável de entrega e cuidando dos nossos clientes e do nosso ambiente, sempre inovando e modernizando o banco. E é isso que o que temos feito.

Então, novamente, acho que o banco está muito bem-posicionado e nós conseguimos competir em todos os negócios com muita ênfase e muita qualidade, entregando valor e criando valor para o acionista. Porque esse mantra da criação de valor nos acompanha há muitos anos. Acho que esse é um elemento relevante que nos diferencia hoje da competição, ter essa disciplina de alocação de capital e essa visão de longo prazo tem um valor muito relevante.

**Renato Lulia:**

E nós falamos com o mercado todo dia, o dia todo, e sentimos que isso, de fato, é um diferenciador, né, Milton? E acho que é um gancho perfeito para a segunda pergunta, que é sobre crescimento.

O Itaú Unibanco é um banco universal, como você comentou, e competimos em todos os segmentos. Como você junta as duas coisas? Ou seja, esse ambiente competitivo que você explicou agora, com competidores fortes que nós conhecemos, ou que vamos vir a conhecer em todos os segmentos, e o ambiente macro brasileiro, e dos mercados que atuamos. Como você combina essas duas coisas com sua percepção do banco no futuro próximo?

**Milton Maluhy:**

Eu entendo que não dá para falar de crescimento sem olhar o macro. Até porque nós crescemos quando os nossos clientes e o país crescem mais. Então, as carteiras de crédito têm uma correlação direta com o PIB nominal. Basta somarmos a inflação ao PIB real que vamos ver a elasticidade das carteiras de crédito nos diversos segmentos. O nosso mantra de alocação de capital, que reflete um pouco do que eu falava agora há pouco, é garantir que tenhamos crescimentos sustentáveis. Não é crescer a carteira e olhar a receita crescendo, se o custo do crédito vai vir numa proporção muito maior e, portanto, estaríamos fazendo uma má alocação do capital. Não é a visão do negócio isoladamente, mas é a visão do cliente. Então olhamos o todo e o cliente e vemos qual é a real capacidade que temos de crescer de forma sustentável.

Às vezes eu falo que não dar crédito é a melhor decisão para alguns segmentos, principalmente para aquelas famílias ou aqueles grupos que estão com nível de alavancagem muito alto e que precisam de um apoio para atravessar o momento, e não precisam de mais crédito, e isso se dá até por falta de educação financeira. Então isso depende muito do segmento onde estamos inseridos.

A palavra de ordem é crescer, mas crescer com qualidade. Disso nós não abrimos mão. Então não queremos ter ciclos de curto prazo em que mostramos um crescimento vertiginoso, mas que depois passamos dois ou três anos explicando os impactos no custo do crédito e na margem financeira líquida.

Não é forma que queremos trabalhar. Isso significa dizer que crescemos quando tem oportunidade, olhando para os mercados maduros e para os mercados onde temos grandes oportunidades. Nós temos crescido em negócios novos e em nichos novos como vocês ouviram agora há pouco do Comitê Executivo, quando falamos do Agro e de vários outros mercados onde a gente se propôs a crescer de forma relevante, e que eram mercados onde tínhamos uma participação pequena. E temos encontrado oportunidade para crescer em todos os segmentos.

De novo, crescimento com qualidade. O portfólio do banco é um portfólio muito grande. Então, muitas vezes, no agregado, podemos ter alguns eventos que jogam contra, como comentei no call de resultados do 1T24 sobre o de-risking da carteira PF, ou seja, a redução de risco que fizemos nesse portfólio, e isso faz parte da gestão de risco. Esse é um dos pilares da gestão do banco e da nossa cultura. O nosso papel como banco é o de gerir risco para transmitir segurança para o investidor, para o depositante, para o entorno e para o regulador. E acredito que fazemos isso muito bem. Estamos sempre aprendendo e evoluindo os modelos.

Mas a palavra de ordem é crescer. Acredito que temos muita oportunidade e vemos um pipeline importante, com mercado de capitais bem mais forte no primeiro trimestre. Se esse mercado arrefecer, temos uma estrutura de capital bastante sólida, o que dá espaço para crescermos com qualidade.

Então, como eu digo, o banco está bem-posicionado, e quer continuar crescendo, e vai crescer na medida correta e olhando sempre horizontes mais longos. Não queremos um crescimento de poucos trimestres, porque sabemos que isso não é sustentável, então queremos ter uma visão de longo prazo. E considerando o que comentei no call do 1T24, nós continuamos confiantes no Guidance, ainda que o trimestre primeiro trimestre anualizado estivesse abaixo do Guidance, nós continuamos acreditando que vamos entregar o guidance de crescimento de carteira, que é um crescimento bastante robusto, dado o tamanho da oportunidade e os desafios macro que existem, especialmente com o custo de crédito caindo nominalmente, o que traz um crescimento da margem financeira líquida. Portanto continuamos vendo muita oportunidade, e fazendo uma gestão de portfólio muito adequada, tanto no varejo como no atacado, e no banco como um todo.

**Renato Lulia:**

Perfeito. E o ponto médio do guidance da carteira de crédito implica um crescimento de...

**Milton Maluhy:**

8 ou 8,3% é centro da expectativa de crescimento da carteira de crédito.

**Renato Lulia:**

Mas crescimento de lucro líquido de dois dígitos, considerando as projeções dos analistas de mercado, sobre uma base que já é grande. E isso mostra a força de ter o negócio diversificado.

**Milton Maluhy:**

E a visão de longo prazo, Renato. Eu sempre vou enfatizar a visão de longo prazo porque não estamos aqui exclusivamente para entregar o resultado do próximo trimestre. É claro que é importante, e é claro que olhamos para isso, mas poder ter essa visão de longo prazo, pensar grande, pensar longe, e pensar na perpetuidade dos nossos negócios, na qualidade e na força da franquia, isso realmente não vamos abrir mão. Sempre olhamos para um crescimento sustentável.

**Renato Lulia:**

Perfeito. Vamos agora para a última pergunta e você já deve imaginar qual é o tema.

**Milton Maluhy:**

Dividendos.

**Renato Lulia:**

Exatamente Milton. E unindo as questões de cenário competitivo e crescimento, nós estamos com um ROE consolidado próximo de 22%, com guidance para a carteira de crédito indicando um ponto médio de 8%, com isso o que podemos esperar dessa dinâmica, ou seja, de uma geração robusta de capital, que é um bom problema entre aspas para se ter, versus crescimento? E o que podemos esperar de dividendos para 2024?

**Milton Maluhy:**

Algo que eu sempre disse e volto a dizer é que temos o objetivo de criar valor para o acionista em parâmetros de capital definidos pelo Conselho de Administração.

Desta forma, para gerirmos um banco do tamanho do Itaú Unibanco, com mais de 2 trilhões de Reais ativos e com 1,2 trilhão de Reais de carteira de crédito, é necessário operar com um nível de capital adequado para que possamos não somente crescer a atividade, mas também para estarmos preparados para eventos de cauda, que sabemos que acontecem, não somente no Brasil, mas no mundo inteiro.

Nós estamos trabalhando com base em nossa política de remuneração aos acionistas. O Conselho de Administração define um nível de capital de 11,5% dentro do apetite de risco, e nós sempre trabalhamos com um excesso de 50 basis points, portanto 0,5%, para, a partir disso, distribuir o excesso de capital CET1 acima de 12%.

Quando fazemos esse exercício, a primeira coisa que devemos avaliar é que não queremos mirar somente no 12% em uma data específica, mas sim olhar uma perspectiva de um horizonte razoável, de pelo menos 12 meses. Ou seja, olhamos quanto capital que vamos criar ao longo dos próximos 12 meses, e se continuaremos entregando os resultados que temos entregue, e quanto esse capital financia o crescimento da nossa carteira e, assim, temos qual o tamanho da nossa oportunidade. A pior coisa que tem é não termos capital no momento que você precisa crescer.

Desta forma queremos estar com uma base sólida e forte para crescer quando realmente precisarmos acelerar nossa operação. Precisamos saber quais são as oportunidades inorgânicas que surgem e eventos regulatórios, mudanças de ponderadores, de capital e tudo mais.

Quando realizamos aquele pagamento extraordinário agora no início do ano, o que avaliamos naquele momento foram as possíveis necessidades que viriam pela frente. E consideramos alguns elementos regulatórios que passarão a valer no início do ano que vem. Temos ponderadores de risco de crédito, de Basileia, risco operacional, discussões específicas sobre questões regulatórias, de crédito tributário e outros elementos. A partir dessa avaliação nós fazemos o planejamento do nosso capital.

Analisando as informações que temos atualmente, tudo indica que provavelmente faremos mais um pagamento extraordinário. Mais detalhes sobre valores só saberemos mais pra frente, após apuração de todos os dados necessários e conforme a gente tenha mais segurança e confiança dos nossos números.

Mas certamente o nosso objetivo não é reter capital acima de um certo patamar. Nosso objetivo é alocar bem o capital que temos, e em caso de excesso e após as avaliações que mencionei, o objetivo é distribuir. Cada acionista decide como e o que fazer com sua remuneração.

Essa é a nossa lógica. Eu prefiro ter pagamentos extraordinários de dividendos, fazê-los de forma recorrente, mas divulgá-los a medida que tenhamos mais segurança. Prefiro isso do que definir precipitadamente um

payout mais alto, que nos coloque uma pressão desnecessária, sendo que sempre poderemos e distribuiremos o excesso a medida que ele exista.

Sempre avaliamos aquela matriz de definição de payout que divulgávamos no passado, mas também olhamos prospectivamente com o que vem pela frente.

Quanto mais incerteza, menor o dividendo extraordinário. Quanto mais segurança, maior o dividendo extraordinário em relação ao excesso do apetite de risco.

É desta forma que iremos trabalhar, e à medida que a gente tenha mais dados e mais informações, nós iremos divulgando e atualizando o mercado. Mas não será um payout menor do que 30%, isso posso afirmar sem sombra de dúvidas. Eu estou me referindo na verdade é a um possível pagamento acima dos 30%, que eu vejo com grau de convicção alta de que ele deve acontecer e que devemos anunciar até o final do ano.

#### **Renato Lulia:**

Perfeito. Com isso encerramos o nosso Q&A, e de certa maneira o evento também, com uma mensagem que acho que vai ser positiva e bem recebida por investidores institucionais e pessoas físicas, e para os demais stakeholders que nos acompanharam nesse dia.

Eu espero que todo mundo tenha achado esse encontro proveitoso e consiga entender um pouco melhor nossa estratégia e o que está por trás dos números do Itaú Unibanco. Milton, antes de encerrar, você poderia compartilhar uma mensagem final de fechamento desse dia rico e cheio de discussões importantes.

#### **Milton Maluhy:**

Eu queria dizer para vocês que, em primeiro lugar, para mim é uma honra poder dividir com vocês a nossa história, e falar sobre os nossos planos, e, assim, falar de futuro. Fiquei muito feliz de ver os grupos do Comitê Executivo. Entendo que vale a pena perceber que, além das mensagens que estão sendo passadas para vocês, a naturalidade, a fluência e a conexão entre os times.

Isso, para mim, tem um valor gigantesco, porque isso é cultura. Temos um time coeso que trabalha com um propósito claro e com uma visão única, mas que também traz debates e divergências, com visões de mundo diferentes muitas vezes, e isso é o que nos complementa. Essa é a tal da diversidade, não só de gênero, não só de orientação sexual, que também são muito importantes, mas a diversidade de ideias.

Eu acho que vocês puderam perceber que temos um grupo bem heterogêneo nesse sentido, com pessoas muito talentosas, e um grupo que me acompanha todos os dias nessa jornada.

Temos um capital humano muito competente que realmente honra a camisa, e que mostra ter um coração laranja todos os dias. A nossa coordenação é impecável com o Conselho de Administração, que foi representado pelos co-chairmen Pedro e Roberto, mas que, naturalmente, tem mais membros. O que nos define é essa simbiose, a relação de confiança, a coesão, a visão de mundo, o olhar adiante, as provocações que levamos, e de termos claro que a gente não sabe de tudo, e executarmos aquilo que nos propomos a fazer e, assim, entregar valor aos nossos clientes.

Então completaremos 100 anos com muito orgulho, honrando a nossa história. Esse é o ponto central: honrando e agradecendo a todos que passaram por aqui para construir o banco de hoje, mas também já trabalhando e pensando como é que vai ser esse evento daqui a 100 anos e quem é que vai estar sentado aqui

contando essa história e, ainda, qual vai ser o formato. Dá para pensar em muitas formas com muita criatividade, mas eu vou parar por aqui.

Então eu queria agradecê-los de uma forma muito forte. É muito legal e muito importante vocês estarem aqui hoje, não só investidores, mas os nossos itubers que estão aqui. Queria dar meus parabéns pelo trabalho que vocês têm feito e dizer que tenho muito orgulho de liderá-los. Os nossos concorrentes também, são sempre bem-vindos. A concorrência faz parte e temos um grande respeito por vocês. E, como sempre dizemos, são os nossos concorrentes que nos fazem melhor todos os dias. E eu não tenho dúvida que nós também procuramos puxar e subir a barra para que vocês sejam melhores todos os dias. E é um processo muito saudável.

Então, eu finalizo por aqui, Renato. Obrigado pela condução do evento. Obrigado aos times todos que organizaram, e à toda produção que está aqui por trás.

Enfim, encerro por aqui. Nos vemos no próximo Call de Resultados. Até a próxima, pessoal.

Um grande abraço e obrigado mais uma vez.