

Primeiro Bloco

Janaína Storti – Gerente Geral de RI

Bom dia! Bom dia a todos. Eu sou Janaína Storti, Gerente Geral de Relações com Investidores do Banco do Brasil e é um prazer receber vocês no BB Day 2026. A gente está aqui ao vivo com uma transmissão sendo feita online.

Ao longo dessa manhã, nós vamos ter debates importantes com a nossa alta administração sobre temas relevantes que mostram o Banco do Brasil hoje e mostram também o que a gente está construindo para o futuro.

Teremos aqui alguns painéis com destaque para os temas da resiliência do nosso resultado e a visão de conglomerado. Falaremos também a respeito da sustentabilidade e da diversidade como vetores de valor. Falaremos da gestão estratégica do crédito e da integração entre capilaridade digital e proximidade, tendo também a tecnologia como viabilizadora.

E esses temas todos aqui, em conjunto, eles traduzem o nosso compromisso com a perenidade do Banco do Brasil. E, para começar aqui o nosso evento, eu gostaria de convidar ao palco o nosso CFO, Geovanne Tobias.

Geovanne Tobias – CFO

Bom dia, pessoal. Sejam bem-vindos aqui. Esta é a 32ª edição do Banco do Brasil com seus acionistas, seus investidores e analistas de mercado. É importante a gente registrar isso porque o nosso compromisso sempre foi manter esse relacionamento aberto, esse relacionamento constante e também garantir a transparência para demonstrar exatamente o que está acontecendo com o Banco do Brasil.

Eu queria já, quebrando o protocolo dessa apresentação, pedir uma salva de palmas para todos os nossos acionistas que caminham conosco já há muito tempo – e eu quero registrar aqui a presença, inclusive, do Barsi, que é um grande acionista de longa data e que acompanha todos os processos e as intempéries que o Banco do Brasil enfrentou ao longo da sua história. Então, uma salva de palmas para todos os nossos acionistas. Muito obrigado!

[aplausos]

E por que eu falo isso? Eu falo isso porque você olhar o Banco do Brasil, você vai olhar uma empresa que, nos seus mais de 200 anos de história, sempre mostrou um compromisso com o nosso país, um propósito para ajudar a desenvolver o nosso país, mas, acima de tudo, gerar valor para os seus clientes e para os seus acionistas. Isso é muito importante, porque quando a gente começa a olhar o que nós enfrentamos no ano passado – e aí eu queria trazer uma outra perspectiva para vocês –, o ano de 2025, eu diria para você, eu que entrei no banco lá em 1987, foi o ano mais desafiador da história do Banco do Brasil.

E por que eu estou falando isso? Bom, olha que interessante, eu pedi para o pessoal montar aqui uma série histórica dos últimos dez anos (11 anos, na realidade, lá desde 2014). Quando a gente olha isso aqui, a média de provisão que o Banco do Brasil fazia trimestralmente ao longo do seu período, era em torno de R\$ 5 bilhões. Aí quando olhamos 2025, fica muito nítido nesse quadro, que praticamente triplicou o volume de provisões.



Eu sei que o mercado ficou bastante assustado com o que estava acontecendo, e o Banco do Brasil foi corajoso no momento em que ele chegou e falou assim: “Não, deixa eu suspender o meu guidance porque eu tenho que entender exatamente o que está acontecendo”. Sem dúvida alguma, 2025 se mostrou um ponto completamente fora da curva daquilo que, historicamente, a gente vinha observando. Claro que você teve, ao longo desse tempo, um crescimento grande da minha carteira de crédito, então uma parte do crescimento da provisão, ela acompanhava muito o crescimento dessa carteira. O Banco do Brasil passou a estar mais próximo dos seus clientes e a fazer mais crédito com seus clientes.

Mas o custo do risco, ele saiu em torno de 2,5% em 2014, em 2024, ele estava em 3,5%. Em 2025, ele atingiu 5,1%. E quando você olha a carteira de crédito, eu saí de um saldo em dezembro de 2014, na faixa de R\$ 741 bilhões de crédito, e eu atingi, em 2024, R\$ 1.278 trilhão de crédito.

Então, sem dúvida alguma, nós passarmos por 2025 exigiu dessa nossa Administração muita coragem e também exigiu muita transparência. O nosso compromisso de garantir a sustentabilidade do resultado do Banco do Brasil no longo prazo é o que move a gente. Porque, afinal de contas, como eu disse, é um banco de mais de 200 anos de história.

E eu sei que o mercado, o investidor, o analista, ele acaba tendo a tendência a olhar muito o trimestre. Mas nós queremos trazer uma perspectiva ao longo desse nosso BB Day para vocês olharem a trajetória que o Banco do Brasil vem apresentando. E isso é muito importante e vocês vão entender um pouquinho porque eu estou dizendo isso.

Mas quando nós olhamos esse retrato de 2025, que, sem dúvida alguma, ficou refletido no preço das nossas ações, tem um fator aqui que foi preponderante para o aumento desse risco do crédito. E aí, na próxima lâmina, a gente está trazendo aqui para vocês, que foi, sem dúvida alguma, a carteira agro. Esse é um grande diferencial do Banco do Brasil, é um dos principais propósitos do Banco do Brasil financiar o setor mais pungente do nosso país hoje, e que, sem dúvida alguma, contribui muito para o crescimento do nosso PIB, que é o agronegócio brasileiro e também a agricultura familiar.

Mas quando nós olhamos o que aconteceu com essa carteira ao longo desses últimos 11 anos, fica claro que a maior parte da dor, do desafio que nós enfrentamos em 2025, veio dessa carteira. Então, vocês olham aí que, historicamente, o volume, a média de provisões que o Banco do Brasil fazia era em torno de R\$ 1 bilhão para esta carteira. Era uma carteira de muito curto prazo, só que nesse meio tempo, nós tivemos, a partir de 2023, 2024, no pós-pandemia, naturalmente, uma desorganização das cadeias produtivas, o reflexo pós-pandemia ele está sendo sentido em vários setores, em várias carteiras.

Mas eu chamaria a atenção para o que chamaríamos aqui de “tempestade perfeita”: Você teve o conflito Rússia-Ucrânia, que sem dúvida alguma trouxe impactos para o setor do agronegócio; você também se deparou com uma hiperlavançagem do produtor rural; teve uma inflação de custos; você teve SELIC alta; você teve queda de preços da soja em 2023; e você ainda teve eventos climáticos bastante severos, principalmente em 2024, quando vimos no Sul do país, no Rio Grande do Sul, aquele cataclisma com aquelas chuvas e tudo.



E tudo isso, sem dúvida alguma, trouxe reflexos e aumentou o risco dessa carteira. Mas o que começamos a perceber é que, sem dúvida alguma, tinha alguma coisa fora do compasso. E foi necessário, então, olhar para aquela carteira, aprofundar os estudos – e vocês vão poder estar debatendo daqui a pouco, com o nosso Vice-Presidente de Crédito, Vice-Presidente também de Agronegócios – dessa carteira específica. Mas o que eu queria mostrar aqui para vocês? Nós tivemos que aumentar e muito. Só no último trimestre foram R\$ 10 bilhões de provisão só vindo da carteira de agronegócio.

Mas aí, agora, eu gostaria de fazer um convite a vocês para olharem o Banco do Brasil não como apenas o Banco da Agricultura. Nós estamos falando de um banco que vai muito além financiar a agricultura. E, para isso, precisamos mostrar para vocês e ser bastante transparentes. Por quê? Porque não basta apenas você entender o que está acontecendo com aquela carteira. Nós suspendemos o guidance, como eu falei para vocês, revimos. Nós fizemos toda uma reformulação na nossa estratégia, como nós vamos endereçar esses percalços que a gente começou a enfrentar nas carteiras, seja das micro e pequenas empresas, do agronegócio, até mesmo no cartão de crédito pessoas físicas, logo pós-pandemia, mar aberto – aqueles que acompanham de perto o Banco do Brasil vão lembrar disso daí –, e foi necessário também nós chamarmos o regulador e também o próprio governo para mostrar o que estava acontecendo, principalmente no setor do agro, porque daqueles R\$ 18 bilhões de provisão no último trimestre, R\$ 10 bilhões veio dessa carteira.

E aí nós tivemos que iniciar um processo de revisão da nossa esteira de cobrança, foi fundamental a gente pisar ali no freio naquele momento para reorganizar o nosso processo de cobrança. Nós montamos uma matriz de resiliência para poder manter continuidade no relacionamento com aqueles clientes que estavam, sim, operando, que estavam, sim, nos pagando, para, a partir daí, nós não pararmos o motor do agronegócio brasileiro.

Foi necessário também estabelecermos um novo framework de garantias, e nós tivemos a oportunidade de falar isso com os investidores, nós trabalhávamos muito com penhor, com hipoteca, nós passamos, então, a incluir a alienação fiduciária como uma das garantias, e começamos a focar naquelas operações com melhor retorno ajustado ao risco.

Tudo isso foi um ajuste tático que fizemos ali no curto prazo para enfrentar aquela onda que estava vindo de inadimplência, especificamente na carteira rural. Só que o Banco do Brasil não é somente isso. O Banco do Brasil vai muito além disso daí.

Se vocês olharem nesses últimos 11 anos, o que nós observamos aqui é, cada vez mais, uma geração robusta de resultado. Aqui eu pedi para o pessoal trazer a margem financeira bruta, que reflete basicamente o meu negócio de banking junto com tarifas e meu resultado de equivalência patrimonial. Olha que interessante. Se você vir, você percebe um crescimento contínuo dos negócios do Banco do Brasil.

Se eu for calcular um CAGR aqui, um crescimento ao longo desses 11 anos, dá um crescimento perto de 8%. Mas eu chamo a atenção para vocês que, de 2022 em diante, o Banco do Brasil mudou o patamar dele de crescimento dos negócios. Porque, até 2021, o meu CAGR era em torno de 4%. Eu crescia o meu powerhouse de resultados a uma taxa anual de 4%. Quando eu olho a de 2022



em diante, eu aumento esse meu crescimento em dois dígitos.

E por que eu trago isso aqui para vocês? Porque eu queria convidá-los para tirar um pouco da lente do risco do crédito e vamos olhar para a lente da geração de negócios, que reflete efetivamente a proximidade que o Banco do Brasil tem com os seus clientes, com a importância da nossa base de funcionários no dia a dia, nesse relacionamento cada vez mais próximo e relevante com a nossa clientela, para o quê? Para que nós possamos gerar esse resultado.

E aí, eu chamaria a atenção para um detalhe que as pessoas acabam deixando passar, porque quando eu falo de Banco do Brasil, eu não estou falando apenas do agro, eu estou falando do maior conglomerado financeiro do Brasil. A nossa estratégia, e que, sob a liderança da Tarcis, ficou muito nítido para nós, era importantíssimo a gente focar a nossa estratégia numa estratégia de conglomerado.

O banking é superimportante, é um motor importantíssimo para a geração desses negócios, mas nós temos também seguros, mercado de capitais, meios de pagamento, toda a nossa atuação no exterior. Ou seja, cada vez mais, nós viemos ampliando e diversificando a capacidade de geração de resultados nesse conglomerado financeiro. E nós temos uma vantagem comparativa fantástica, que é a nossa capilaridade e também a nossa escala.

Todos já ouviram falar da capacidade que o Banco do Brasil tem de sair na frente. O melhor exemplo que nós temos – vocês vão ter a oportunidade de entrar em detalhes quando formos falar de crédito – é o crescimento que nós tivemos no crédito do trabalhador. Nós temos uma plataforma capaz de atender diferentes clientes, em diferentes segmentos, de diferentes maneiras – também temos um painel para falar sobre isso aqui.

E aí, mudando essa lente, tirando um pouquinho desse olhar da provisão da carteira de agronegócios, vamos olhar o que é o conglomerado financeiro. Por que eu consegui crescer o meu resultado dos negócios consolidados em uma taxa, nesses últimos quatro anos, muito maior do que historicamente o Banco do Brasil vinha apresentando? Eu cresci meus negócios a uma taxa de 4% e eu, agora nos últimos quatro anos, cresci a dois dígitos. Porque nós, efetivamente, trouxemos uma visão, uma estratégia de conglomerado financeiro. E aí, quando você olha para o resultado do Banco do Brasil, isso aqui é o lucro líquido contábil.

De fato, ele caiu em 2025, isso não é novidade para nenhum de vocês, fruto principalmente daquela provisão que eu falei para vocês, mas olha a contribuição para este resultado vinda das demais empresas ligadas ao conglomerado financeiro. Na média, essas empresas vêm somando ao Banco do Brasil 52% do resultado. E foi fundamental essa nossa estratégia para poder criar essa musculatura para o Banco do Brasil conglomerado, como um todo, enfrentar o que nós enfrentamos em 2025.

E aí, falando especificamente desse nosso conglomerado, são mais de 80 empresas. Tenho aqui presidentes de muitas delas que estão aqui, e eu queria, em nome do conglomerado Banco do Brasil, agradecer a todos vocês, porque fruto do trabalho de vocês é que nós estamos conseguindo entregar este resultado para os nossos acionistas, para os nossos investidores, e proteger essa rentabilidade, apesar do risco altíssimo que nós tivemos que contabilizar sob a nova resolução do Banco Central, a 4966.



Então, nós fizemos aqui, até em homenagem a essa última missão, a lua da Artemis, nós trouxemos aqui o que seria a nossa Constelação Banco do Brasil, do Conglomerado BB.

O tamanho da bola é o tamanho que cada grupo traz de resultado para o Banco do Brasil. Sem dúvida alguma, o banking é o nosso Júpiter, é a maior estrela nessa constelação aqui. Agora, nós temos também todo o planeta Seguros, que traz para nós um resultado muito importante, e aqui eu tenho Previdência e Capitalização, eu tenho toda a parte de Seguros. Mas eu também tenho um planeta que começou pequenininho, ele estava lá na última órbita e veio se aproximando desse sol chamado Conglomerado Banco do Brasil, que é a nossa BB Consórcios, e que hoje traz um resultado bastante expressivo para o negócio Banco do Brasil.

Tem todo um universo de meios de pagamento com seus diversos planetas ali girando em torno desse conglomerado: A nossa Elo – e eu vou falar um pouquinho de cada uma dessas aí – que é a nossa bandeira nacional de cartão de crédito; a Alelo, que é o nosso voucher; eu tenho a Livelu; eu tenho a Veloe; eu tenho a Catena; eu tenho a Cielo. E foi por conta dessa estratégia de conglomerado que o Banco do Brasil, por exemplo, resolveu trabalhar no fechamento de capital da Cielo, para que a gente pudesse orientar ainda mais essa proximidade.

Então, o que eu queria trazer aqui para vocês, e é importante vocês entenderem, muitas dessas mudanças nessa estratégia de conglomerado foram sutis. Por quê? Eu tinha uma unidade de gestão, de governança dessa estratégia. A primeira coisa que nós fizemos, nós mudamos o foco dessa unidade, ela passou a ser uma unidade de participações estratégicas em que você conecta todas essas empresas ao universo Conglomerado BB para poder gerar mais valor para os seus acionistas.

E o próximo passo é transformar essa unidade em uma Diretoria Estatutária para que efetivamente esteja presente, estatutariamente, a responsabilidade do Banco do Brasil em fazer a gestão de toda essa galáxia de planetas que geram resultado para o Banco do Brasil.

Continuamos no banking fortes, é um motor importantíssimo, dada a sua capilaridade e escala, para poder estar ajudando a crescer os demais negócios desse sistema solar aqui, mas o importante é a gente, sem dúvida alguma, olhar para todos esses planetas e perceber que eles têm uma órbita que uma depende da outra, que uma alimenta a outra. São as forças entre esses diferentes planetas que efetivamente nos permitem, apesar do aumento do risco do crédito num patamar nunca visto antes na história do Banco do Brasil, eu saí de uma média de 2,5% de risco, fui para 5,4%, foi o risco médio em 2025, mesmo assim continuei entregando um ROI, um retorno sobre o capital, de dois dígitos para os nossos acionistas.

Então, olhando aqui especificamente o banking, o Banco do Brasil, sem dúvida alguma, é o maior banco, ele tem 16% de market share em carteira de crédito, 17% de market share em depósitos totais, 21% de poupança, câmbio de exportação, somos líderes no agronegócio, no crédito consignado temos 21% de participação no mercado, 14% no crédito trabalhador. Em menos de um ano, nós saímos na frente, corremos e crescemos e atingimos 14% de market share – perdemos apenas para o nosso competidor privado, o Itaú – e 34% de crédito



do setor público.

Mas eu chamo também para um outro planeta que poucos prestam atenção, que é o BV. O BV é nosso, é do Banco do Brasil, e é o maior financiador – estou com o Presidente do BV, obrigado pela tua presença, Gustavo – de veículos do país. Então, isso tudo faz parte dessa nossa galáxia Banco do Brasil.

Olhando agora para o próximo planeta, Seguros, sem dúvida alguma, abrimos o capital da Seguros, e o mercado gosta muito da BB Seguridade. Agora, nós temos liderança na previdência, na capitalização, somos líderes nos seguros vida e prestamista com 12% de market share. Também somos líderes nos seguros rurais, com 62%. Temos o Broto, que é a nossa plataforma de atuação digital no ecossistema todo do agronegócio e que está rampando. Temos a Ciclic, que é a nossa plataforma e também corretora digital de seguros e proteção.

Temos muitas avenidas de crescimento aqui nesse planeta, que tem muita coisa para ser explorada, e que o Banco do Brasil, dentro dessa estratégia de conglomerado financeiro, vem implementando nesses últimos três anos e que tem nos permitido, então, segurar a geração de resultados do Banco do Brasil, apesar das intempéries que estamos enfrentando.

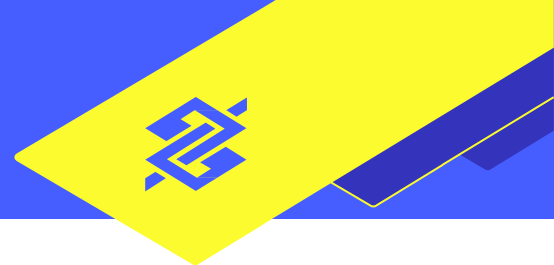
Olhando para o próximo planeta, que é um planeta Consórcios, que começou como se fosse aquele lá, o último do nosso sistema solar, e hoje ele é o líder incontestado desse mercado. São R\$ 150 bilhões de carteira administrada na Consórcios, 1,7 milhão de cotas ativas e, sem dúvida aqui, traz um resultado bastante importante para o Banco do Brasil e uma alternativa para os nossos clientes quando eles querem e precisam financiar bens de consumo e querem, eventualmente, participar de grupos de consórcio e reduzir também o seu custo financeiro, porque o custo financeiro de uma compra de consórcio é bem menor do que de um financiamento.

Isso, para os investidores estrangeiros, é até você explicar uma jabuticaba brasileira, porque isso aqui é um negócio que é muito do Brasil, mas, sem dúvida alguma, eu chamo a atenção para esse planeta que ele vem crescendo e o nosso propósito é ampliar ainda mais a participação dele no resultado do Banco do Brasil.

Não posso deixar de falar do Mercado de Capitais. No Mercado de Capitais, o Banco do Brasil apostou numa parceria com a UBS – temos aqui também o Presidente do UBS, obrigado por ter vindo –, sem dúvida alguma é um grande parceiro do Banco do Brasil. Nós conseguimos ampliar muito a nossa atuação em Mercados de Capitais e, naquilo que é a nossa plataforma, a nossa JV com o UBS, o UBS BB, a gente não consegue atender nossos clientes, nós temos também o in-house, que é o nosso banco de investimento próprio, para poder estar atuando e, assim, complementando a oferta de valor para todos os nossos clientes corporativos.

Então, foram mais de mil operações anunciadas e essa parceria, gente, é recente, a gente ainda está em ramp-up aqui desse negócio. São mais de 1 trilhão em volume financeiro desde o início dessa parceria.

E eu também não posso esquecer de falar de um outro planeta, esse aqui é um pouco maior, mas que já vai celebrar inclusive 40 anos, que é a nossa Asset Management. Somos o maior gestor de investimentos do Brasil, são R\$ 1,8 trilhão em ativos e que também auxilia muito nessa geração de valor para o



Conglomerado BB.

E a nossa atuação no exterior é importante comentar porque, além de ser o maior financiador do comércio exterior brasileiro, somos líderes em ACC, ACE, câmbio de exportação 19%, câmbio de importação 14%, o Banco do Brasil vem adotando uma estratégia de cada vez mais ser uma plataforma global de atendimento da nossa clientela, seja o cliente corporativo, seja o cliente pessoa física. Nós lançamos, demonstrando a capacidade de inovação e rapidez do Banco do Brasil, o Pix na Argentina. Isso é muito importante, porque isso leva uma solução que é genuinamente brasileira para outras geografias.

E o nosso desafio agora, que eu coloquei para a turma, é levar o Pix para os Estados Unidos, temos o BB Américas, são mais de US\$ 3 bilhões em ativos do BB Américas. Só de carteira de financiamento imobiliário, os brasileiros que estão comprando apartamentos, fazendo investimentos ali na Flórida, nós temos US\$ 2 bilhões em empréstimos e financiamentos, sendo que 90% dessa carteira é basicamente empréstimo imobiliário.

E temos o Banco Patagônia, que foi uma plataforma fundamental para nos permitir lançar o Pix Argentina, e teremos em breve também uma atuação muito mais focada na pessoa física ali em Portugal, além de toda a atuação do comércio exterior e das empresas brasileiras e as securities em Londres, e as securities também nos Estados Unidos.

Meios de Pagamento. Eu não posso deixar de falar porque essa aqui é uma avenida extremamente importante de proximidade, de soluções para as nossas clientelas, mas também de geração de valor, como eu disse no início. A Cielo foi uma que nós fechamos o capital, estamos rampando agora, depois do fechamento, na conexão do relacionamento com as micro e pequenas empresas. A Livel, que é a empresa de benefícios, que também virou líder no seu mercado, temos parcerias aqui, seja com o Bradesco, seja com a Caixa. A Alelo, a Elo e também a Cateno.

A Cateno, pouco se fala dela, mas hoje ela tem um papel importantíssimo em toda a geração de negócios dos cartões Ourocard, que são os cartões Banco do Brasil. Nós temos uma participação direta de 30% e indireta, via Cielo, porque os outros 70% do capital da Cateno está dentro da Cielo. Mas, sem dúvida alguma, esse universo de meios de pagamento que, cada vez mais, muitos questionam até que ponto o Pix concorreria com este mercado. Na realidade, o Pix vem somar para trazer mais comodidade e melhorar a experiência e a jornada do cliente. Então, para nós, é muito importante esse planeta de meios de pagamento, que também tem nos propiciado uma sustentabilidade desse nosso resultado.

E eu não posso deixar de falar também sobre as inúmeras iniciativas que aparecem pouco, você não olha ali quando você olha o balanço do Banco do Brasil, mas que têm sido fundamentais para trazer inovação. Nós temos um programa de Venture Capital, são mais de 51 start-ups que estão em construção nesse ecossistema de inovação do Banco do Brasil e que têm ajudado, inclusive, a ampliar, a povoar essa galáxia com novos planetas. Nós temos foco em fintechs, em agritechs, em govtechs, em finanças verdes, temos mais de R\$ 500 milhões aqui de capital investidos, e essa aí é a vocação do Banco do Brasil: aquilo que nós pudermos agregar de valor por intermédio dessas empresas, seja no agronegócio, seja nos negócios de governo ou no banking mesmo, ou até



mesmo na sustentabilidade, é fundamental para que a gente garanta a sustentabilidade e o crescimento desse negócio do Conglomerado BB olhando para frente.

Já caminhando para o final aqui da minha apresentação, eu gostaria só de chamar a atenção para vocês de que, apesar de termos enfrentado o maior desafio da história do Banco do Brasil nesses últimos 15, 20 anos, com o que nós vimos acontecer em termos de risco de crédito no ano passado, nós acreditamos na capacidade do Banco do Brasil de continuar gerando resultados sustentáveis no médio e longo prazo, dado toda essa estratégia de conglomerado que nós implementamos.

Se nós virmos aqui a evolução do retorno do patrimônio líquido do Banco do Brasil, nós estamos passando agora por um momento de ajuste muito semelhante ao que aconteceu ali em 2016, há 10 anos atrás. Ainda estamos observando o comportamento de como as renegociações dentro do agro vão performar, a nova safra que vai ser colhida, se essa recuperação tende a ser uma recuperação em U ou em W, a gente ainda não sabe. Eu suspeito que talvez seja mais uma recuperação em W, mas a gente tem a certeza de que, com toda a estratégia que a gente vem implementando de fortalecer todos esses planetas em volta dessa galáxia chamada Conglomerado BB, a gente vai conseguir garantir uma entrega de valor para os nossos acionistas, passar por este momento de ajustes e retomar a rentabilidade que, como diz a nossa Tarci, é a rentabilidade do tamanho dessa galáxia chamada Banco do Brasil.

O nosso foco e a nossa prioridade, sem dúvida alguma, é na construção de um resultado sustentável no longo prazo. Eu sei que o mercado tem uma tendência muito ao *short-termism*, a olhar o trimestre a trimestre. O nosso foco é na sustentabilidade. E a diversidade, e não só a diversidade de pensamentos na gestão, mas também garantirmos o foco nessa carteira sustentável, a gente acredita que a gente vai conseguir fazer com que o Banco do Brasil continue entregando este valor, como vem entregando ao longo dos seus mais de 200 anos de história.

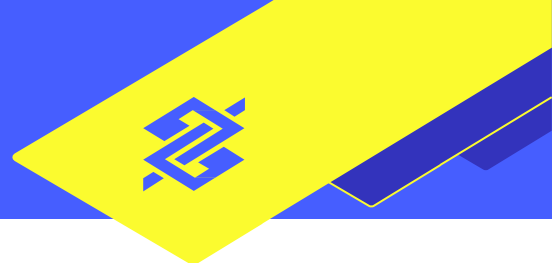
Temos aprendizados de 2025, e que nos propiciou, inclusive, ajustes na esteira de cobrança, como eu falei para vocês, é uma gestão focada em risco, na administração desse risco, em retorno, mas, acima de tudo, em responsabilidade e confiança. Nós continuamos aqui, firmes e fortes, trabalhando para um BB cada vez mais próspero, cada vez mais transparente, próximo dos nossos clientes, próximo dos nossos investidores, com o intuito de garantir, não apenas crescimento, mas solidez e propósito.

Então, investir no Banco do Brasil é, acima de tudo, você aceitar esse compromisso de um banco sólido, crescente e com propósito. Muito obrigado!

Janaína Storti

Bom, vamos aqui dar seguimento ao nosso BB Day de 2026, e eu quero falar um pouco com vocês agora a respeito da perspectiva de sustentabilidade e diversidade, que, para o Banco do Brasil, é parte da nossa estratégia e é também motor de resultado e de negócio.

E, para aprofundar nesse tema, eu vou convidar aqui o nosso Vice-Presidente de Negócios de Atacado, Francisco Lassalvia, a nossa Vice-Presidente Corporativa, Ana Cristina Garcia, e o nosso Vice-Presidente de Governo e



Sustentabilidade Empresarial, José Ricardo Sasseron.

Esta conversa vai ser moderada pelo Head de Research do UBS BB, a nossa parceria, Thiago Batista.

Thiago Batista – Diretor Executivo UBS BB

Tudo bem, pessoal? Para quem não me conhece, sou o Thiago Batista, analista de bancos e Head de Research do UBS BB. Hoje, no UBS BB, a gente cobre 200 ações, tem um time dedicado para ASG, que, ano passado, foi reconhecido pelo Extel como um dos líderes do segmento. Vale destacar que a parceria do UBS BB já participou de mais de uma centena de emissões de títulos sustentáveis ao longo de pouco mais de cinco anos da parceria que o UBS tem com o Banco Brasil.

E, falando um pouco aqui do tópico do ASG (ou ESG), a gente tem claramente nos últimos anos dois caminhos sendo seguidos: Parte dos investidores, parte do mercado se retraiu em relação ao tema de ASG, porém o fluxo de investimento orientado por critérios ambientais, sociais, de governança, continua muito forte. Os investidores hoje claramente estão exigindo mais transparência, mais mensuração e, sobretudo, mais materialidade financeira nas operações.

Acho que não basta dizer que é sustentável, mas tem que provar esse processo. E o Banco Brasil tem alguns números que mostram isso. Então, eu queria destacar aqui dois ou três números. Acho que o primeiro, a carteira sustentável do Banco atingiu R\$ 415 bilhões, o que consolidou o BB como um dos principais players no segmento de crédito sustentável. Em 2024, o Banco foi o maior emissor de dívida sustentável da América Latina – acho que é outro destaque importante – e, por fim, na COP30, o Banco anunciou 3,5 bilhões em novos negócios.

Acho que o intuito desse painel aqui é mostrar como tudo isso se materializa em valor real para a sociedade, para os clientes e para os acionistas.

Vou começar aqui perguntando para o Sasseron.

Sasseron, o Banco Brasil afirma que sustentabilidade não é uma estratégia à parte, ela é o próprio modelo de negócio do Banco. Então, tendo em vista isso, gostaria de ouvir de você sobre os mecanismos concretos que garantem que essa afirmação vá além do discurso. O que a sustentabilidade é, de fato, uma variável que orienta decisões de negócio com objetivos rastreáveis e prestação de contas formais ao mercado?

José Ricardo Sasseron – Vice-Presidente de Governo e Sustentabilidade Empresarial

Obrigado, Thiago, pela pergunta. Bom dia a todas e todos. Obrigado por terem vindo até aqui.

Eu queria dizer, inicialmente, que a sustentabilidade não veio do Banco do Brasil, é um componente essencial da nossa estratégia corporativa e vem sendo construída há muito tempo no Banco do Brasil. Então, esse é o primeiro ponto.

E nós construímos e estamos construindo uma estratégia de negócios que seja perene e sustentável ao longo do tempo no nosso relacionamento com o meio ambiente, no nosso relacionamento com os vários mercados, no nosso relacionamento com os clientes, e isso é a nossa meta, é o nosso dia a dia. E nós



trabalhamos o tempo inteiro, vocês viram o vídeo agora há pouco sobre bioeconomia, sobre a nossa atuação com o hub de economia lá na Amazônia, nós trabalhamos para a inclusão social, trazendo novos clientes e novos negócios para o Banco do Brasil e fortalecendo a diversidade.

O Banco do Brasil está presente no Brasil inteiro, a gente está presente desde aqui a Avenida Paulista até os menores municípios brasileiros, apoiando a economia de cada lugar e apoiando a cadeia de valor e fortalecendo a cadeia de valor em função dos vários produtos que existem na produção brasileira. Nós queremos um mundo mais sustentável, esse é o nosso objetivo, e nós queremos apoiar, transformar as relações de produção que existem no Brasil.

Hoje nós temos na agricultura o Banco do Brasil, é o principal banco financiador da agricultura e nós estamos apoiando uma série de alterações que levam a uma agricultura, a uma produção cada vez mais sustentável. Então, esse é o nosso objetivo.

Eu queria trazer aqui dois marcos que eu acho muito importante dizer para vocês: Nós criamos, em 1985, comemoramos 40 anos atrás, a Fundação Banco do Brasil, que ela começou, desde o início, trabalhando pela inclusão produtiva, apoiando projetos que criem tecnologias sociais de maneira a viabilizar alterações na produção daquelas famílias, das pessoas atendidas, melhorando os sistemas de produção e, ao mesmo tempo, criando o que a gente chama de tecnologia social, com a capacidade de reproduzir aquela tecnologia que foi criada via a Fundação.

Então, temos 40 anos de experiência. Mas isso não basta. Nós comemoramos, também no ano passado, 20 anos da Agenda 30, da primeira Agenda 30, definida pelo Banco do Brasil, que foi em 2005, e a cada dois anos nós revemos os nossos objetivos estratégicos, nós revemos os nossos ODS's de acordo com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, e a gente trata isso não como um objetivo, mas como um compromisso de atingir aquelas agendas que a gente se propõe. Então, esse é um ponto fundamental da sustentabilidade do Banco.

E a gente faz isso – entrando na sua questão, que eu acho que é importante – debatendo com todas as áreas do Banco do Brasil, desde o Conselho de Administração até a nossa rede de agências, e definindo várias ações, KPIs, objetivos lá para cada unidade do banco, para cada pilar do banco, de maneira que todos participem da construção de uma carteira mais sustentável, de resultados sustentáveis no Banco do Brasil.

Isso não é um objetivo, isso é um modelo de negócio que a gente trata no Banco do Brasil e que vai levar o Banco do Brasil à perenidade e que vai ajudar o mundo – que esse é o nosso objetivo – a ter uma produção cada vez mais perene e cada vez mais sustentável.

Nós fomos, o Banco do Brasil, o primeiro banco no Brasil a lançar um guidance de carteiras sustentáveis. E, para exemplificar e para mostrar o nosso objetivo, o nosso guidance sustentável é sempre superior ao guidance de operações de crédito gerais do Banco do Brasil. Nós crescemos, em dois anos, 17% na nossa carteira de crédito sustentável, e hoje, a gente tem, como foi dito pelo Thiago, R\$ 415 bilhões na nossa carteira de crédito sustentável, que isso significa aproximadamente um terço de toda a nossa carteira de crédito, e nosso compromisso até 2030 é atingir R\$ 500 bilhões da nossa carteira de crédito



sustentável. A sustentabilidade na relação com clientes é a sustentabilidade na relação com o meio ambiente.

E, finalmente, entre os nossos objetivos do 2030, nossos ODS's, eu destacaria alguns: Primeiro, a carteira de R\$ 500 bilhões; segundo, bioeconomias R\$ 5 bilhões até 2030; financiamento de energia renovável; financiamento de eficiência municipal – hoje o Banco do Brasil é o principal agente financeiro e o principal financiador de infraestrutura e obras, construção de hospitais e várias outras frentes a estados e municípios; recuperação de áreas degradadas – que o Banco Brasil tem investido bastante –; reflorestamento; crédito de carbono com preservação de florestas.

Enfim, essas frentes, esses compromissos, nós vamos cumprir até 2030, porque, quando chegar em 2030, a gente quer renovar esses compromissos colocando objetivos e compromissos e metas mais desafiadores do que a gente terá até lá.

Thiago Batista

Perfeito, Sasseron. Minha pergunta agora é para a Ana Cristina.

Ana, a Agenda 30 BB estabelece um compromisso de alcançar 50% de representação de mulheres, pessoas negras, pardas, indígenas, em cargos de liderança em 2030. Como o BB está mensurando esse valor na prática e como a agenda de ASG interna do banco de capacitação e cultura se conecta com os indicadores de experiência e satisfação dos clientes?

Ana Cristina Garcia – Vice-Presidente Corporativa

Obrigada, Thiago. Bom dia, gente.

É bastante desafiador. A gente tem essa meta de, em 2030, ter 50% de mulheres, 50% de negros e indígenas em cargos de liderança, e a gente só vai conseguir isso com bastante disciplina.

E por que a gente estabelece e a gente assina junto com o Pacto das Nações Unidas esses ODS's? Porque nós acreditamos que a diversidade é estratégia. Para muito além da ética ou até da reputação, nós estamos falando de estratégia, de um ativo estratégico, onde eu consigo, por meio dela, inovar, porque ninguém inova com um grupo muito homogêneo, a gente inova na diversidade e a gente chegou até aqui porque a gente é um grupo diverso, são mais de 200 anos de empresa, uma empresa que se consolida no país durante toda a sua história.

Nós acreditamos em uma melhoria no engajamento dos funcionários, e essa melhoria no engajamento dos funcionários traz resultado para a empresa, além de ter os clientes muito mais identificados com a empresa na hora que eu tenho também um público que o atende que também é diverso. Então, nós vamos acompanhando esses indicadores de mulheres e negros e a gente vê um crescimento bastante robusto durante esses últimos anos, onde eu saí de 24,03% de mulheres – e olha que a gente vai na casa decimal mesmo, vai no 0,03%, porque qualquer mexida, para mexer esse número são muitas mulheres sendo nomeadas em cargos de liderança – e a gente agora está com 29,11%, ou seja, um crescimento de 21% nas mulheres em cargo de liderança, e a gente tinha 24,33% de negros, e hoje a gente está com 30,69%, ou seja, 26% a mais de negros.

A gente faz isso, como eu falei, com muita disciplina, com muita intencionalidade, e a ideia é que a gente faça isso e vá acompanhando durante



toda a vida do banco daqui para frente, até que a gente atinja o ideal, que esse 50% é o que a gente tem na sociedade, é o que a gente tem hoje no Brasil, então, por isso, esse 50%. A gente tem já um CA (o nosso Conselho de Administração) um dos mais diversos do país, então a gente já tem uma boa representatividade nos nossos Conselhos também.

E, para chegar a esses números, não é descontextualizado. Então, eu tenho um treinamento muito forte – eu falo disso com os funcionários, um exemplo é ASG, por exemplo, a trilha de ASG tem mais de 70 cursos, então a gente está tanto falando disso, como todos esses tópicos que o Sasseron colocou também, a gente trata nos nossos cursos para todos os funcionários. Quando a gente faz nomeação de líderes no banco, a gente tem um processo muito robusto também de identificação das pessoas que têm um perfil e potencial para ocupar esses cargos.

A gente faz uma aceleração de carreira com essas pessoas, onde a gente observa essas pessoas durante seis meses a um ano, a gente mensura esse resultado que ela está entregando, a gente fornece treinamento e a gente tem uma das melhores universidades corporativas do mundo, que é a UniBB – reconhecida internacionalmente, inclusive –, que faz parceria com tudo que a gente tem de melhor em treinamento e desenvolvimento, e essa UniBB também faz essa formação dessa liderança, e a gente tem feito algumas ações voltadas para esse público. Por exemplo, a gente fez uma dessas ações, que é de identificação, certificação e habilitação das pessoas, que chama Raça é Prioridade, onde a gente identificou mais de 90, 100 pessoas dentro do banco para assumir cargos de liderança em vários níveis.

Nossos programas têm ações afirmativas com relação a mulheres, ou seja, a gente identifica um número maior de mulheres, a gente identifica PCDs, e a ideia é que a gente possa fazer isso para a gente ter, então, um corpo de liderança mais diverso. A gente vê isso refletido, inclusive eu falei que a estratégia de melhoria do engajamento, e a gente tem um maior engajamento durante esses últimos anos em 12%, onde a gente percebe, inclusive, as mulheres com engajamento acima da linha da meta que a gente se propôs. Então, a gente vê a estratégia na prática, dando resultado na prática.

Bom, acho que é isso com relação ao público interno. Mas como é uma estratégia que é para dentro e é para fora, e é uma estratégia de contato com os clientes, a gente tem 90 milhões de clientes no país todo, em todos os lugares, como o Sasseron colocou, e eu preciso que esse cliente se sinta identificado com o banco. Então, eu preciso ter funcionários com toda a diversidade do país e esses funcionários se relacionando com esses clientes. Isso traz empatia na relação com o cliente, isso traz identificação de ambos os lados e isso é muito importante, e é muito desafiador você conseguir fazer isso com clientes daqui de São Paulo e clientes do interior da Amazônia, por exemplo, e a gente ter essa identificação. Então, é um trabalho bastante consistente que a gente vem desenvolvendo.

E, por fim, a gente não tem trabalhado só com o público interno, porque quando eu falo que diversidade é uma estratégia, eu preciso ser coerente. Eu preciso ser coerente entre o que eu faço dentro do banco com o que eu faço para fora. E eu preciso olhar para o meu cliente, que também é fruto dessa diversidade, que é um cliente mulher, por exemplo, ou pessoas negras, ou PCDs. A gente também trabalha com público LGBTQIAPN +, e também com o



marcador de gerações, e a gente tem, então, procurado entender um pouco mais esse cliente, entender quais são as necessidades, o que eu preciso trazer efetivamente para entregar para ele um valor maior do que, por exemplo, a linha de crédito tradicional.

Então, a gente tem uma plataforma que se chama Mulheres no Topo e, dentro dessa plataforma, eu tenho vários produtos desenhados para as mulheres. Um deles é a primeira exportação, o programa Minha Primeira Exportação, que fornece consultoria para as mulheres que estão nesse processo. É raro a gente conseguir isso, porque precisa ser bem diferenciado. FCO para mulheres, Giro Mulheres, tudo isso porque a gente entendeu que muitas dessas mulheres estão começando no empreendedorismo, então precisam de uma consultoria e precisam de linhas de financiamento específicas, com prazos específicos para elas, e a gente tem trabalhado fortemente nesses programas também.

São muitos, não dá para a gente exemplificar todos, né?

Thiago Batista

Perfeito, Ana.

Agora vou perguntar para o Lassalvia. Lassalvia, o BB se consolidou como um grande emissor de títulos sustentáveis. Recentemente, emitiu US\$ 500 milhões no primeiro Natural Bond Benchmark Size da história, além de ter mais de 45 bilhões captados para financiar projetos de ASG. Acho que outro ponto importante aqui é que o banco tem estruturado operações com clientes vinculados ao compromisso ASG, então ele passa a ser um agente ativo na transição dos clientes para uma economia mais limpa e inclusiva.

Então, a minha pergunta aqui é, como o BB está posicionado para ampliar esse papel e qual é o potencial de escala desse negócio para além dos grandes clientes do Banco do Brasil?

Francisco Lassalvia – Vice-Presidente de Negócios de Atacado

Muito bom dia. Bom dia a todos. É um prazer enorme tê-los aqui com a gente, investidores, imprensa, jornalistas, dividirem com a gente essa manhã, investir um tempo de vocês para entender um pouquinho mais sobre essa empresa que é de vocês também.

Obrigado pela pergunta, Thiago. Eu acho que, para responder essa pergunta, a gente tem que voltar um pouquinho antes. Eu acho que a gente tem que falar que a gente acredita em sustentabilidade e, de fato, isso não é um greenwashing, isso é acreditar e trazer para dentro da política do banco esse assunto que é tão importante, e eu acho que sem pessoas, Ana, a gente não chega a lugar nenhum, e a gente treina pessoas como ninguém e temos uma engrenagem dentro do Banco do Brasil que funciona de uma forma muito pragmática e diferente do que a gente vê no sistema, não só pela questão do treinamento, mas pelo que nós acreditamos.

Então, tudo que a gente fala de ASG hoje, Thiago, não tem a ver com fundamentos que nós criamos ao longo do último ano, do penúltimo ano. A gente vem investindo há algum tempo já e entendendo quais são as necessidades de posicionamento do banco.

E aí, falando um pouquinho mais sobre a estrutura de grandes empresas de atacado, que você colocou, hoje no banco a gente tem uma estrutura de



condução de 350 bilhões de ativos quando a gente fala de atacado. É lógico que, quando a gente fala de mercado de capitais e fala de operações sustentáveis, a gente não está falando só de atacado. Muito pelo contrário, a gente usa o atacado do banco, ou a gente usa a nossa parceria com o UBS, através do UBS BB, ou nosso Banco de Investimento, para quê? Para fazer com que grandes negócios possam permear a cadeia de valor do banco. Quando eu permeio a cadeia de valor do banco, eu não só atendo o grande cliente, eu faço com que aquela cadeia de valor funcione, que é uma forma de a gente maximizar o nosso retorno e diminuir risco também.

Tanto é que, quando a gente avalia hoje a questão da inadimplência no atacado, ela vem se mantendo em padrões históricos, mesmo com uma dificuldade de taxa de juros maior, algumas questões pontuais, como o Geovanne colocou aqui, de mercado, guerra de Ucrânia, agora mais recentemente do Irã, enfim. Mas, de fato, a gente vem liderando por quê? Porque nós investimos na nossa capacidade de entender sustentabilidade dentro do banco – e não foi à toa que o banco foi eleito por diversas vezes o banco mais sustentável do mundo – há alguns anos.

Há mais de três anos a gente já estuda a questão do inventário de crédito de carbono nas empresas. Tem empresas que vão poder compensar e tem empresas que nunca vão poder compensar. E quais são as saídas para essas empresas que não vão conseguir compensar? Como é que eu torno essa matriz limpa? Ou mais limpa?

E aí você já trouxe alguns números. Nós temos a ambição – né, Sasseron? – de emitir, através de instrumentos sustentáveis, vou colocar dessa forma, 500 bilhões até 2030, já temos mais de 160 bilhões emitidos através de mais de 100 operações que a gente fez através do UBS BB, e eu sei que a nossa ambição é maior do que isso. Não é só a emissão por si só, mas entender o que está por trás.

E por trás dessas emissões, nós fizemos negócios maravilhosos, a gente pode citar uma debênture sustentável da Axia, de 7 bilhões, uma operação lindíssima que a gente fez com a Petrobras, uma NCE de 10 bilhões, que é para limpeza de matriz energética. A operação da Sabesp, que nós participamos e lideramos no ano passado, que foi uma operação de Equity Green. Então, quer dizer, nós estamos liderando as grandes operações, mas não só tangenciando os grandes clientes, e, sim, a repercussão e o que aquelas operações podem trazer para essa cadeia de valor que é tão importante para o banco.

E aí é importante a gente trazer uma outra informação que não só permeia a questão de risco, mas traz oportunidades para todos esses clientes. No final do ano retrasado, nós tínhamos em torno de 6 mil convênios criados – quando a gente fala de “criados”, é do atacado com o varejo ou do atacado com o governo –, sejam eles convênios de folha de pagamento, sejam eles convênios de pagamento a fornecedores. A gente mais do que dobrou essa cadeia de fornecimentos. Quer dizer, esses contratos que foram assinados para permear essa cadeia de valor, que invariavelmente vão passar em algum momento para o mercado de capitais.

A gente sempre diz que o banco é um banco de relacionamento e não um banco de oportunidade. Mesmo nos momentos mais complexos ou nos momentos menos dinâmicos, a gente vai estar com os nossos clientes. E isso traz essa



maturidade de posicionamento que nós temos hoje no sentido de liderar operações sustentáveis e buscar sempre a melhor operação para os nossos clientes e apoiá-los nessa construção de um futuro cada vez mais verde.

Thiago Batista

Perfeito, Lassalvia.

Eu vou aqui para o último tópico nosso, a visão de futuro. Então, acho que o Brasil hoje vive um momento talvez único, talvez seja um país único que a gente combina ativos de biodiversidade, uma matriz energética limpa e o potencial de liderar a descarbonização. O Banco do Brasil tem mostrado capacidade de transformar esse potencial em resultado.

Então, a minha pergunta aqui é, olhando para frente, onde vocês enxergam o BB nessa agenda nos próximos anos? O que ainda é possível avançar para que o Banco do Brasil se consolide como principal referência de finanças sustentáveis na América Latina? Então, acho que são essas duas perguntas.

Eu vou começar com a Ana Cristina, se você puder começar, Ana.

Ana Cristina Garcia

Obrigada, Thiago. Eu acho – isso é do que a gente conversa – que a gente ainda está iniciando quase que no processo de sustentabilidade mundialmente. Ou seja, a gente tem muito a fazer, muito, e o banco vem se destacando nesse processo e nessa caminhada para a sustentabilidade. Então, a gente precisa continuar nesse caminho, fazendo com que a cultura de ASG não seja só um programa ou só momentâneo e nenhuma moda, mas que isso precisa crescer e se concretizar, ser permanente e ser intencional. Então, esse é o nosso papel no Brasil e no mundo.

E a gente vai, então, continuar expandindo a nossa jornada de desenvolvimento dos funcionários, continuar aprofundando nesses temas e modernizando e estando atualizados sempre, a gente continuar com as nossas metas de diversidade, casada com as nossas metas de sustentabilidade e medindo o resultado que isso tudo traz para o banco.

A gente vê um exemplo de que a gente está no caminho correto nessa proximidade com o cliente, nessa proximidade com a sustentabilidade e a diversidade, a gente já vê números, por exemplo, de crescimento de satisfação dos nossos clientes, onde a gente subiu o nosso NPS em 10 pontos. Então, 10 pontos a mais de NPS é bastante relevante nesses últimos anos, nesses últimos três anos.

O ranking BACEN, que é um ranking de reclamação do consumidor e do cliente, nós estamos há 14 trimestres consecutivos na melhor posição de todos os bancos, dos maiores bancos do sistema financeiro. Então, a gente tem evoluído e a gente tem mensurado isso, que o que é mais importante para a gente é a satisfação do cliente. E a gente tem visto o resultado lá na ponta, lá onde a gente tem que chegar nessa relação conosco, na relação com os nossos funcionários. Então, isso é muito importante.

Além disso, a gente precisa continuar na linha da nossa estratégia digital. Mais tarde, a Marisa e a Carla vão falar sobre essa estratégia de uma forma mais profunda, mas a gente precisa tanto investir muito em treinamento em tecnologia – e a gente tem feito isso, treinamentos e desenvolvimento do nosso



corpo funcional em tecnologia –, e da mesma forma investir no relacionamento, no atendimento, no desenvolvimento dessas habilidades. Então, a gente tem feito isso com toda a nossa intencionalidade.

Então, nós vamos falar um pouquinho mais dessa estratégia fígital, que vem muito casada com a estratégia de sustentabilidade. É, na verdade, uma coisa só, e a gente vai conversar sobre isso depois, mais tarde.

José Ricardo Sasseron

Thiago, você afirmou, e eu concordo, que o Brasil é a grande referência mundial em biodiversidade, o Brasil tem uma riqueza imensa de recursos naturais e o Brasil tem a principal energia, a matriz energética mais limpa do mundo, 90% da energia elétrica consumida no Brasil provém de fontes renováveis. E isso é um ativo muito poderoso e muito importante para o Brasil.

E onde que o Banco do Brasil está inserido nisso? O Banco do Brasil, ele já é hoje, por tudo que a gente construiu ao longo do tempo, desde a fundação, criação da Fundação do Banco do Brasil, Agenda 30, lá atrás, a gente já é, na América Latina, a principal referência em finanças sustentáveis. O Lassalvia citou uma série de dados de captação, a gente tem parcerias e captações com o Banco Mundial, com a FW, BID, Agência Francesa de Desenvolvimento, CDP da Itália e várias outras instituições mundiais, que têm o Banco do Brasil como referência no Brasil quando quer apoiar objetivos quando quer apoiar iniciativas de desenvolvimento sustentável, e isso nos orgulha muito e isso traz uma responsabilidade muito grande para o Banco do Brasil, porque nós temos uma capacidade muito grande de induzir comportamentos, de induzir políticas na economia brasileira.

E aí eu cito uma questão que eu acho que é fundamental: O Banco do Brasil é o principal agente financeiro da agricultura, da agropecuária brasileira, e hoje, a principal fronteira agrícola talvez não seja na Amazônia, na Matopiba e em outros lugares. A principal fronteira agrícola talvez seja a recuperação de áreas degradadas. E isso a gente está fazendo, financiando a recuperação de áreas degradadas. Nosso objetivo é 1,5 milhão de hectares até 2030. A gente está investindo em modelos criativos de captura de carbono no solo, até com empresas parceiras, recentemente, e estamos buscando outras tecnologias e buscando outras formas de tornar a agricultura brasileira, apoiar a agricultura brasileira num rumo cada vez mais sustentável, que preserve recursos naturais e, ao mesmo tempo, tenha um retorno cada vez maior, porque isso é importante.

O futuro da produção agropecuária brasileira depende muito da preservação ambiental e isso é um modelo de negócios muito poderoso no Banco do Brasil, e isso a gente continua investindo.

Eu citaria dois exemplos. Os Objetivos 2030, que eu já falei, os nossos compromissos 2030 apontam para isso, mas eu queria falar de duas questões específicas, duas frentes específicas: O primeiro é a bioeconomia. A gente começou lá em Belém do Pará, hoje a gente está atendendo a Amazônia, financiando pequenos produtores, financiando extrativistas, populações originárias, agricultores familiares, e isso não é uma coisa lateral dentro do banco, isso já é um negócio muito importante, muito interessante dentro do banco. Hoje nós financiamos R\$ 3 bilhões, o nosso objetivo é chegar a R\$ 5 bilhões até 2030 trabalhando com toda a cadeia de valor, desde o pequeno até



grandes empresas âncoras que compram produtos dessa cadeia produtiva, desses pequenos agricultores. Isso é um modelo de negócio que tende a escalar cada vez mais.

A gente está indo para o bioma Mata Atlântica, está indo para o bioma Cerrado e vai expandir essa política ao longo do tempo aqui no Brasil de maneira a ter um modelo de negócio sustentável. Essa carteira hoje tem um índice de inadimplência que é a metade, mais ou menos, do índice de inadimplência da carteira geral do Banco do Brasil. Então, é um modelo de negócios de sucesso que a gente quer expandir.

Já foi falado aqui da COP30, que nós geramos 3,5 bilhões de negócios lá na COP30. Talvez o Banco do Brasil tenha sido uma das empresas que teve uma presença mais marcante na COP30, exatamente por esse respeito que a gente conseguiu conquistar ao longo do tempo, nacional e internacionalmente, pela nossa aplicação em finanças sustentáveis. E a gente criou, com o Mercado Regulado de Carbono – eu falei duas frentes, eu já vou citar a terceira – o Mercado Regulado de Carbono, que foi definido ano passado no Brasil, a gente está preparado para escalar a nossa atuação nesse mercado.

Nós temos hoje 1.400 milhão hectares preservados com o apoio do Banco do Brasil, a geração de crédito de carbono, a implantação de projetos com geração de crédito de carbono, atuando desde áreas privadas, áreas de preservação, áreas indígenas, e a gente atuando em toda a cadeia, desde a implantação de projeto até a comercialização dos créditos de carbono. Como o Francisco disse agora há pouco, tem muitas empresas que precisam fazer a compensação de acordo com a legislação e a gente está cada vez mais preparado para atuar nesse mercado, apoiando as empresas de um lado e apoiando o projeto de geração de outro. Então, é uma maneira de negócio muito importante para o Banco do Brasil.

E, por último, eu só queria deixar muito bem registrado que nós temos muito orgulho de ser o banco, a empresa financeira na América Latina, que é a grande referência em finanças sustentáveis e que nós somos já uma grande referência em finanças sustentáveis no mundo. Tanto que nós fomos várias vezes reconhecidos como O Banco Mais Sustentável do Mundo e continuamos com essa política porque nós queremos ser o banco da sustentabilidade. Já somos e queremos ser cada vez mais o banco da sustentabilidade no Brasil e no mundo.

Francisco Lassalvia

Legal, Sasson. Obrigado, Thiago. Só voltar um pouquinho, eu acho que é uma mensagem clara para os investidores. Quando a gente fala em pessoas e as consequências dos índices que a gente vê mais recentemente, tanto de engajamento interno como engajamento externo, quer dizer, a forma que o cliente nos enxerga, todos os índices, tanto do varejo, como do atacado, como do governo, subiram muito. Quer dizer, é um bom clima organizacional, fruto de muito treinamento e cuidado com as pessoas, que resulta em uma boa percepção do cliente. Quando a nossa equipe é boa e entrega, você tem uma boa percepção do cliente.

Isso é muito importante, muito importante na visão do investidor. Por quê? Quando existe essa entrega e o cliente reconhece o banco e ele dá um bom NPS, uma boa nota de satisfação, que hoje a nossa é de excelência, nós somos reconhecidos por aquilo que nós estamos entregando.



O Sasseron trouxe aqui a questão de fortalezas que não começaram agora, são mais de três anos. Nós captamos mais de 45 bilhões no mercado, principalmente junto a multilaterais. E, normalmente, quando a gente faz captação externa e não só proprietária, como a gente fez agora recentemente, a gente consegue dar destinação desse dinheiro, que majoritariamente é mais barato, seja para recuperação de área degradada, para bioeconomia, para micro e pequenas empresas que queiram exportar, como a Ana colocou, trazendo oportunidade para essas empresas, mas também maximizando o resultado do banco, porque quando eu capto mais barato, eu aumento o meu resultado de tesouraria.

Então, foram capítulos que nós iniciamos há alguns anos, que nós estamos colhendo fruto. E quando a gente diz que o banco é reconhecido como um banco sustentável, ou um banco de sustentabilidade de longo prazo, é porque a gente vem exercitando esse framework há mais tempo e foi reconhecido por isso.

E aí, num último degrau aqui que eu acho muito importante, traz um pouquinho da sua pergunta, Thiago, é: Como a gente se posiciona, já que a liderança é uma consequência? E aí vamos pensar no seguinte, estamos fora de área de conflito, o Brasil como um todo, nós temos uma das energias mais baratas do mundo – e aí aqui eu estou falando em CAPs, eu estou falando de empresas e indústrias que estão vindo do mundo inteiro se instalar aqui –, temos uma taxa de juros decrescente, temos um agro fantástico, e quem domina o agro é o Banco do Brasil. Então, quer dizer, quem está mais pronto para esse crescimento exponencial, em que pese alguns gargalos de ciclo?

Então, nós, ao longo dos últimos anos, sedimentamos algumas questões que são importantes para que busquemos esse desenvolvimento cada vez mais sustentável. E hoje nós lideramos, na América Latina, as emissões sustentáveis, somos o banco mais sustentável e continuaremos sendo o banco mais sustentável e teremos essa liderança fruto do quê? De todo esse framework de acompanhamento de formação de pessoas, de busca de oportunidades e de entender o nosso cliente. Entendendo que o nosso cliente vai caminhar conosco no longo prazo, olhando as oportunidades e tudo o que pudermos trazer em termos de parceria nessa construção dessa jornada de longo prazo.

Então, nós continuaremos sendo o banco líder da América Latina em negócios sustentáveis porque essa turma aqui está fazendo isso de forma muito conjunta, e essa engrenagem que o banco construiu ao longo dos anos, ela vai continuar acelerando cada vez mais rápido.

Thiago Batista

Perfeito. Obrigado, Lassalvia, Ana Cristina, Sasseron. Obrigado pelo tempo.

Janaína Storti

Bom, acho que a gente aqui está num ritmo bom de fala, de narrativa. Falamos um pouco de sustentabilidade, de como isso vem pavimentando o negócio e a nossa visão.

Agora, eu quero passar aqui para o próximo painel, e a gente refletiu muito sobre como trazer alguns dados, dado aquilo que a gente tem sido questionado também pelo mercado considerando o momento de crédito, considerando o agro, considerando oportunidades como crédito do trabalhador, situação de capital. Então, a gente vai passar um pouquinho sobre todos esses temas e aí eu



tenho aqui o prazer de convidar para o palco o Felipe Prince, o nosso CRO e o Gilson Bittencourt, o nosso Vice-Presidente de Agronegócios e Agricultura Familiar.

E para moderar aqui essa nossa conversa, eu vou contar com o Marcelo Oliveira, o nosso Especialista em RI.

Marcelo Oliveira – Especialista em RI

Obrigado, Jana. Bom dia, pessoal. Bom dia a todos. Obrigado por acompanharem a edição de 2026 do nosso BB Day.

Eu estou aqui, como a Jana disse, para mediar um painel com os nossos Vice-Presidentes aqui, pelas óticas aqui de risco e de negócios, e falar da gestão estratégica do crédito. Como o Geovanne colocou, nosso CFO, na abertura, a gente tem um momento bastante particular que a gente está enfrentando de desafio no agro. A gente vem enfrentando isso com muita transparência. Ao longo de 2025, a gente trouxe muitas aberturas adicionais sobre as informações, sobre o que acontece com o agro, fluxos de pagamentos, além de outras informações para ajudar o mercado na tarefa complexa de modelar esse cenário diante de todas as incertezas que a gente está atravessando.

A transparência, ela tem os bônus, que é esse respeito que a gente manifesta com os nossos acionistas, mas os ônus, que deixa as perguntas muito mais qualificadas e muito mais profundas. E para começar o nosso painel, pessoal, acho que tem uma pergunta, como a gente está aqui para filtrar o que o mercado trouxe para a gente, tem uma pergunta que não poderia faltar, que é basicamente relacionado aos pagamentos e ao fluxo de pagamentos do que a gente observou ao longo do mês de abril.

Eu vou pedir, Bittencourt, para você começar falando, no aspecto negocial, o que a gente teve de visibilidade no agro, na carteira do agro, ao longo desse mês. Eu sei que ainda não fechou o mês, mas seria importante a gente ver isso. E o Prince, posteriormente, se puder cobrir para a gente o fluxo de vencimentos, a parte de risco, seria muito importante, iria ajudar muito o mercado. Obrigado.

Gilson Bittencourt – Vice-Presidente de Agronegócios e Agricultura Familiar

Bom dia. Bom dia a todos e a todas. Quando a gente fala em agro, parece que é tudo uma coisa só. Eu acho que é importante a gente, para entrar um pouco no detalhe, falar que, quando a gente está falando em agro, nós estamos falando em culturas anuais, basicamente soja, milho, trigo, algodão. Estamos falando em culturas perenes, como café, cana, fruticultura, mesmo na parte de reflorestamento. Estamos falando em pecuária. Todo mundo olha o boi gordo, mas nós estamos falando em leite, suínos, aves.

Cada uma dessas atividades tem um ciclo, tem um ciclo de amadurecimento, tem um prazo mínimo entre a data que você inicia o processo e o momento que você consegue ter a renda. Quando a gente olha os financiamentos do agro, a gente também percebe muito o Plano Safra. O Plano Safra é lançado normalmente no final de junho, início de julho, e ele vale de 1º de julho até 30 de junho do ano seguinte. Só que o agro é uma constância, o tempo todo você está financiando.

Por exemplo, o que a gente tem de vencimento agora em abril, só uma pequena



parte foi financiado de julho para cá, a partir do momento, inclusive, que o banco avançou na sua matriz de resiliência e melhorou bastante o seu processo de garantia. Parte importante do que a gente está recebendo, mais de 80% do que a gente está recebendo, por exemplo, do custeio agora em abril, foram operações contratadas em abril, maio, junho do ano passado.

Por que isso? “Ah, mas o produtor, quando é cultura anual, soja, milho, não vai plantar só lá em setembro, outubro?”. Sim, mas já a partir de abril, maio, ele já está iniciando os financiamentos para comprar insumos. Então, ainda boa parte da nossa carteira vencendo em abril tem um reflexo do processo anterior de contratação do banco. E o desafio é como a gente vai ajustando isso. Aí, olhando os dados de abril, numa perspectiva apenas dos primeiros 15 dias de abril, a gente começa a verificar já que aquela carteira que foi concedida, que representa ainda pouco, 20% do total que a gente está recebendo do custeio desse ano, mas já foi concebida com base nas alienações fiduciárias, com uma melhoria das garantias, nós já temos um resultado bem mais significativo em relação à adimplência, mostrando que a mudança da forma como a gente voltou a trabalhar e focou muito em garantia, tem dado resultado.

E aí vocês estão vendo na apresentação aqui o dado em relação a garantias, porque a perspectiva da garantia real, ela traz para adimplência, ela traz uma responsabilidade, ela reduz, inclusive, o risco moral que nós temos, porque se você não pagar, você pode perder o seu bem.

Então, olha só, na safra 24-25, nós tínhamos de garantia real, no caso, nos financiamentos, 31%. Nessa safra aqui, com contratações a partir de 1º de julho do ano passado, esse percentual subiu para 69%. E quando eu olho mais detalhadamente a alienação fiduciária, que é uma forma mais rápida de a gente obter a garantia, nós subimos de 3% para 63%. Então, a gente já começa a ter um reflexo nessas operações. Ainda temos – e eu quero insistir muito nisso – em abril parte da carteira contratada sem essas garantias, portanto, ela ainda está muito próxima do que a gente verificou nesses primeiros três meses de 2026.

Marcelo Oliveira

E conversa com aquilo que a gente vem colocando, que o ano tem uma inércia que ainda está se manifestando nos números.

E sobre esse calendário de vencimento, que o Bittencourt colocou para a gente, Prince, você tem alguma atualização para passar em relação ao que a gente pode esperar dos fluxos de pagamento?

Felipe Prince – Vice-Presidente de Controles Internos e Gestão de Risco

Perfeito, Marcelo, bom dia, bom dia Bittencourt, bom dia a todos os nossos convidados, em especial os nossos acionistas, por prestigiarem e entenderem um pouco mais amiúde aqui o que nós estamos fazendo na gestão do banco.

A gente trouxe até um gráfico, porque um insumo que a gente utiliza muito na nossa gestão do crédito à vista, que a gente fala, que são relatórios, são informações, são dados que nós utilizamos para poder monitorar o pagamento das operações pelos nossos clientes, mas que também a gente possa fornecer insumos preditivos para os nossos negociadores poderem abordar os nossos clientes previamente ao vencimento de suas operações. Uma vez que, como vocês todos sabem, o agronegócio tem um ciclo, e o Bittencourt estava falando



disso aqui um pouco antes, um ciclo mais longo, a monetização depende da colheita, uma adequada armazenagem e a disponibilidade do bem para que ele seja convertido em recursos.

E esse ciclo é acompanhável. Mas, para que nós possamos fazer um acompanhamento preciso, essas informações têm que fluir dentro da organização, num processo que nós retransformamos, nós mudamos completamente a forma que essas abordagens são realizadas exatamente para que o produtor tenha o incentivo de canalizar parte daqueles recursos auferidos com a sua safra na conversão em pagamento das nossas operações.

E, por isso, e como vocês podem ver, o nosso volume de pontualização, que sempre foi bastante elevado, ou seja, as operações eram pagas majoritariamente em dia, ou 98% a 99% a depender da safra, um movimento sintomático que percebemos, que acabou acontecendo, concatenado com a piora da alavancagem no campo foi que essa pontualização ficou mais lenta, ou ela não ocorreu nos prazos pactuados. E, com isso, obviamente quando as margens são menores e você tem uma concorrência grande por pagamentos, naturalmente, quem chega primeiro consegue exercer essa preferência, aliada aqui ao volume de garantias que você tenha para exercer esse ânimo do produtor pagar.

Então, a gente enfrentou o menor índice de pontualização na safra passada, mas a gente já modelou e tem a expectativa de voltar a entregar um índice de pontualização de 95% agora na safra 25-26, ou durante o ano de 2026. Então, isso naturalmente traz menos operações para o fluxo de cobrança, isso conversa inclusive com os estágios de provisionamento da Resolução 4966, ou seja, o recebimento curto, mesmo que ele não seja oriundo de uma pontualização rápida, ele é importante para que você não tenha que fazer provisões adequadas aos pisos mínimos estabelecidos pela resolução.

Então, o nome do jogo aqui passa a ser velocidade, e é isso com o uso intensivo de dados e acompanhamento do ciclo produtivo dos nossos produtores que nós estamos investindo para poder elevar esse nível de pontualização e, com isso, canalizar uma gradativa redução da inadimplência e, por consequência, do risco de crédito.

Inclusive, isso foi uma decisão tomada quando os limites de crédito da atual safra foram para a rua. O banco, naturalmente, está mais seletivo e a consequência disso a gente pode ver, inclusive, no próximo gráfico, onde nós temos a concentração dos nossos fluxos de vencimentos. A carteira ali está espelhada muito no que é a nossa carteira, 60% destinados ao financiamento do custeio, operações majoritariamente de curto prazo, mas respeitado o ciclo do agro. E outro ponto que a gente tem investido bastante é na estratégia de clean-up, ou seja, o produtor precisa mostrar que tem capacidade de pagamento para amortizar esse fluxo e, aí sim, poder fazer jus a uma nova rodada de custeio para a próxima safra.

Então, isso também é muito importante porque aumenta o nível de pontualização, reduz o nosso risco e, como eu disse, naturalmente, carrega uma menor inadimplência para o futuro. E aí tem até aquele gráfico comparativo, que acho que é importante a gente mostrar, porque reflete exatamente a seletividade que eu estava comentando. O fluxo de vencimentos de 2026, ele é mais equilibrado e ele também traz um saldo associado menor, reflexo da



política de melhor originação, de maior qualificação, de vinculação adicional de garantias, e aí passamos a entregar safras melhores do que a que tivemos – e aí safra no conceito estatístico – na safra anterior.

Marcelo Oliveira

E a gente trouxe até uma outra abertura, né, Prince, que eu acho que tangibiliza bem a questão da concentração das culturas de soja e milho no custeio, que, em muitas interações que a gente tem com o mercado, a gente disse que, realmente, a partir de abril é que a gente começa a ver manifestação dos pagamentos e esse gráfico, quando a gente levantou os dados, ele ilustrou muito bem o motivo disso. E, como o Bittencourt colocou muito bem, ainda tem uma inércia do que foi originado em períodos anteriores à mudança que a gente colocou, na questão de garantias e tudo, então leva-se um tempo para que a gente veja isso manifestado na qualidade da carteira.

Uma outra pergunta que eu acho que deriva muito e conversa com essa, Prince, até porque tem o potencial de afetar diretamente o fluxo de pagamentos, é um contexto que agora é novo, que não estava até há pouco tempo no radar, mas que traz uma volatilidade muito grande, que é o contexto geopolítico que a gente está atravessando.

Obviamente, tentar fazer qualquer previsão nisso é complexo demais, e eu só queria ouvir de você o que o banco tem hoje de visibilidade em relação a potenciais impactos dessa situação, principalmente sobre essa carteira que tem a questão do potencial inflação de custos, enfim, poderia eventualmente afetar a capacidade de pagamento dos produtores.

Felipe Prince

Perfeito, Marcelo. É óbvio que isso traz o desafio de modelarmos inclusive uma compressão eventual das margens, mas é claro que será na safra 26-27. O período em que a guerra eclodiu, os insumos já estavam na rua, né Bittencourt, ou nas fazendas, e a nossa produção encerrando agora no fim da safra 25-26. Então, não tem esse efeito no custo de produção imediato dos nossos clientes.

Agora, sim, pode trazer um efeito para a próxima safra. E aí, a importância da parceria do Banco do Brasil junto aos nossos produtores, junto aos nossos clientes. Desde janeiro, a gente estruturou uma linha de pré-custeio com um custo bastante atrativo, onde oferecíamos àquele produtor adimplente, àquele produtor que quisesse fazer a sua compra antecipada de insumos, que quisesse recorrer ao mercado para ter uma oportunidade de desconto, inclusive de taxa, a taxa oferecida foi bastante atrativa, um mix de recursos que o Gilson capitaneou, onde oferecemos parte de recursos controlados, parte de recursos livres, mas uma taxa muito atrativa, e diversos produtores da nossa carteira aproveitaram essa oportunidade e compraram insumos, além de a um custo financeiro muito atrativo, a níveis de preço muito mais baixos, porque depois da guerra, o custo, principalmente fosfatados e ureia, ele subiu 80%.

E é isso que nós estamos acompanhando para que a nossa modelagem de concessão da 26-27 contemple uma eventual elevação de custos que possa ter em função do prolongamento ou não do conflito. Então, a gente precisa acompanhar diariamente os impactos nas respectivas cadeias produtivas. O grosso dessa compra de insumos por volta de junho, julho, mas se essa pressão for até lá, é natural que eu tenha uma compressão de margem e essa



compressão de margem vai entrar no nosso modelo de concessão para 26-27. E aí é um dos argumentos que utilizamos, junto aos nossos clientes, da importância de se manter as operações regulares e de que você possa ter o seu crédito disponibilizado pelo Banco do Brasil, porque, com base no nosso relacionamento de longo prazo, é natural que sejamos talvez alguns dos poucos que terá apetite para que possamos fazer esse financiamento, obviamente obedecendo os critérios de sustentabilidade no crédito.

Gilson Bittencourt

Acho que, só complementando, logicamente, estamos atentos à questão da guerra e dos impactos, mas é importante dizer que qualquer afirmação feita agora de que a margem vai estar apertada, de que os produtores vão estar pagando mais caro, de que vai ter dificuldade, é estudo de futurologia porque, do ponto de vista prático, vocês estão vendo que o petróleo um dia está 80, outro dia está 110, outro dia está 95, e, como o Prince destacou, a maior parte desses produtos vão ser adquiridos a partir de junho, julho, agosto, setembro. Então, ainda há um tempo para que esse processo se reequilibre. Pode ser, sim, que se a gente chegar lá em junho e a guerra ainda estiver em andamento, o bloqueio do Estreito de Ormuz ainda estiver com limitações de transporte, nós podemos, sim, e estamos nos preparando para isso, da mesma forma que gente está se preparando para o debate sobre o El Niño.

E a gente está olhando não o El Niño como um fenômeno que vai atingir de forma negativa o conjunto do país. Quando olhamos El Niño do ponto de vista da história, mesmo nos anos mais fortes, a média de produtividade brasileira se manteve mais ou menos nos mesmos patamares históricos. A adimplência se mantém mais ou menos nos mesmos patamares históricos. O que diferencia é que você tem regiões ou produtos onde você tem um aperto maior. Mas quando olhamos o país e a diversidade do país, a expectativa é que tenhamos uma atuação, e por isso, na linha do Prince, também estamos nos preparando da próxima safra, para ter um olhar mais detalhado para aqueles estados ou para aquelas até microrregiões e culturas onde a gente vai ter que ter um olhar mais focado na concessão do crédito, até por tender a ter maiores problemas em termos de seca para algumas atividades.

Marcelo Oliveira

Muito bom. E na esteira do que o Prince colocou em relação às oportunidades e o ferramental que a gente tem de oferecer pré-custeio, alternativas para endividamento, a gente trouxe uma nova informação também, que vou pedir para colocar na tela, que é o breakdown aqui do fluxo de pagamentos do Regulariza Agro, da MP 1314, e da Carteira Prorrogada.

Eu queria, Bittencourt, principalmente no contexto da MP 1314, se pudesse dar um contexto do que foi esse programa para a gente, de quão relevante foi, seria interessante.

Gilson Bittencourt

Eu acho que aí vem um pouco daquele destaque que eu dei na primeira fala, da diversidade da nossa carteira e da diversidade da produção e do agro no Brasil. Parece estranho, mas parte do problema que a gente está vivendo hoje é originário no sucesso ou na alta rentabilidade dos preços que tivemos entre 20 e 23, em função especialmente da guerra e da pandemia, onde a margem,



especialmente dos produtos que foram mostrados anteriormente, soja e milho, a margem chegou a mais de 100%, 150%. Foi o momento em que a rentabilidade da agricultura foi uma das mais altas, talvez, desse século em termos de margem, especialmente naquelas culturas que têm mais peso no financiamento e na produção. Soja, milho e vamos colocar junto a pecuária. Foi o momento em que os produtores tiveram mais renda.

E aí vem a contradição. No momento em que o produtor tem mais renda, ele investe em mais máquinas, e aí investiu em máquinas, especialmente no momento em que elas estavam com preço bastante elevado, até em função da pandemia, ele comprou mais terra, demandou mais custeio, ele teve mais imobilização do seu capital, porque tinha sobra de capital em função do aumento de março, nesse período a nossa inadimplência estava dentro da faixa de 1%, um e pouquinho, nesse momento o produtor cria uma expectativa de que essa margem dele duraria por muito tempo. E esse foi o grande erro.

Então, você tem três anos com uma margem elevada. Vem 2024, você tem dois problemas ao mesmo tempo: A safra 23-24, porque começa já no final de 23, você tem um problema climático em algumas regiões, e aí está o evento, que o Geovanne destacou na primeira fala, no Rio Grande do Sul; mas a gente também teve seca no Paraná, no Mato Grosso, no Mato Grosso do Sul, Minas. Então, foi um momento em que houve também uma renegociação, uma postergação de vencimentos, e somado ao problema climático teve um problema de redução de preço. O produtor com uma margem de 100%, 120%, a margem cai para 30%, 35%, que é uma margem, dentro do patamar histórico, boa, mas tem uma redução muito rápida dessa margem.

E aí, quando vem 24, 25, você acumula o pagamento da nova safra com uma taxa de juros mais alta, e aí é o peso da SELIC, você tem pagamentos de custeios prorrogados, seja por problema climático, seja por redução de preço – e é importante, gente, a margem dos produtos agrícolas não está baixa. O problema está na quantidade de pagamentos que os produtores tinham que fazer nesse momento –, então soma uma SELIC mais alta, soma custeios prorrogados, soma investimentos que ele fez num período de abundância, criando um aperto no fluxo de caixa dos produtores e dificultando os pagamentos, e aí concentra especialmente nesses produtos, que está somado aqui soja e milho na apresentação que o Prince fez, mas se colocarmos a pecuária, que tem um peso significativo, a pecuária bovina, no financiamento, ele se soma a essa dificuldade, e aí gera essa dificuldade no fluxo de caixa, e aí, sim, vem o contexto da MP 1314, que foi toda uma negociação que foi feita a partir dessa variação que o Banco do Brasil tornou pública, já a partir do início de 2025, que precisava buscar uma solução para reequilibrar esse fluxo de caixa dos produtores.

Porque não é um problema de uma situação em que temos redução de área, redução de produção e produtividade, gente. Vocês veem que é uma situação em que estamos batendo o recorde de área plantada, de produtividade e de produção, inclusive em soja e milho. Então, é o momento que a renda está sendo gerada no campo, só que não está sendo gerada na quantidade necessária para pagar a quantidade de responsabilidades financeiras que os agricultores tiveram, especialmente os de maior porte, que estavam trabalhando com essa taxa livre.

Então, a MP vem numa perspectiva de como eu ajudo a reequilibrar esse fluxo



de pagamento ao longo dos anos de forma que o produtor, ao longo dos próximos anos, possa se reorganizar financeiramente. E aí vem o peso, como vocês estão vendo, a MP a gente chegou a 36,5. Quando a gente anunciou, no final do 4T do ano passado, a gente estava com 35,5, ainda tinha uma série de operações que estavam esperando ainda serem registradas. Está em 36,5, dos quais 33,3% foram recursos livres e os outros 3,2% foram recursos repassados pelo BNDES, concentrados principalmente no Rio Grande do Sul. Então, isso nos ajudou a dar ao produtor as condições dele se manter.

Mas aí um ponto fundamental: Quando fizemos as contratações da 1314, fizemos exigindo novas garantias, porque foi contratação de uma operação para pagar operações antigas. E aí a maior parte, nós estamos com 92% dessas operações da MP, com garantia real do imóvel, sendo que desses, mais de 70% era alienação fiduciária, que nos dá uma garantia muito mais efetiva e rápida de ser executada. Então, a MP veio com essa perspectiva e foi fundamental não só para o banco, mas também para os produtores.

Gente, o agro, por mais que esteja passando essa dificuldade, eu insisto, ele está produzindo em área de produtividade, e ele é o motor da maior parte dos municípios do Brasil. O Banco do Brasil vai continuar financiando o agro, vai continuar com um olhar não mais com um olhar e uma forma de operar como operava com o olhar de uma inadimplência de 1%. Esperamos que essa inadimplência volte para 1%. Esse é o nosso patamar. Mas até lá, estamos mudando, e é isso que o Prince destacou, toda a nossa forma de concessão, mas vamos continuar financiando o agro, porque o agro é o motor de boa parte dos nossos pequenos municípios, médios municípios e da nossa balança comercial. Então acho que isso é importante.

E aí, quando colocamos o guidance para este ano, estamos trabalhando na manutenção da carteira, menos dois, mais dois, numa perspectiva de continuar com a nossa operação com o agro, mas com uma operação mais estruturada, mais sustentada e que nos traga bons resultados, principalmente em custo do crédito nesse próximo período.

Marcelo Oliveira

Excelente. E ainda explorando o conteúdo que a gente está abrindo aqui para vocês, Prince, eu acho que, do teu lado, é importante a gente cobrir, porque a MP 1314 teve um efeito benéfico em capital e, também nas interações que a gente tem com o mercado, a Carteira Prorrogada, até pela dinâmica que ela apresentou ao longo dos últimos trimestres, ela chama muito a atenção e, às vezes, é vista quase como uma proxy de uma renegociação já de um cliente que não está numa estratégia comercial.

Então, seria importante ouvir de você esses dois temas e tentar qualificar para a gente melhor o entendimento.

Felipe Prince

Perfeito, Marcelo. É importante. Vou começar aqui pela Carteira Prorrogada. Então, é preciso entender a ciclicidade do agronegócio para pegar a diferença da Carteira Prorrogada para uma carteira renegociada. Previamente à contratação ou à prorrogação de uma operação, é feita toda uma avaliação técnica por pessoas ou de forma digital, por georreferenciamento, onde o banco constata a capacidade produtiva daquele cliente e que ele realmente tem



conta de recuperar de uma adversidade que ele tenha enfrentado na safra anterior e que essa recuperação seja suficiente para encontrar uma capacidade de pagamento na próxima safra.

Além disso, todas as operações, elas necessitam de uma entrada, então há um down payment para acessar essa prorrogação. E aí é simplesmente oferecer a oportunidade aos nossos clientes – a maior parte deles operando conosco há mais de 15 anos – de que ele tenha a sua capacidade de pagamento recomposta e, na safra seguinte, ele venha e liquide aquela operação. Então, a Carteira Prorrogada é adaptada ao fluxo das culturas e das atividades que os nossos clientes praticam no agronegócio.

Já a carteira da BB Regulariza Agro, que foi a MP 1314, como o Bittencourt comentou, ela estabelece uma adequação à alavancagem do cliente, à capacidade de pagamento ao longo dos anos. Então, também havia um prazo máximo de nove anos previsto na MP, mas cada operação foi adequada de acordo com a capacidade de pagamento daquele cliente. Então, não houve um único prazo, as operações foram parceladas de acordo com a capacidade de pagamento de cada um daqueles clientes. E, além disso, ela já contou com a nova matriz de garantias, o novo framework de garantias, onde a gente privilegia a vinculação da alienação fiduciária. Isso também foi feito um processo prévio de escolha dos clientes que fariam jus à manutenção de uma operação com a vinculação de penhor de safra, que é a minoria. Alguns clientes merecedores da continuidade da assistência com hipoteca, mas a grande maioria, até em função do risco e da alavancagem, passaram a ter a vinculação de alienação fiduciária. O que traz uma segurança bastante importante para essa carteira base da MP, que não foi importante só para a adequação dos fluxos de pagamento, mas também para a manutenção das atividades e dessa importante locomotiva de geração de PIB no Brasil, que é o agronegócio.

E, paralelamente, até pelo fato de o banco reiterar esse apoio aos produtores, nós tivemos o benefício da possibilidade de utilizar, como base do nosso capital, as operações repactuadas no âmbito da MP 1314. E por que isso é importante? Porque fez com que nós agregássemos 140 bps ao nosso capital principal. Isso, na nossa projeção, que é sempre feita com cinco anos de visão, no mínimo, ela traz uma estabilidade para a base de capital da instituição bastante importante, inclusive elevando a nossa consistência para enfrentar os desafios do parcelamento da 4966, que pagamos agora em janeiro, temos mais uma parcela do instrumento híbrido de capital vencendo agora em julho, a implementação do restante de Basileia III. Enfim, o banco solidifica a sua base de capital, e não só para fazer frente a todos esses eventos regulatórios que eu disse, mas principalmente para manter o seu motor de geração de receitas, que o Geovanne muito bem colocou aqui, bastante forte.

Ou seja, a nossa base de capital permite que nós sigamos essa trajetória formidável de expansão dos nossos negócios. E aí o desafio – e é onde a gente tem trabalhado muito fortemente nesses pequenos ajustes – é elevar o retorno ajustado ao risco dessa receita fantástica que o conglomerado do Banco do Brasil produz.

Gilson Bittencourt

Só um destaque nesse gráfico, dois destaques: Primeiro, que a MP, mais da metade das operações já foram com taxa de juros pós-fixada, então numa



expectativa que uma queda da SELIC traga também um benefício ao produtor e vincule aos nossos ativos e passivos, então nos facilita, mas também garante maior capacidade de pagamento dos produtores; e o segundo destaque, nessa que está em amarelo, que é a Carteira Prorrogada de 64 bilhões, aqui mais de 20 bilhões dessa carteira são créditos de investimento, onde a gente apenas jogou para o final da fila. Ou seja, se ele tinha três parceiras, ele não pôde pagar uma, jogamos para o quarto ano, você jogou para frente. Então, ela é considerada prorrogada, mas ela não concentra pagamentos na mão do produtor num mesmo período. Então, reduz um pouco desse valor.

Mas a gente trouxe aqui para mostrar o total de operações, o volume total de recursos que foram, de uma forma ou de outra, postergado nesses últimos anos.

Marcelo Oliveira

Perfeito, obrigado.

Tem um último tópico, que eu acho que não dá para a gente sair do tema do agro sem falar, que é relacionado às RJ's, que a gente, até pagando inclusive a dívida com o mercado com o meu balcão aqui de investidores, a gente trouxe a antecipação do número de fluxo dos novos processos que a gente teve aqui de ingresso. Só atentar que o valor em volume financeiro aqui não bate com a carteira, porque isso é o fluxo de ingresso mesmo. Então, se você vai bater com o dado reportado no MD&A, ele tem uma diferença orgânica porque isso é fluxo, lá é saldo.

Mas eu queria, Prince, que você contextualizasse para a gente, porque essa eu acho que talvez seja a variável mais complexa de a gente estimar e é uma coisa completamente nova, que começou com uma mudança que a gente teve na regulação há um tempo atrás e os casos tomaram uma proporção realmente grande. Então, eu queria ouvir de você o que a gente tem de perspectiva para esse tema aí, que afeto o agro.

Felipe Prince

Perfeito, Marcelo. Um importante ofensor que a gente já havia identificado e externado qual que é a nossa opinião relacionada a esse instrumento, principalmente para o produtor rural, que tem capacidade de alavancar recursos de outras formas. Porque o instrumento, naturalmente, limita a sua capacidade de financiamento e, ao limitar a sua capacidade de financiamento, vai bater em produtividade ou até a possibilidade de não rodar uma safra subsequente.

Então, acho que é importante, o banco primeiramente assumiu – a Tarciana está ali, ela sempre nos provocou –, nós temos que assumir o nosso protagonismo no agro não só na concessão de crédito, mas na construção de um ambiente sustentável da produção agropecuária no país. E aí nós passamos com as nossas carretas, com os nossos negociadores, em cada ponto de atendimento que nós temos, uma cartilha onde explicamos o quão danoso pode ser esse instrumento quando mal utilizado. E, além disso, usamos a nossa capacidade de influência, nós estamos lá com a nossa sede em Brasília para podermos dialogar com todos os envolvidos nessa questão, mas principalmente para que a gente tivesse uma homogeneização da forma como as decisões relacionadas à recuperação judicial ecoassem no judiciário.

E isso resultou no provimento 2016 do CNJ, onde, lá, o Conselho Nacional de



Justiça estabelece as normas, as condutas a serem observadas pelos juízes de primeira instância ao receberem um pedido de recuperação judicial de um produtor rural ou de uma empresa agropecuária, e deixa muito claro quais são os limites, as bandas onde ele pode atuar. Ou seja, não há que se falar em essencialidade de todos os bens dos produtores. Isso bate direto na questão da alienação fiduciária, porque, ao poder declarar só um bem, imóvel, produtivo como essencial, todos os outros passam a ser extraconcursais. O que não vinha acontecendo, porque diversas decisões vinham reconhecendo a essencialidade, a necessidade de comprovação de que não há efetivamente capacidade de levantamento de recursos por outras formas, ou seja, tem mais de uma propriedade, tem condições de vender uma ou outra para poder suprir aquela necessidade de recurso para o pagamento da dívida.

Então, primeiro, faça o seu dever de casa, venda alguma propriedade, reconstitua a sua capacidade de pagamento ao invés de vir aqui pedir proteção judicial. E uma série de outros pontos, que agradecemos inclusive a receptividade do CNJ, tivemos a oportunidade de debater, e traz essa uniformização, essa orientação nas decisões de recuperação judicial no futuro.

E o que a gente espera, e não só espera e já começa a ver? Há, sim, uma redução no volume de novos ingressos, ainda não no montante que a gente espera, mas entende que isso é um pouco do reflexo dessas ações e, além disso, temos nos deparado, e essa época de constituição de novas safras é bastante propícia, com produtores nos procurando para desistir das recuperações judiciais, porque eles estão no momento de fazer os investimentos para a nova safra e não encontram crédito, e aí têm nos procurando para que a gente possa apoiar nesse processo de saída das recuperações judiciais.

Então, é um trabalho de formiguinha, de longo prazo, de resiliência, mas principalmente de assumir o protagonismo e de o banco ser um ente que possa prestar assistência, inclusive jurídica, a esses produtores para que eles tomem as melhores decisões e preservem a sua capacidade produtiva.

Marcelo Oliveira

Excelente. Muito obrigado, Prince.

Assim, o relógio já está ameaçando a gente, mas tem um último tópico que eu não posso deixar vocês irem embora sem falar, que é o consignado privado. E ele é muito importante porque a gente vem crescendo, vem sendo um produto cada vez mais relevante para a gente, é uma avenida de crescimento que o banco acreditou desde o início, mas que tem aí, sim, até no mercado a gente recebe muito questionamento sobre andamento de implementação, a questão de apetite, enfim.

Eu queria ouvir de vocês dois, um no aspecto de risco e modelagem e no outro no aspecto já de performance do produto, Como que vocês veem isso? O que a gente tem de diferente? Por que o Banco do Brasil está confortável em acreditar nesse produto desde o início?

Felipe Prince

Acho que é uma oportunidade, a gente já repercutiu isso em algumas conversas com os nossos investidores, né Marcelo, uma oportunidade que encontrou a estratégia do banco. Estrategicamente, nós prevíamos avançar sobre o crédito consignado privado. Paralelamente, tivemos o advento do crédito trabalhador.



Então, encontramos essa oportunidade. Toda a estratégia foi pensada na maximização do retorno ajustado ao risco. Então, isso é muito importante. A disciplina na execução e em olhar o retorno ajustado ao risco de cada uma dessas operações do crédito trabalhador, a gente não negocia.

Entendemos as peculiaridades do produto vis-à-vis comportamento não só dos nossos clientes, mas também dos novos clientes que nós captamos por meio dessa linha. A consignação em folha é um fator preponderante, mas não é decisivo, porque, diferentemente da estabilidade que você encontra no setor público, você tem uma certa volatilidade no emprego privado e, para manter o retorno ajustado ao risco intocável, você tem que ter estratégias para trabalhar com essa volatilidade. Então, nós só operamos com clientes que têm conta no banco, porque se eventualmente ele perdeu o emprego e eu não consigo fazer o desconto, eu debito da conta desse cliente. Eu faço toda a avaliação de risco desse cliente pessoa física, independentemente de ele ter uma fonte de renda estável e, além disso, a gente concatenou essa modelagem com a pessoa jurídica.

Primeiro, também só trabalhamos com pessoas jurídicas que são clientes do banco. Criamos um score onde a gente combina as informações do empregado e do empregador, o turnover daquela empresa, tempo de constituição, número de funcionários que ela carregou ao longo da sua atividade empresarial. Enfim, uma infinidade de premissas que alimentam esses modelos e trazem um rating combinado, onde buscamos maior assertividade na concessão desse crédito, além, obviamente, de contar com as melhorias que estão para vir no produto, como a vinculação das garantias via o FGTS e uma maior facilidade na vinculação da folha de pagamento quando houver a troca de emprego.

Nós, inclusive, fomos protagonistas nisso também, né, Bittencourt? Porque nós fomos o primeiro banco a rodar uma base de alteração de vínculo. Ou seja, nós não esperamos a Dataprev, nós identificamos as alterações de vínculo e fomos lá fornecer a nova base para restabelecer esse vínculo e, naturalmente, preservar a capacidade de pagamento dos clientes.

Gilson Bittencourt

Rapidamente, embora eu seja Vice-Presidente de Agro, a carteira de crédito pessoal está em uma diretoria que também é vinculada na nossa vice-presidência. Eu acho que uma coisa é importante, o banco tem uma expertise, ele é líder no crédito consignado público e se aproveitou dessa expertise para entrar nesse mercado que entendemos que é um dos principais vetores do crescimento do crédito, seja pela questão das garantias, como o Prince colocou, seja porque as taxas são taxas mais condizentes com a capacidade de pagamento dos trabalhadores que estão buscando financiamento. Isso gera uma expectativa de maior adquirência não só pela garantia em si, mas pelo valor dessas parcelas.

Eu acho que, como o Prince falou, nós estamos falando de uma carteira que está em maturação e, mesmo assim, estamos tendo um bom resultado, um bom retorno. A nossa expectativa é que, nos próximos meses, essas duas mudanças na Dataprev, tanto do seguro quanto na mudança de emprego, aconteçam, nos ajudando a melhorar ainda mais adimplência nessa carteira. E os números já mostram o quanto nós investimos de forma correta. Nós já estamos com uma carteira de 17,2 bilhões, em sua grande maioria contratada a partir desse novo



processo. Já estamos com 13% de share, era praticamente quase nulo, o nosso percentual era um traço nessa carteira privada. A nossa expectativa é chegar a 20%.

Olha só, nós estamos trabalhando com um ticket médio de R\$ 7,9 mil, uma taxa média de juros de 3, podendo ser menor e um pouco maior em função dos elementos de risco que o Prince colocou. Prazo médio, 52 meses – e aqui é médio, gente, nós temos uma infinidade em função de cada cliente –, 53% já recebem salário no banco – não quer dizer que não tem conta, muitos deles têm contas, não necessariamente recebendo salários –, os empregadores, em sua maioria absoluta, 86% são clientes já do banco, 88% é um crédito novo, ou seja, não é só uma renovação, nós estamos concedendo um crédito para esse cliente desenvolver seus projetos, 1.200 milhão clientes. Então, a gente foi buscar no mar aberto, disputar e buscar esse cliente e trazer porque ele também veio para o nosso banco, sendo que 300 mil novas contas foram abertas a partir desse processo. E nesse praticamente um ano de operação, um pouco menos, nós já fomos 2,2 milhões de operações em uma operação de 197 mil empresas.

E aqui é importante para ressaltar, nós estamos trazendo clientes, nós estamos trazendo possibilidades de novos negócios com os clientes, seja enquanto trabalhador, seja as próprias empresas, que já eram muitas vezes nossas clientes, mas com o crédito passam a ter uma relação cada vez mais forte. Então, o crédito que a gente apostou, entendemos que apostamos corretamente e vamos chegar nos 20%. Essa é a nossa ambição e temos estrutura e capacidade para chegar com um bom retorno.

Então, essa é a nossa expectativa. Talvez seja, no âmbito do crédito urbano, o nosso foco principal nesse momento e a resposta que a gente está tendo é superpositiva.

Marcelo Oliveira

Bom, muito obrigado, pessoal. Com isso, a gente encerra esse nosso painel. Queria agradecer ao Prince e ao Bittencourt aqui pela transparência, pelo pacote de dados que trouxeram para a gente compartilhar com o mercado.

A gente vai fazer um breve intervalo agora e a gente retorna em 25 minutos para o segundo bloco do evento. Muito obrigado!

Segundo Bloco

Janaína Storti

Estamos de volta e, antes de a gente continuar aqui com o nosso segundo bloco do BB Day, eu quero pedir uma contribuição para vocês, para responderem à pesquisa de satisfação do evento, tá? Está aqui atrás do QR Code. E para quem está nos assistindo online, ele vai aparecer aqui na nossa tela em algum momento. Então, respondam, tá pessoal? É sempre importante para a gente aprimorar aqui a nossa comunicação e o nosso relacionamento com o mercado.

E eu vou começar agora aqui um painel onde vamos trazer a visão estratégica que o Banco do Brasil tem desenvolvido, ao longo dos últimos anos, quando falamos de um banco para cada cliente. O propósito do banco é ser próximo e relevante na vida das pessoas em todos os momentos, e quando falamos de ser



esse banco especializado, personalizado para cada cliente, conseguimos, junto com o uso da tecnologia, viabilizar e acelerar esse relacionamento.

Então, para falar um pouquinho a respeito disso, como a gente une o melhor do digital com o relacionamento humano, eu vou convidar aqui ao palco a nossa Vice-Presidente de Negócios de Varejo, Carla Nesi, e a nossa Vice-Presidente de Negócios Digitais e Tecnologia, Marisa Reghini.

Carla Nesi – Vice-Presidente de Negócios de Varejo

Bom dia a todos e a todas. É um prazer estar aqui hoje em mais uma edição do BB Day, acho que num painel diferente, onde a gente vai compartilhar um pouco do que a gente tem feito todos os dias na trajetória de entrega de um banco para cada cliente, como essa construção tem se desenvolvido. Eu sou Carla Nesi, Vice-Presidente de Negócios de Varejo.

Marisa Reghini – Vice-Presidente de Negócios Digitais e Tecnologia

Bom dia a todos, é um prazer imenso estar aqui hoje. Obrigado pela presença de cada um. Eu sou Marisa Reghini, Vice-Presidente de Negócios Digitais e Tecnologia do banco.

Carla Nesi

Bom, a gente vai falar um pouquinho como que a gente tem desenvolvido essa trajetória – eu diria que ela é quase uma obsessão – de entregar um banco do Brasil profundamente digital, estrategicamente completo numa visão de soluções e essencialmente humano. A gente acredita muito que esse é um caminho consistente que tem demonstrado bons resultados. E tudo isso começa pelo profundo conhecimento dos nossos clientes. E essa é uma jornada que começou no banco há mais de uma década. Entender como cada cliente se comporta, em cada contexto, se antecipar às suas necessidades, para que a gente também dê inputs para que as nossas soluções sejam aprimoradas, considerando que todos os meses a gente tem mais de 28 milhões de clientes que interagem conosco nos diferentes canais, nos nossos canais digitais, nos canais físicos, com contexto humano, mas também na combinação do físico com o digital, que também é um caminho, uma premissa que nós acreditamos que não tem volta e nós não abrimos mão disso na busca de entregar a melhor experiência para os nossos clientes de todos os segmentos.

A gente tem, a partir desse conhecimento profundo, aprimorado a proposta de valor para cada segmento dos nossos clientes, entendendo muito que o caminho da especialização, ele não tem volta. E quando a gente fala de especialização, a gente fala de todo segmento de cliente, do potencial relativo que todo cliente tem dentro daquele conjunto que guarda a correlação no seu comportamento, na sua forma de se relacionar com a marca BB.

Essa plataforma, eu vou dizer, construída ao longo dessa última década, de forma consistente e robusta, tem permitido a gente oferecer esse ecossistema integrado e que tem toda uma ancoragem, eu vou chamar assim, no uso massivo de dados, e a gente sabe que o contexto da IA aplicada nesse processo transforma, tem transformado e transformará todos os dias a forma em que esse relacionamento, que os nossos relacionamentos acontecem.

Marisa, conta um pouquinho para a gente como é que a tecnologia, imprescindível nesse processo, tem trilhado essa trajetória.



Marisa Reghini

Conto, sim. É importante a gente falar que a tecnologia não é um pano de fundo, nem tampouco uma área-meio, nem um back-office dentro do Banco do Brasil. Ela é muito mais do que isso, ela é protagonista, onde ela viabiliza todos esses negócios do Banco do Brasil. Além disso, ela é provedora de marca. Hoje, tecnologia é um dos territórios da marca Banco do Brasil. E todo esse contexto de muito investimento de infraestrutura, dados, inteligência artificial, segurança, reforça a credibilidade que o nosso cliente tem na nossa marca.

Tudo isso acentua a escalada que viabiliza o “profundamente digital” que você falou, Carla. Daqueles 36 milhões de clientes ativos digitais, 24 milhões são clientes que se relacionam com a gente via WhatsApp. E no último ano, novos 4 milhões de clientes migraram para este canal, transacionando mais de 800 milhões de transações. Isso é muito grande. Essa visão de futuro é muito dinâmica, mas a entrega é presente.

Carla Nesi

Legal, Marisa. A gente percebe que a tecnologia é um elemento fundamental para a gente buscar o que eu acho que está muito bem definido na nossa estratégia corporativa, que é conquistar a principalidade nos diferentes segmentos de clientes, entendendo que o engajamento do cliente é determinante nesse processo. A Jana falou aqui sobre o nosso propósito, e eu acho que a disputa hoje e o que a gente vê no mercado no relacionamento de qualquer marca com os seus clientes, é a conquista da relevância. A disputa é grande, a gente sabe que buscar a atenção do cliente na jornada de negócios é um desafio diário e entender isso, nas diferentes formas, no mercado da pessoa física, da pessoa jurídica, é fundamental.

Como eu falei, a gente vem trabalhando nesse processo há mais de uma década, evoluindo nos nossos modelos analíticos, nesse profundo conhecimento, para estar presente no contexto ideal. Quando a gente fala, por exemplo, de segmentos de alto valor, muito disputados pela concorrência, nosso segmento BB Estilo, BB Empresa também, a gente vê elevados níveis de engajamento (mais de 80%), e a gente sabe que um cliente mais engajado consome mais produto, dá mais resultado. Então, ir buscar esse incremental todos os dias, independentemente de onde o cliente está posicionado no ciclo de relacionamento, ativando, retendo, rentabilizando, são conceitos que permeiam toda a nossa estratégia de clientes, que se desdobra nas diferentes soluções.

Nós sabemos que cada cliente é único, a sua individualidade tem que ser respeitada. Não à toa, nós falamos há muito tempo de hiperpersonalização, entendendo individualmente que a combinação fígital de cada cliente é diferente e que nós temos condição, por meio das nossas soluções digitais e pela atuação do nosso time de consultores profissionais, que todos os dias interagem com os nossos clientes, a gente tem condição de entregar esse fígital na medida certa de cada cliente.

Falando um pouquinho, avançando eu acho que em exemplos práticos de como a gente tem feito isso, eu vou trazer aqui um reposicionamento recente – e a gente já teve em alguns veículos de imprensa no último evento de resultado – , divulgando como reconfiguramos, repaginamos e atualizamos a nossa proposta de valor para o segmento Estilo, entendendo um recorte importante



lá dentro dos nossos clientes afluentes investidores, subsegmentamos o BB Estilo, no High Estilo, entendendo que tanto a revisão de portfólio, para que a gente pudesse ter serviços mais premiums oferecidos para esses clientes, com diferencial importante para uma nova modalidade de cartão, o Altus Liv – e aí na frente a gente tem uma experiência que demonstra eu acho que os atributos desse produto, muito valorizado nesse segmento –, e podendo se posicionar com diferenciais efetivos para ir para essa disputa, para essa conquista de relevância e de principalidade eu acho que com um portfólio importante e consistente.

Além disso, o nosso time de mais de 7 mil profissionais que atuam nesse segmento, eu acho que olhar para esse conjunto, atualizamos um treinamento que buscou 100% dos nossos gerentes de relacionamento e assistentes, eu acho que atualizados para esse contexto. E, para além disso, um posicionamento novo de ponto físico, valorizando e entendendo que para contextos mais complexos e também de mais completude, de uma decisão mais importante, ainda o ponto físico tem a sua relevância e nós acreditamos que dispor a solução digital no ponto físico é a combinação perfeita para nós avançarmos nesse engajamento.

Do compromisso que assumimos em ampliar em 25% essa base de clientes do BB Estilo, é importante já eu acho que fazer a primeira prestação de contas, a gente já avançou um quarto desse desafio do final do ano para agora e a gente tem certeza que esse é um caminho evolutivo, como eu falei, na dinâmica do que a gente tem observado, como as coisas acontecem, como o consumidor transforma comportamento todos os dias, a gente só está muito atento para ir atualizando e levando essa dinâmica de forma muito efetiva.

Da mesma forma, nos reposicionamos no segmento PJ, o MPE do banco, que trabalha com clientes até 50 milhões de faturamento/ano, também foi reconfigurado num trabalho, como no BB Estilo, de cocriação com os clientes, a gente reconfigurou a nossa marca, entendendo como a proposta de valor ela se amplia no sentido de uma visão integrada, completa, também com consultoria, pensando que, para a gente, o principal objetivo é que o cliente, a empresa, o empresário, o microempreendedor, tenha o seu negócio com um tempo de vida mais longa, mais permanente. Então, o nosso sucesso é observar o sucesso desse cliente.

A gente sabe também que é um cliente muito disputado, a questão da adquirência é relevante nessa relação. Eu acho que aqui a gente ganha um impulsionador quando a gente também olha para a parceria com a Cielo e entende qual é a jornada que a gente precisa percorrer para levar ao cliente uma visão integral e integrada de soluções, e eu acho que a gente tem feito esse dever de casa, a gente já vê resposta. Então, quando a gente tem ali 20% de redução de churn em um mercado de solução de negócio que é muito disputado todos os dias, a gente acredita que já é captura dessa melhora da experiência, de um reposicionamento de preço também, olhando sempre essa completude da proposta de valor.

Nosso time nesse segmento também, mais são 7.500 funcionários, extremamente qualificados, que todos os dias estão ali assistindo o nosso cliente, especialmente acho que na jornada de crédito, a gente tem convicção que valorizar a adquirência, a principalidade nesse sentido, também nos fortalece na concessão do crédito, principalmente na nossa estratégia de



avançar em linhas com garantias – e eu acho que antecipação de recebíveis é um exemplo –, e a gente também entende que avançar na base com novos modelos remotos e que levem essa proposta especializada de consultoria em escala, é um caminho para avançarmos na relação de valor com esse segmento.

No ano passado, implementamos alguns pilotos de novos modelos, como a Agência Digital PJ, e também a figura de especialistas em temas para pessoa jurídica (crédito, investimento, comércio exterior) de uma forma remota, tentando alcançar aquele cliente onde nós, de uma forma comum, não formamos uma carteira, um conjunto de clientes em determinada localidade, mas não subtraindo esse cliente da nossa proposta de valor completa. E nós já percebemos que nesse processo, o potencial de avanço na captura de valor e rentabilidade chega a três vezes o que o cliente observa. Então, acho que no ano de 26, sem dúvida, essa é uma iniciativa que a gente escala buscando impactar mais clientes nesse processo.

Marisa Reghini

Bom, Carla, mas alcançar todo esse crescimento perpassa por disponibilizar soluções que, de fato, sejam bastante utilizadas úteis para os nossos clientes. Quero destacar aqui para vocês duas delas: A primeira, Minhas Finanças, que é voltada para os nossos clientes pessoas físicas. Nós somos pioneiros nesse tipo de solução e ela permite, através do nosso app, dar insights para os nossos clientes para que ele torne muitas vezes aquilo que é complexo, que é cuidar da sua vida financeira, de uma forma mais fluida, mais intuitiva, de verdade ali auxiliando ele em todos os momentos. O melhor disso é que ela é totalmente personalizada para cada cliente, não é cobrada essa ferramenta e, quando o cliente nos permite buscar dados dele em outras instituições financeiras, ele pode, dentro do app do Banco do Brasil, fazer a gestão completa de todo o seu ecossistema financeiro;

A outra solução que a gente trouxe aqui hoje é a nossa Ari. Essa já é uma solução para o nosso cliente de pessoa jurídica, e ela consegue transformar grandes volumes de dado, utilizando muita inteligência artificial, também em insights para os clientes, fazendo toda a gestão do fluxo financeiro dele, indicando qual o melhor dia de venda, qual a melhor forma de pagamento, e isso é muito importante principalmente para aquele nosso cliente MPE, que muitas vezes confunde um gasto de pessoa física com pessoa jurídica. Então, ela vai oferecendo todo um planejamento para ele.

Você citou sobre a Cielo, e eu queria trazer o contexto tecnologia nesse contexto da Cielo. A gente teve um movimento intencional de integração da tecnologia do Banco do Brasil com a Cielo, isso nos permitiu uma maior padronização, uma automatização de processos, uma melhoria nas jornadas, trazendo ainda mais experiência e eficiência nesse processo com a Cielo.

Bom, a gente acredita muito que a tecnologia pensada para o cliente, com ele no centro, é, de fato, o que impulsiona o Banco do Brasil. As jornadas que a gente faz com cada desenho de solução, ela é sempre pensada numa combinação de simplicidade, personalização e usando muita inteligência artificial, seja para ajudar o nosso cliente no dia a dia ou na construção do patrimônio dele, que é muito relevante para a gente. Dessa forma, a gente consegue traduzir complexidade em clareza, trazendo cada vez mais experiências melhores para ele.



Agora, Carla, nós sabemos do quanto o Brasil é diverso. Nós estamos em 94% das cidades do país, a gente tem um ponto de atendimento, e o Banco do Brasil é um espelho do retrato do Brasil, e eu queria que você contasse para a gente um pouquinho como é que está a evolução do atendimento.

Carla Nesi

Obrigada, Marisa. Acho que é importante a gente ressaltar que a gente tem convicção que a gente é a maior e melhor plataforma fígital de principalidade financeira para qualquer segmento de cliente. A gente tem convicção disso. E oferecer essa proposta de valor para os nossos clientes todo dia significa entender, como eu falei anteriormente, o potencial de cada segmento, potencial relativo. Percebendo em cada localidade desses 94% de municípios que cobrimos com a nossa rede própria e parceira, entendendo em cada localidade como é que estamos inseridos e que capacidade ampliada temos de extrair valor.

Muitas vezes, para entendermos a viabilidade de um ponto, ampliamos a visão considerando a nossa presença de negócio junto ao segmento governo, a uma grande empresa instalada no município. Então, essa visão integrada, que não olha exclusivamente, apesar de o ponto ser um ponto de atendimento de varejo, a gente não olha exclusivamente a nossa presença nesse segmento. A gente entende que outros negócios nós capturamos a partir desse olhar ampliado de cadeia de valor. E nessa construção de jornada de evolução dos nossos modelos, a gente tem a compreensão de que assistir o cliente de forma fígital é uma maneira de extrair mais valor da relação.

Ampliar a nossa capacidade de ter um humano combinado à uma solução digital, um profissional nosso, nessa jornada de atendimento, tem sido uma obsessão, uma ambição eu acho que muito grande. A gente diz que o nosso objetivo maior é que cada um dos 90 milhões de clientes do banco seja assistido nessa combinação fígital ideal para cada um, entendendo, pelo seu perfil, pelo seu contexto, pelas suas necessidades, onde é que a gente entrega a medida certa dessa combinação fígital.

Acho importante dizer que, da mesma forma que no segmento da PJ comentamos de novos modelos remotos, também temos avançado no segmento da pessoa física em modelos, vamos dizer, com essa essência: equipes remotas que nos dão condição de uma locação muito mais eficiente de times para poder fazer um relacionamento com um público que, vamos dizer, nos demanda num contexto de menos complexidade, mas que traz muita muito potencial de oportunidades de negócios.

Dois exemplos eu acho que desses novos modelos assistidos, também agência digital da pessoa física e o hub, na PF (na Pessoa Física) tem demonstrado em um ano de vida, vamos dizer assim, no seu primeiro ano de vida, uma capacidade de ampliação de margem de 150%. Isso já é prática, a gente já captura esse valor. Hoje são 3 milhões de clientes assistidos nesses novos modelos, e em 26 também a gente segue nessa jornada de ampliação. E esse processo de avanço nesse fígital na medida de cada cliente, ele tem sido eu acho que uma trajetória de sucesso, especialmente porque a gente decidiu, para além das decisões, como eu falei, de conhecer profundamente o nosso cliente e investir muito na modelagem, no comportamento, fazer um investimento pesado, tecnológico, das melhores soluções de mercado, na nossa nova plataforma de CRM 360.



Há três anos aproximadamente, a gente tomou essa decisão entendendo que escala para a nossa operação de varejo, num modelo fígital de cada cliente, para entregarmos a hiperpersonalização, ela precisaria de uma evolução na plataforma de CRM do banco, que tinha aproximadamente, acho que umas duas décadas de existência. E aí a gente foi buscar eu acho que esse desenvolvimento conjunto com parceiros, com um trabalho muito complexo, de elevada complexidade, mas de muito entrosamento e integração com nossa área de tecnologia, entendendo que excelência em CRM e capacidade da nossa Martech em entregar interações efetivas todos os dias, em escala, para esse grande conjunto de clientes, é também uma forma eficiente e eficaz de extrair valor.

A gente acredita muito que a era agêntica, que tanto tem se falado dos agentes autônomos aplicados, ela soma muito nesse processo. Cada cliente, como eu falei, na sua combinação, sempre vai ter no banco à disposição do relacionamento um agente humano, nossos profissionais qualificados nesse processo, e a máquina, na medida que a gente entender que é certo. Esse é um movimento, eu acho, que tem nos desafiado todos os dias, porque ele é muito veloz, ele tem acontecido numa velocidade grande, mas a gente entende que o Banco do Brasil está preparado, por sua plataforma consistente de tecnologia, de gestão de dado, o Banco do Brasil está preparado para avançar nessa manipulação diária de tantos dados e entrega de recomendações de negócio. Marisa é minha parceira nessa trajetória.

Marisa Reghini

E o destaque nesse último trimestre foi o aumento da utilização de inteligência artificial nesse contexto todo que a Carla explicou e o quanto que a gente investiu nos últimos três anos. Foram mais de R\$ 600 milhões de investimentos nesse cenário do CRM. É tudo para poder gerar mais de 1,2 bilhão de transações de relacionamento com nossos clientes.

E tem um dado importante, um conceito importante que eu gosto de falar, que a gente falou aqui várias vezes já do fígital. E o fígital, para a gente, não é simplesmente começar uma transação no app e terminar na agência ou vice-versa. É todo um ecossistema completo de relacionamento com o cliente para que, de fato, a gente entregue a melhor experiência aonde ele desejar ter, né Carla?

Carla Nesi

Bom, para a gente continuar trilhando essa trajetória de sucesso, a gente sabe que esse motor potente de conversão de negócios e eu acho que de relacionamento, em primeiro lugar, nós precisamos olhar para a nossa infraestrutura de tecnologia, nossa arquitetura tecnológica também, entendendo quais são os alicerces que sustentam esse movimento, como eu falei, consistente.

Marisa, conta um pouquinho para a gente, sabemos que isso também é de elevada complexidade, mas que, de novo, é uma trajetória que nós temos trilhado, então acho que nos sentimos confiantes no sentido dos próximos passos. Divide um pouquinho aqui com a gente como é que você está vendo esse momento e os desafios futuros.

Marisa Reghini

Sim. Para a gente, para que a gente possa entregar, de fato, um banco para cada



cliente, a gente acredita que a tecnologia, primeiro, ela tem que ser invisível na experiência e também impecável na execução. Para isso, é necessário que a gente tenha alta disponibilidade, performance e segurança.

O investimento em tecnologia é algo consistente dentro do Banco do Brasil. Na última década, a gente investiu mais de R\$ 44 bilhões, sendo que, somente nos últimos três anos, foram R\$ 19 bilhões. Independentemente do resultado do curto prazo, nós investimos em tecnologia a longo prazo, porque entendemos que é necessário para o banco e ela faz parte da estratégia corporativa de longo prazo do banco. Isso para a gente é inegociável.

Carla Nesi

Eu fico feliz, porque eu posso beber nessa fonte.

Marisa Reghini

Outro ponto importante que a gente traz e que a Carla comentou dos alicerces, são as plataformas de tecnologia. Por que isso é importante? Porque, ao criar as plataformas de tecnologia, permite ao Banco do Brasil entregar mais soluções com mais velocidade, numa escala melhor e, principalmente, Carla, com eficiência operacional. Porque, através das plataformas, nós reaproveitamos diversos componentes. E, além disso tudo, ela traz um outro contexto importante, que é a governança. Imagine num banco, do tamanho do Banco do Brasil, se a gente não tiver os alicerces bem colocados e desenvolvidos, com toda essa governança? Alguma coisa não daria certo, né? E tudo isso vai gerando muita eficiência operacional para a gente.

Um outro ponto que eu quero destacar é a nossa estratégia de cloud, na nossa nuvem. Hoje, nós temos uma estratégia de cloud híbrida. O que isso significa? Que nós temos a nuvem privada, desenvolvida pelo Banco do Brasil, mas que também nós utilizamos todas as principais nuvens disponíveis hoje no mercado. Mas, muito embora, além de ter as possibilidades de se utilizar as diversas nuvens, é importante destacar que a gente tem a plataforma que nos ajuda a decidir qual nuvem eu vou usar em qual momento. Por que isso é importante? Porque, volto ao ponto da eficiência operacional, nos permite explorar o melhor de cada nuvem. Isso é um contexto estratégico que trabalhamos bastante no banco, porque entendemos que é um habilitador fundamental para que busquemos no mercado as novas tendências de tecnologia.

Para vocês terem uma ideia, assuntos extremamente relevantes hoje no mercado financeiro, como o Pix, Open Finance, os nossos modelos de segurança, inclusive o CRM, que a Carla citou há pouco, eles hoje rodam nossos modelos de nuvem.

Bom, para fechar essa equalização, a gente entrou na última fase da mudança do nosso modelo operacional de trabalho, a forma como a gente vem trabalhando no Banco do Brasil. Os nossos times já estão completamente integrados, negócio e TI, por isso essa dinâmica toda aqui, né, Carla? Uma começa um assunto, a outra termina, porque a gente está muito integrado nos assuntos e, estando nessa última fase, faz com que todos os times estejam organizados a partir das jornadas dos clientes. Isso é importante porque vai trazendo mais escala, entrega mais rápida e, de novo, a eficiência operacional que a gente tanto pensa dentro do Banco do Brasil.

Um banco para cada cliente, só é possível escalar esse digital todo se a gente



não deixar de lado o humano especializado. Esse é outro ponto importante e necessário que a gente trabalha no Banco do Brasil o tempo todo. Mas a gente sabe que não foi só na sede que a gente mudou o jeito de trabalhar, né? Conta para a gente como estão sendo as novas formas de relacionamento na rede. Você já falou um pouquinho, um complemento.

Carla Nesi

Legal, Marisa. Acho que é importante a gente dizer que a gente acredita muito no contexto do ponto físico. E acho que a gente não está errado. Uma pesquisa recente que a consultoria Accenture divulgou fala exatamente isso, que para mais de 70% dos entrevistados, o contexto da interação física, do ponto de atendimento, traz confiança e é relevante especialmente quando a gente fala de negócios de maior complexidade, maior completude. Então, a gente acredita que essa combinação, ela tem valor hoje e continuará tendo, especialmente por entender também que a IA escala a produtividade do humano e a gente adota, e isso eu acho que sem medo de ser feliz, para extrair muito valor dessa relação. Mas observar como os nossos pontos físicos se organizam, até porque nós falamos de eficiência, vamos dizer, dentro da nossa gestão da TI, esse é um ponto, acho que, de destaque do Banco do Brasil, mas também levar a eficiência, captura de eficiência no nosso conjunto, eficiência imobiliária no nosso conjunto de pontos físicos, também é um objetivo traçado e totalmente alinhado nesse contexto da evolução dos nossos modelos.

Quando a gente vai lá e inaugura um ponto BB – a gente viu aqui o filme aqui antes do painel, no começo do painel –, estamos levando 13 estruturas que atendem segmentos de clientes distintos, mas entendendo a correlação entre eles e, vamos dizer, a capacidade de destampar valor a partir dessa convivência para um mesmo ambiente. Então, avançar em ambientes compartilhados que possuem uma estrutura um pouco mais robusta e orbitar – hoje órbita, o Geovanne já trouxe aqui um pouquinho a galáxia ali, o sistema –, mas falar de ter dentro daquele bioma, da localidade onde a gente está inserido, estruturas mais leves, complementares a esse hub que traz uma consistência, uma completude de serviços e de times especializados, também é um caminho que abre uma oportunidade importante de captura de eficiência imobiliária.

De novo, o contexto físico, na medida certa de cada cliente, entendendo que avançar e evoluir em modelos mais leves de estrutura física, com todo o suporte de tecnologia, é o caminho para a gente otimizar a nossa rede de varejo, que é grande. Então, assim, acho que o nosso portfólio de presença, ele é pautado na evolução por essas premissas e pelas soluções digitais que a gente leva e embarca para o contexto físico. Não é, Marisa?

Marisa Reghini

Isso. Eu queria fazer um destaque nessa figura que vemos ali no canto do slide, que é a nossa solução de videoatendimento. É, de fato, materializar o que é o físico. O que aquela solução proporciona? Um cliente que vai fisicamente a um ponto de atendimento do Banco do Brasil e, porventura, ele precisa de um atendimento mais especializado. Então, ele se conecta com um funcionário especialista naquele assunto, que está sentado, alocado, em qualquer lugar do país. Então, isso é muito interessante, já está acontecendo em 100 agências do banco e até o final do ano a gente deve chegar em mais 500.

Agora é importante destacar que para a gente conseguir fazer esse



videoatendimento, a gente precisou avançar na conectividade das agências.

Carla Nesi

Na infra, né?

Marisa Reghini

Na infraestrutura. Então, a gente atualizou a infraestrutura nos últimos três anos de todas as agências do Banco do Brasil. Isso traz maior desempenho, segurança e disponibilidade, trazendo maior resiliência para nós.

Carla Nesi

Legal, Marisa. Eu queria só fazer um complemento aqui, que eu acho que é importante a gente destacar. Quando a gente fala da aplicação do físico no contexto físico, a gente também tem que entender a particularidade de cada ponto. A gente está em um grande centro, onde eu tenho uma conjuntura de conectividade, por exemplo. A gente está na região norte do país, em lugares longínquos, onde a infraestrutura tem limitadores. Então, entender a combinação ideal que a gente leva para cada contexto de atendimento, é um trabalho que a gente tem feito, investido.

Há questão, eu acho que, de uns dois anos mais ou menos, a gente reorganizou a gestão dos nossos canais para ter uma visão de omnicanalidade na nossa estratégia de presença física, de capilaridade digital (a gente gosta de falar), e reforçamos mais uma vez esse processo agora, transformando essa área numa diretoria, dando robustez, entendendo que acelerar esse processo passa por integração de todas as nossas áreas. Então, aproveitamos esse momento importante, de um novo jeito de trabalhar, para poder reconfigurar essa área e escalar esse processo com velocidade daqui para 2030.

Marisa Reghini

Bom, vamos falar um pouquinho de visão 2030, como que estamos entendendo como tudo isso vai acontecer. Sem dúvida nenhuma, a convivência entre canais físicos e digitais já existe e cada vez mais vai ficar mais intensificada. Isso é muito claro para nós, né Carla? O digital se consolida como, de fato, um componente estrutural nesse contexto todo de Banco do Brasil. Agora, um ponto importante: o atendimento humano continuou e continuará sendo extremamente relevante em todos os processos do Banco do Brasil.

Um ponto também importante que precisamos destacar aqui é com relação à segurança. Isso também é uma fortaleza do Banco do Brasil, especialmente nesse momento, quando muitos clientes nos veem como porto-seguro nesse contexto todo que estamos vivendo de país. Nós avançamos muito no investimento em segurança. Investimos, nos últimos três anos, o aumento foi de mais de 460% de investimentos em segurança. E olha que dado interessante: isso nos permitiu evitar 95% das possibilidades de fraudes. Então, é algo que a gente acredita e que a gente vem aumentando cada vez mais.

Carla Nesi

Dá trabalho, né?

Marisa Reghini

Muito! Também com o uso de inteligência artificial. E é importante também destacar que várias notícias que a gente viu em 2025 de possíveis ataques



cibernéticos, o Banco do Brasil e os seus clientes não foram impactados.

Carla Nesi

Que bom, né?

Vamos lá, falando mais um pouquinho de plataforma de atendimento, eu acho que é importante a gente destacar que todo esse investimento em CRM garante que qualquer interação com o nosso cliente, em qualquer canal, retroalimente uma base muito bem organizada de dados. A Marisa vai falar um pouquinho, daqui a pouco, de governança, e a gente entende que esse também é um alicerce importante. O conhecimento estruturado, entendendo o perfil, o contexto de cliente, a maturidade digital, porque nem todo cliente, a partir da sua idade, da sua condição, do local onde está, tem a segurança como um contexto importante, eu acho que, nessa adoção e aceitação do digital. É importante a gente considerar e o modelo de relacionamento é determinado a partir disso, em combinação com a complexidade do negócio. Para um cliente produtor rural, que vai tratar da contratação de um custeio dentro da nossa nova estratégia, um atendimento consultivo e de assessoria, o projeto do seu ciclo, da sua safra, tudo isso feito, de novo, com profissionais extremamente qualificados.

Essa combinação faz a gente decidir qual é o melhor canal onde eu vou entregar a interação. A voz do cliente vem primeiro, sempre, e a gente entender também essa adoção, a capacidade de adoção, com o objetivo de levar, resolutividade, tempestividade, solução. Então, não importa se a assessoria vai ser pela máquina, por IA, por um chatbot, se a jornada é digital ou humana, se a assessoria é olho no olho, ou é (eu digo) tecla por tecla, porque hoje o WhatsApp a gente não pode negar, é um meio relevante, todas essas interações retroalimentando essa grande base de dados para que a gente possa, com a aplicação de IA, levar a recomendação, levar a recomendação direto para o nosso cliente, levar a recomendação para o nosso funcionário, entendendo que o digital a serviço do funcionário, que está em nossos pontos de atendimento, nos diferentes modelos, também acelera a captura de valor. Essa visão integrada de convergência de canais, com assessoria proativa, pensando sempre na jornada de entrega de valor para cada cliente de cada segmento.

Entendemos que esse é um caminho sem volta, não tem volta, e acelerar é uma decisão já tomada. Não temos dúvida disso.

Marisa Reghini

Bom, a gente falou muito aqui sobre inteligência artificial. Ela tem, sim, nos apoiado em todas as jornadas, integrando muito ali o digital com o humano. Mas tem um outro conceito que a gente usa que é extremamente relevante. No Banco do Brasil, a inteligência artificial é para potencializar o humano. E isso é fundamental para a gente.

E agora, a evolução mais importante que a gente está trabalhando no momento é sair dos casos de usos tradicionais, passando para a utilização cada vez maior dos agentes. Hoje, eles já nos ajudam a executar tarefas, a orquestrar fluxos, a conversarem entre si com muita governança e rastreabilidade. Muitas vezes – e eu já recebi essa pergunta – o mercado cita um pouco assim, escalar a inteligência artificial é apenas colocar mais modelos (a quantidade) usando inteligência artificial. Não é bem assim como nós entendemos. Essa escala



depende, acima de tudo, de dados confiáveis, de bases consolidadas. E isso é um outro diferencial do Banco do Brasil, que há mais de 20 anos nós tomamos uma decisão de criar o que nós chamamos no banco de “bases corporativas”. O que isso significa? Que nós temos um único sistema de cadastro de cliente, um único sistema de análise de crédito, um único que tem operação. Até o CRM, que é um plano recente, já é algo que permeia o banco todo.

Por que isso é importante? Imaginem, ao longo dos 20 anos, a gente alimentar as mesmas bases de dados dos nossos clientes? Então, agora, quando a gente constrói os modelos, as bases estão muito mais sólidas. Mas, para isso, a gente precisa muito (e estamos trabalhando) na governança de dados. Esse é um ponto muito relevante e a gente foi o primeiro banco a divulgar o Guia de Melhores Práticas e Ética na Inteligência Artificial.

E, como Geovanne falou e mostrou os planetas que orbitam o grande conglomerado Banco do Brasil, a gente também, além de ter esses dados nessas bases sólidas, a gente pode trocar informações entre as empresas do conglomerado. Isso permite ainda mais um potencial de troca de informações, gerando ainda melhores experiências para os nossos clientes.

Carla Nesi

Legal, é a estratégia de conglomerado que a gente falou aqui no começo.

Marisa Reghini

Eu queria trazer aqui um dos exemplos de como a IA já está ajudando a gente no Banco do Brasil. É um processo, um dossiê de câmbio. Esse é um processo um pouco padronizado no mercado financeiro, que consiste em os clientes mandarem vários documentos para a gente durante o dia, tem todo um relacionamento, um vai e volta ali normal de um processo bancário.

Carla Nesi

Que é um processo complexo, né?

Marisa Reghini

Isso. E a gente se desafiou de “vamos tentar colocar um agente ali para nos ajudar?”. E olha que números interessantes: esse processo, esse pedaço do processo, que demorava 40 minutos, agora passa a demorar apenas 4, liberando uma eficiência de 90% de horas. E por que isso é importante? Primeiro, porque o processo está ali sendo feito, a tarefa, por um agente, e esses 90% de eficiência de tempo permite que o nosso funcionário possa atuar de forma mais direta com o nosso cliente.

Carla Nesi

Por exemplo, como especialista de comércio exterior, um assunto que ele já tem domínio, em alguma medida. É por aí.

Marisa Reghini

Um outro ponto também que é importante a gente destacar e que a gente foi pioneiro no mercado financeiro, é o grande programa que a gente lançou em 2024, chamado Academia (IA). Por que esse programa? Porque a gente entende que inteligência artificial tem que estar também fora dos muros da tecnologia, precisa estar permeada em todo o banco, em todos os nossos funcionários. Essa academia foi importante porque os nossos colegas puderam



aprender mais sobre essas metodologias e como implementar a inteligência artificial nos seus processos diários.

Em 2024, na primeira edição, nós tivemos 24 mil inscritos e agora acabamos de lançar, semana passada, a edição número 2, de 2026, quando a gente quer alcançar 30 mil pessoas e o foco agora é na IA Generativa.

Carla Nesi

E é legal, Marisa, que, assim, é importante a gente destacar, não é só levar essa destreza, essa capacidade e habilidade para o conjunto massivo dos nossos funcionários de base que atuam nas esteiras em processos.

A gente entende que também capacitar a nossa liderança nesse novo contexto – e aí eu estou falando especialmente pelo varejo, por exemplo, nossos líderes das nossas estruturas, das nossas equipes por todo esse país –, numa dinâmica de atuação que se transforma, onde as equipes já não se configuram mais da forma que a gente era acostumado a ver. Eu tenho ali 10 profissionais, 15 profissionais na minha equipe, e a medida da gestão, ela alcança as pessoas.

A gente já entende que levar conhecimento dessa nova dinâmica, onde a atuação da máquina, ela se combina nesse processo e amplia a capacidade de conversão, a capacidade, a produtividade de cada funcionário, é algo imprescindível. Para a gente fazer gestão de times daqui para frente, essa é uma capacidade obrigatória de qualquer gestor. Então, a gente tem olhado para isso com muita atenção também.

Bom, para a gente concluir agora, acho que a cereja do bolo aqui do nosso painel, eu vou falar um pouquinho de algo que já é muito bom e que vai melhorar.

A gente vai dar um spoiler. A gente tem muito orgulho de ter um aplicativo, o App BB, super bem-posicionado nas lojas de aplicativo, pelo reconhecimento do cliente, que eu acho que é a melhor prova de que a gente está no caminho certo, mas entendendo que a evolução é permanente, é necessária.

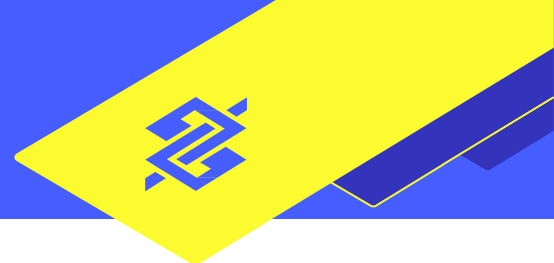
A gente tem uma preocupação, acho que desde sempre, de fazer do nosso app um ambiente totalmente acessível. Uma agência full que contém todo o nosso portfólio de soluções, olhando também para a nossa estratégia de conglomerado, com a visão única do cliente, que permite estratégia de cruzada de negócios, onde a gente oportuniza melhor cada jornada.

Quando eu falo de acessibilidade aqui, eu não estou falando do conceito essencial, onde a gente está ali vendo acessibilidade visual ou auditiva, também temos com mecanismos que garantem esse acesso.

Mas, olhando também para versões diferentes, de aparelhos celulares, a gente sabe também que a diversidade do nosso Brasil leva a isso, sistemas operacionais distintos.

Então, a nossa arquitetura em plataformas de tecnologia – olha eu aqui tentando falar de tecnologia –, a nossa visão plataformizável é um ativo relevante para garantirmos que o nosso app rode em aparelhos mais simples, em aparelhos mais sofisticados, entregando para cada brasileiro a possibilidade de se relacionar com o Banco do Brasil e acessando 100% das nossas soluções.

São 29 milhões de clientes ativos no nosso app, mas temos também a convicção de que o que já é muito bom pode ficar ainda melhor, né, Má?



Marisa Reghini

Sim, com certeza. Essa evolução do nosso super app, que a gente está chamando de app BB 5.0, ela evolui a plataforma mobile, que a gente também criou muitos anos atrás.

Então, olha a importância de a gente ir criando plataformas, o quanto que isso é importante no contexto do Banco do Brasil. Então, agora, a gente está evoluindo essa plataforma, ela vai ficar muito mais inteligente e relacional, uma interface mais fluida, mais responsiva, muito mais moderna. Com certeza, o uso de AI (inteligência artificial) não precisa nem falar que ela vai ser intensificada.

E a gente tem um filme para mostrar um pouquinho do como que vai ficar. Raul, você pode passar para a gente? Não sei se está no ponto.

Um dos apps mais bem avaliados do mercado vai ficar ainda melhor. Mais leve, mais personalizado e ainda mais simples. E com inteligência artificial embarcada que te lembra dos seus compromissos. O novo app será ainda mais personalizado, entregando, na prática, um banco para cada cliente.

O Shopping BB continuará crescendo, entendendo o seu comportamento e sugerindo as melhores ofertas. Com IA e personalização em escala, nosso app irá recomendar, orientar e gerar cada vez mais negócios.

Novo app BB, um aplicativo só seu, com a sua cara e para tudo que você imaginar.

Carla Nesi

Tudo isso com muita segurança sempre, né?

Legal, Marisa. Acho que aqui está a prova concreta de que quando colocamos tecnologia, dados e inteligência a serviço das pessoas, conseguimos escalar a proximidade, entregando valor todos os dias, personalizar em massa, somos um banco de varejo e isso é imprescindível, entregar valor real. É assim que temos construído e feito a relação de entrega de um banco para cada cliente todos os dias.

Marisa Reghini

Esse é o nosso jeito de construir o Banco do Brasil, que ele é profundamente digital, estrategicamente completo e essencialmente humano. Muito obrigada a todos vocês!

Carla Nesi

Obrigada, gente! Esse era o nosso recado para hoje. Obrigada.

Janaína Storti

Bom, pessoal, eu acho que esse painel aqui que a gente acabou de ver mostra algo, que para a gente, é diferencial no Banco do Brasil, que é o relacionamento e essa proximidade com o cliente. E quando a gente fala de relacionamento, a gente entende que esse relacionamento ele gera confiança, e essa confiança que gera valor.

Então, para a gente aprofundar um pouco nessa reflexão e trazer alguns aprofundamentos nos pilares que a gente está reforçando para garantir a perenidade do Banco do Brasil, eu quero chamar agora a nossa CEO, Tarciana Medeiros.



Tarciana Medeiros – Presidente do Banco do Brasil

Boa tarde! Boa tarde a todos vocês que estão aqui conosco hoje, que separaram um tempo para estar aqui com a gente. Muito obrigada a quem está acompanhando a gente online, nós temos uma audiência de mais de 2 mil pessoas nos acompanhando durante todo o nosso evento, durante todo o nosso BB Day. E, para mim, é uma alegria. Nós ainda estamos aqui, gente.

Eu espero muito que todos os painéis que foram apresentados aqui hoje, por cada Vice-Presidente, por cada dupla de Vice-Presidentes, a gente tenha conseguido deixar para vocês muito claro e transparente a estratégia do Banco do Brasil. Algo que nós não abrimos mão – e a gente tem falado disso desde o primeiro momento dessa nossa gestão – é que transparência é respeito. Agir com transparência com o mercado, com os nossos acionistas, com os nossos colegas, com os nossos clientes, para nós é sinônimo de respeito. Então, a gente nunca abriu mão de transparência. Eu espero que hoje a gente tenha conseguido trazer para vocês, tenha conseguido traduzir isso de uma maneira muito clara.

E, já falando de forma muito transparente, eu acho que vocês perceberam aqui durante todas as falas que 2026 para nós será um ano de reestruturação, de retomada de crescimento. Não vai ser um ano fácil, não vai ser um ano fácil. O Gilson trouxe aqui, junto com o Prince, no painel deles, a leitura muito clara de mercado, a leitura muito clara do risco, a leitura muito clara do que nós estamos vendo de risco de crédito para 2026. Então, nós vamos ter, sim, um primeiro semestre mais apertado, nós já estamos conversando isso com vocês desde o ano passado, desde o começo do ano, na divulgação do nosso resultado, mas nós também entendemos que esse ano – e aí o Gilson trouxe a projeção de pontualização da carteira do agro –, nós esperamos, pelo menos esse ano, nós já alcançarmos em torno de 95% de pontualização dessa carteira.

Essa informação é muito importante, porque mostra justamente esse trabalho de requalificação da nossa carteira de crédito do agro. Mostra, na prática, traduz ali como que esse processo, que nós iniciamos em 2025, de adoção de uma nova matriz de resiliência, da adoção de novas medidas em relação ao processo de cobrança e de recuperação de crédito, como isso vai se refletir na nossa carteira em 2026.

Eu acredito que, nós passamos em 2025, a gente falou muito com vocês, era um ano de ajuste, e os ajustes que nós fizemos em 2025, eles passarão agora por um processo de consolidação e prova em 2026. Então, esse ciclo de 2026, para nós, para a evolução da nossa estratégia corporativa, ele é um ano muito decisivo. E eu queria deixar claro que a gente está construindo o 26 não pensando já em 26, a gente está pensando em 27, 28, a gente está pensando na próxima década do Banco do Brasil.

Eu sempre falo que, na era moderna do banco – eu digo “era moderna” depois que eu tomei posse, gente, lá em 2000 – eu sempre falo que, depois da era moderna do banco, o ano de 2025, eu tenho 26 anos no banco, foi o ano mais desafiador. Eu nunca tinha passado por uma situação... nós passamos diversos períodos no banco, muitos outros ciclos difíceis, mas 2025 trouxe para nós um desafio extra, um desafio de verificação do nível de inadimplência histórico nunca antes visto na carteira do agro brasileiro. E o Banco do Brasil sentiu primeiro. A gente começou a sentir esse processo no último trimestre de 2024. E ele foi, ao longo de 2025, a gente está no primeiro semestre de 26 ainda



vivendo esse ciclo mais complicado. Mas nós nunca passamos por algo parecido quando se trata de inadimplência do agronegócio na história do país.

Então, foi, sim, um ano desafiador, tem sido o mais difícil, mas a gente reforça: o Banco do Brasil continua sendo o Banco do agro brasileiro. A gente continua com o foco no agronegócio, porque o agronegócio é responsável pela parcela mais importante do PIB do país e vai continuar sendo. A população mundial vai continuar crescendo, as pessoas vão continuar demandando alimento e o Brasil é um país que tem no agronegócio a sua principal força motriz na economia. Então, nada mais estratégico para um banco, que é líder nesse segmento, que permaneça assim.

Então, algumas coisas não vão mudar, outras sim. E, falando de mudança, o que a gente passou a trabalhar de maneira muito efetiva a partir de 2026, já agora em 2026? Um olhar diferente para a qualidade do crédito. Então, não é o foco só em volume, não é o foco só em crescimento da carteira por crescer a carteira. É um foco muito mais direcionado para a qualidade da carteira. É como nós estamos crescendo a carteira. Acho que o guidance para 2026 deixa isso muito claro. Estamos crescendo com a prudência necessária, sem deixar de fazer crédito, mas entendendo que agregar mitigadores de risco nessa carteira, mitigadores mais modernos, adequados à cada linha de crédito é necessário. E esse trabalho a gente vem fazendo, está sendo feito, mas vai demandar um tempo para a gente poder ver esse resultado.

Colocando aqui no desafio do agro, o Gilson trouxe e eu gostaria de reforçar, do que nós estamos falando. Nós trouxemos 25 com um resultado de R\$ 20,7 bilhões num cenário em que nós tínhamos, historicamente, nos últimos 10 anos, uma provisão no agro de R\$ 800 milhões por trimestre. Nós saímos de uma provisão de R\$ 800 milhões por trimestre para R\$ 8 bilhões por trimestre. Então, um resultado de R\$ 20,7 bilhões nesse cenário, só uma empresa que tem um balanço robusto, como o Banco do Brasil, que tem a capacidade de se adaptar muito rápido às mudanças, como nós mostramos que temos, que tem resiliência e que tem disciplina na execução da estratégia que se propõe a executar, teria condições de fazer o que nós fizemos em 25.

Então, gostaria muito de agradecer a todos os colegas que estão aqui presentes, aos CEOs das empresas, o Geovanne trouxe muito bem, no começo, o ecossistema do Banco do Brasil, apresentou a galáxia Banco do Brasil, e eu sempre falei disso e todo mundo sempre levou na brincadeira, mas é disso que estamos falando, é daquela galáxia que tem diversos planetas e que estão em uma órbita perfeita de geração de resultado. É daí que falamos tanto das diversas fontes de geração de resultado e de receita, mas que estão ali em uma órbita perfeita, que estão ali cada uma no seu negócio, na sua atuação, trazendo resultado para o banco.

E quando falamos dessa estratégia de evolução, eu gostaria de falar um pouco para vocês do que foram esses últimos três anos. Nós trabalhamos nesses últimos três anos com um foco muito grande em nos reinventarmos o tempo inteiro – acho que o Rodrigo, que é um dos nossos diretores, o Rodrigo criou uma expressão que eu gosto muito – o Rodrigo sempre fala que o Banco do Brasil é uma start-up de 216 anos – 217 agora, né? Mais moderna já, 217 anos. E é isso, e é assim. Start-up no sentido de conseguir se reinventar muito rápido, de conseguir adaptar muito rápido e de conseguir corrigir a rota estratégica no momento que é necessário.



Então, nesse processo de reinvenção de uma empresa como o Banco do Brasil, o que é que a gente não pode perder de vista em nenhum instante, e isso, para nós, é valor? A gente não pode perder de vista a essência do Banco do Brasil. A gente não pode se reinventar deixando de ser Banco do Brasil. E nisso, a gente evoluiu e evoluiu muito bem. A gente cresceu sem deixar de ser quem a gente é.

Só que nesse foco, e aí trazendo a visão de Geovanne ali do ecossistema do banco, dessa galáxia que tem diversos planetas que trazem, que geram resultado, diversas fontes de resultado, um trabalho muito forte que nós fizemos foi no cuidado e no olhar atento em cada uma das nossas participações. Eu diria para vocês, e nesses 26 anos de banco, conhecendo e tendo passado por algumas das empresas, nós temos o melhor corpo de CEOs que nós poderíamos ter no Banco do Brasil, das empresas que formam esse ecossistema. Tenho certeza disso. Eu tenho muito orgulho de ser hoje a presidenta do Banco do Brasil no momento em que eu posso apresentar esse ecossistema e dizer para vocês: Temos o melhor quadro técnico que nós poderíamos ter nessa instituição. Nós temos empresas e CEOs dessas empresas que conhecem do negócio que eles estão gerindo, e isso faz uma diferença muito grande de resultado.

Então, essa construção que iniciamos ali, a partir de 23, de olhar com um olhar mais atento a cada uma dessas participações e entendendo como elas contribuía nesse conglomerado Banco do Brasil, foi um trabalho muito intenso da equipe de gestão de participações estratégicas.

E aí, já falando para vocês de algumas alterações que nós fomos fazendo nesse período e que geraram resultados expressivos, a estrutura do banco vem se adequando às nossas necessidades de forma estratégica também. Então, a unidade de governança de participações passou a ser unidade de participações estratégicas. Parece uma mudança muito sutil, de UGE para UPE, mas fez toda a diferença nesse olhar estratégico das participações. Essa evolução foi tão significativa para o banco que essa unidade se tornou uma diretoria. Ela volta a ser uma diretoria, uma diretoria de participações estratégicas, porque nós queremos, nessa estratégia corporativa, que é pensada de longo prazo, para os próximos cinco anos, elevar de forma considerável o resultado das nossas participações no nosso conglomerado Banco do Brasil.

Então, gente, nesse período, e atuando em ecossistema, a nossa carteira de crédito expandida cresceu 30%. Nós tivemos aproximadamente 19 bilhões de investimentos em tecnologia. Acho que Marisa falou que, nos últimos 10 anos, nós investimos 44 bilhões em tecnologia. E eu gostaria de frisar que 20 bilhões nos últimos três. Aproximadamente 20 bilhões nos últimos três. Então, metade de todo o nosso investimento em tecnologia dessa década aconteceu nos últimos três anos, porque era necessário. A gente podia, numa visão de mais curto prazo, não investir, apenas transformar em resultado. Mas não é para isso que nós trabalhamos todos os dias. A gente não pensa nesse banco nesse trimestre, a gente pensa nesse banco para os próximos 217 anos. Nesse período, nós distribuimos 33 bilhões em dividendos. Nós trabalhamos para que esse resultado seja sustentável, seja perene e para que ele ocorra muitas e muitas décadas adiante.

O Geovanne frisou, o senhor Barsi estava aqui com a gente logo no começo da nossa tele e eu queria agradecer a todos os nossos acionistas pela confiança. E



agradecer ao senhor Barsi pelo tempo dessa relação com o Banco do Brasil. A nossa relação não é de curto prazo. A relação de um acionista com uma empresa de confiança, ela é de longo prazo. E por isso estamos falando tanto para vocês hoje sobre futuro, porque eu acho que é importante nós pautarmos o que será essa empresa para o futuro. O que nós já fizemos até hoje nos trouxe até aqui, mas é o que nós estamos fazendo agora e para onde nós vamos que guia essa relação de futuro, e eu acho que é importante, muito, frisar isso a todo momento.

A gente falando dessa trajetória de presente e de futuro, eu acho que o Banco do Brasil é a prova viva de que rentabilidade e compromisso social não são pautas concorrentes, são pautas que caminham em conjunto, são pautas que não concorrem, são pautas complementares. E muito ao contrário, são pautas que fazem com que uma empresa permaneça sólida e perene. E essa perenidade eu acho que é responsabilidade de todo mundo que faz parte da empresa. E, falando de Banco do Brasil, é uma responsabilidade de toda a sociedade brasileira. E nós temos um papel fundamental nesse processo, e eu acho que o Banco do Brasil é um exemplo muito importante para as outras empresas.

Quando nós financiamos o pequeno agricultor no menor município do país, quando financiamos a agroindústria e quando estamos juntos entregando solução para aquele produtor que passou por uma dificuldade num ciclo, eu acho que estamos fazendo também esse nosso papel social. Quando mantemos agências em municípios em que só o Banco do Brasil é a única instituição financeira, estamos ali não só mantendo a dignidade econômica daquela região, garantindo a dignidade econômica daquele município, mas estamos buscando principalidade.

Principalidade para o Banco do Brasil é algo muito importante e é algo que a gente cultiva durante a nossa vida enquanto funcionários do banco, enquanto gestores hoje que somos. E para o cliente, essa principalidade, ela entrega para nós, ele devolve para o banco em fidelidade. Nós temos clientes que estão conosco há muitas gerações. Nós temos diversas gerações de clientes dentro do Banco do Brasil. Quando tratamos de fidelização, falamos de fidelização, estamos falando de relacionamento de longo prazo. E acredito que, quando você tem uma estratégia corporativa que se traduz em relacionamento de longo prazo, você está tratando de perenidade da empresa.

E aí, gente, perenidade e propósito, responsabilidade, resultado e propósito não são concorrentes, não são pautas concorrentes. A gente está passando por um processo de transformação profundo no sistema financeiro. A gente está na era da inteligência artificial. A todo instante, a gente se depara com uma informação de uma nova ferramenta de IA que foi desenvolvida, com um novo risco que a tecnologia trouxe para algum segmento, com novas possibilidades de resultados através de inteligência artificial, e o banco não vai ficar de fora desse processo. O nosso investimento em tecnologia acho que traduz isso. O Banco do Brasil é pioneiro em investimento de inteligência analítica e hoje de inteligência artificial.

Eu sempre gosto de repetir, quando os modelos ainda eram apenas estatísticos, nós já tínhamos um modelo que entregava a melhor oferta para o cliente. Hoje, a diferença é que a gente sabe quando, como, por que e o que entregar para o cliente. Esse é um processo que nós já fazemos há mais de 20 anos, e, estando



aqui há 26, eu sou uma prova viva disso. A diferença é que hoje eu consigo falar para todo mundo sobre isso.

Nós temos como premissa que confiança e pessoas são o verdadeiro diferencial competitivo. A gente está caminhando para um momento em que todo mundo consegue oferecer a mesma coisa. Nós lançamos o nosso cartão maravilhoso, o Altus Liv – está ali fora, quando vocês passarem, vocês vão ver –, pouco tempo depois alguma outra instituição lançou também um cartão que tinha os mesmos benefícios. Como que você faz na hora que você está num mercado em que todos ofertam a mesma coisa? Qual vai ser o diferencial? Produto é commodity. Produto bancário hoje é commodity. O diferencial vai ser quem entrega essa commodity, é como esse produto é entregue, se esse produto é entregue com conveniência, na hora que, quem precisa, vai receber.

Então, nós temos uma crença de que o que vai fazer diferença, de fato, na escolha, na definição de instituição, se eu fico com uma instituição ou outra, é confiança. É se você confia ou não. Em uma era em que as informações mudam a cada segundo, em que as informações vêm de diversas fontes e de formas diferentes, em que você recebe informações diferentes para a mesma coisa, o que vai fazer diferença é alguém que te diga: “Olha, vai por esse caminho aqui que, de fato, é esse aqui que é o mais correto”. E quando nós pensamos nesse processo de confiança, nós entendemos que o Banco do Brasil é um player muito bem colocado no mercado.

Quando nós falamos de confiança, credibilidade, de solidez, a marca Banco do Brasil entrega tudo isso. A nossa estratégia entrega tudo isso. Estarmos aqui de forma muito transparente, trazendo para vocês como estamos construindo o resultado do banco e como pensamos esse banco adiante, traz confiança e entrega credibilidade. E a gente tem, a gente entende que tecnologia é meio, tecnologia não é um fim. Tecnologia é um meio pelo qual nós vamos entregar para os nossos colegas a informação mais completa possível para que ele possa dar a consultoria adequada para o nosso cliente no momento que ele precisa. Que o nosso agente digital, a nossa IA, curada por pessoas, tenha condição de entregar a melhor solução possível para o cliente no canal que ele demandar, no momento que ele quiser. Então, a gente entende que confiança em pessoas é que será um verdadeiro diferencial do banco e nós estamos trabalhando com essas premissas.

Quando a gente trata de inteligência artificial, de tecnologia, não adianta você ter dados e não saber o que fazer com eles. Transformar o dado em informação e transformar essa informação em negócio é algo que o Banco do Brasil sabe fazer e faz muito bem. E nós estamos investindo para que a gente faça isso cada vez mais e melhor, para que entreguemos, de fato, para o cliente tecnologia que transforma dado em orientação financeira, que constrói vínculos sólidos, vínculos que são construídos com confiança, com credibilidade. Estamos trabalhando para investir em atendimento especializado de maneira cada vez mais adequada, conforme o perfil de cada cliente. Acho que a Carla Nesi e a Marisa acabaram de falar isso e trouxeram isso muito bem aqui para a gente.

Nós temos 90 milhões de clientes, e cada cliente tem a sua história. Eu posso até ter um perfil, uma base de clientes com perfis de consumo parecidos. Eu posso até ter uma base de clientes que consomem produtos muito diferentes, mas cada cliente é um. Eu aprendi com uma colega que a gente precisava trabalhar com o segmento de uma pessoa. E, desde esse dia, a gente tem focado muito



em entregar um banco para cada cliente, evoluindo nos nossos processos de hiperpersonalização. A gente gosta de repetir isso. Parece clichê, num momento em que nós já evoluímos tanto em inteligência artificial, continuar repetindo a hiperpersonalização. É porque hiperpersonalizar a entrega para o cliente hoje é fazer o básico muito bem feito. A diferenciação entre as instituições vai ser justamente aquela que entrega o básico muito bem feito. E nós fazemos isso. Nós entregamos o que o cliente precisa. E o que ele precisa, para cada um, é o seu básico.

Mas, gente, hiperpersonalizar, desenvolver tecnologia, a gente entende que nada disso substitui o gerente. Nada disso substitui você, na hora que precisar, poder falar com alguém, poder acessar uma pessoa. Então, se o cliente precisar olhar olho no olho, ele vai ter onde? Se ele precisar resolver em meio digital, ele vai poder resolver em meio digital. Se ele precisar acionar o gerente de relacionamento dele para resolver junto com ele o que ele precisa, ele vai conseguir, pelo meio que ele precisar, E isso é cuidado. A gente potencializa, a tecnologia potencializa cuidado se for utilizada da maneira adequada. E estamos buscando utilizar a tecnologia da maneira mais adequada possível. E usar a tecnologia da maneira mais adequada possível demanda não abrir mão das pessoas.

O Banco do Brasil, diferente de outras instituições, forma o profissional na empresa. Todos nós que fazemos parte do Board do Banco do Brasil, fomos formados nessa empresa. Então, é importante frisar que nós não abrimos mão dos mais de 85 mil colegas do Banco do Brasil, todos passando pelo mesmo processo de capacitação, de readaptação num mundo em constante transformação, num sistema financeiro em constante transformação. Nós estamos, sim, preparados para esse momento.

A Marisa falou da Academia, estamos trabalhando para que... vai ter mais uma edição agora, né, Marisa? Estamos trabalhando para que todos os colegas estejam no mesmo nível de conhecimento em relação às novas ferramentas e entregas de tecnologia. E quando falamos de tecnologia, falamos dessas estratégias e tudo mais, eu recebo sempre uma pergunta do mercado sobre a estratégia de presença do Banco do Brasil. No momento em que o sistema financeiro, como um todo, resolveu sair de muitos municípios, resolveu encerrar atividades físicas em muitos municípios, nós escolhemos fazer o movimento contrário. Nós ficamos. Nós ficamos onde o Brasil de verdade existe. Então, nós permanecemos, mas nós não ficamos por ficar. Nós ficamos muito melhor.

Nós buscamos, em todas as operações em que o Banco do Brasil decidiu ficar, estar presente fisicamente, qualificar essa presença. Então, nesse processo de presença física, nós buscamos a principalidade do cliente. No momento em que você tem diversas possibilidades de escolha de instituição, conseguir a principalidade e o engajamento do cliente, é algo extremamente caro. Esse ativo caro nós temos, está com o Banco do Brasil. Então, quando a gente escolhe ficar, a gente não está pensando no resultado de curto prazo, a gente está pensando no longo prazo. Relação de confiança não se constrói em um trimestre, não se constrói em um ciclo de resultado. Relação de confiança se constrói com o tempo. Então, quando escolhemos permanecer, essa escolha é estratégica e é pensada. Ela é pensada, calcada em uma visão de longo prazo.

Nós temos acompanhado muito de perto o índice de eficiência dos nossos pontos de atendimento, de todos eles. Hoje, o orçamento de cada dependência



é adequado à possibilidade daquela dependência gerar valor e o índice de eficiência da geração de valor daquele ponto é medido a todo instante. Então, a combinação entre o físico e o digital traz para nós a comodidade de escolher ficar. Então, ficar para nós hoje é escolha, e escolha estratégica. E nós ficamos e estamos ficando cada vez melhor. Nós estamos escolhendo ficar onde o cliente precisa de nós, onde o cliente demanda o nosso atendimento, onde o cliente demanda a nossa presença, e presença hoje é digital. Ela é física, ela é digital, ela é no momento que o cliente demandar atendimento, e nós estamos presentes para o cliente onde ele precisar.

A Carla trouxe aqui no finalzinho, eu ouvi, a fala sobre o nosso novo app, que a gente tem e é muito bem avaliado, nós temos o app mais bem avaliado do mercado, e isso também não é de agora, já é de algumas décadas, vai ficar ainda melhor. Vai trazer tudo o que nós já fazemos de muito bom e trazer todas essas novas experiências que nós estamos trabalhando para entregar. Nós entendemos que o banco vai seguir sendo profundamente digital, porque é um movimento de mercado, é um movimento de mundo. Não há como voltar atrás nesse processo, ou não há como tentar ser diferente em relação a isso. O mundo é digital, o banco será profundamente digital, mas o banco permanecerá profundamente humano. Ele vai ser movido por pessoas que são dedicadas a pessoas.

Tarci, qual vai ser o diferencial das instituições financeiras adiante? Vai ser humanos com IA e humanos sem IA, porque a IA sozinha não vai gerar resultado. IA sozinha não vai gerir instituição financeira. IA sozinha é IA sozinha. E a gente vai, sim, ser digital, vai ser o banco com IA, mas também o banco com humanos.

Quando a gente fala de uma instituição que tem 217 anos, que existe há 217 anos, a gente precisa falar da nossa responsabilidade enquanto gestores dela. Nós não somos gestores, nós somos guardiões de uma empresa. Nós somos guardiões de uma história que tem 217 anos, e guardiões não olham um horizonte de 90 dias. Guardiões cuidam para que aquela empresa exista para sempre. A gente está trabalhando para deixar o Banco do Brasil uma empresa infinita, uma empresa que não é um fim em si mesma, uma empresa perene de resultados sustentáveis, mas uma empresa que evolua, que se modernize, uma empresa que se transforme, mas que não se perca e que não seja um fim nela mesma.

E nesse comportamento de guardiões, a gente precisa tomar decisões, e nós tomamos as decisões, nem sempre as mais confortáveis. Não foi de forma linear e não será de forma linear, mas eu tenho certeza absoluta de que foram decisões consistentes. Olhando os nossos resultados, acompanhando os nossos números, verificando as nossas projeções, nós temos certeza de que as decisões tomadas foram decisões consistentes e foram decisões responsáveis. Foram decisões tomadas pensando na construção de bases para o futuro.

Cada agência que optamos por manter aberta, cada ponto que mantivemos aberto, esse ponto é uma declaração de compromisso. Essa decisão é uma declaração de compromisso com a sociedade. É uma declaração de compromisso com a construção de resultado perene e com a construção de principalidade. E aí, gente, principalidade gera resultado por décadas. E nós temos histórico para constatar isso. Quando nós definimos investir nos funcionários, cada real investido em desenvolvimento do corpo funcional do banco, essa decisão é estratégica. Essa decisão é uma decisão pensada para uma



empresa perene. Isso não é custo, é investimento de longo prazo.

A gente pensa que cada real investido é semente para um futuro que, ali adiante, entrega para nós o melhor possível. E é assim que esse banco tem se construído, é assim que esse banco tem evoluído. E a gente entende que é nesse processo que esse banco vai continuar forte e vai continuar entregando o resultado de excelência. Quando a gente toma decisão de risco, cada decisão de risco tomada, eu sempre falei, o Banco do Brasil nunca vai vender os modelos de risco. Isso até me tornar a CEO, porque antes eu pensava que nós tínhamos que vender, que era um negócio importante para o Banco vender modelo de risco. Agora eu sei que nós não podemos, de jeito nenhum, jamais abrir mão e vender nossos modelos de risco, porque eles foram pensados de forma evolutiva. E foi muito interessante perceber esse processo durante o ano 2025, viver a mudança de um processo que, para nós, trouxe muitos aprendizados, mas viver essa mudança de uma forma contínua. Nós demos continuidade à evolução de algo que nós já fazíamos muito bem.

Então, conseguir passar por 25, chegar em 26 falando que 2026 é um ano de construção, de retomada, para a construção de retomada de resultados, só é possível quando porque nós tomamos decisões de risco muito acertadas. E essa evolução do framework de garantias agora, com evolução de garantias e outros mitigadores mais adequados ao perfil da carteira, mais adequado ao momento também de evolução da regulamentação e da legislação, provam que a gente tem trabalhado para entregar esse investimento de maneira muito sólida, que nós temos trabalhado para entregar esse resultado com muita qualidade.

Quando nós tomamos a decisão de acelerar alguma alavanca de negócio, de acelerar alguma análise de alguma empresa do conglomerado que pode trazer resultado, essa decisão é pensada, essa decisão é uma decisão estratégica. E nós tomamos cada uma dessas decisões pensando sempre no futuro, pensando sempre como vai ser adiante, pensando sempre que resultado vai vir para os próximos cinco anos ou para a próxima década.

E aí, gente, falando disso, a gente precisa ter uma estrutura que se adeque a esse processo. A nossa estrutura tem acompanhado esse processo de evolução do banco. Nós tivemos agora há pouco, nós até divulgamos a mercado, um processo de rotação das diretorias. Esse processo foi um processo estratégico, foi um processo pensado, não é um processo de rotação para tirar uma pessoa de uma cadeira, passar para outra e passar mais um tempo lá. Nós buscamos colocar os melhores profissionais para entregar em cada diretoria aquilo que é necessidade do banco, aquilo que é necessário para que esse conglomerado continue evoluindo. Nós buscamos alocar os profissionais do banco de uma maneira que o conhecimento adquirido ao longo da carreira, de fato, entregue para o Banco do Brasil o melhor que é possível entregar. Isso tanto no banco quanto nas empresas.

E aí a mudança trouxe para nós algumas movimentações estratégicas, e aqui eu vou destacar duas para vocês: Nós estamos em processo de aprovação no banco de uma diretoria de inteligência aplicada. Nós entendemos que nós já fazemos o relacionamento com o cliente muito bem no meio digital, nós entendemos que nós já temos uma maturidade analítica e de inteligência artificial muito avançada, mas nós percebemos que esses processos poderiam estar fragmentados. E para a gente decidir cada vez de maneira mais adequada e decidir cada vez melhor, nós teremos uma diretoria de inteligência aplicada, que



será o cérebro de todo esse processo da organização. A gente vai passar a decidir de maneira cada vez mais rápida, mas muito melhor. Então, nós teremos uma integração dos nossos modelos de inteligência artificial, uma integração dos nossos diversos modelos de risco e de controle, e tudo isso vai ser executado, toda essa inteligência vai ser executada através do nosso CRM, da nossa Martech, que estará integrada à diretoria de inteligência aplicada.

Na divulgação do resultado do banco, depois da aprovação da diretoria, a gente traz mais detalhes para vocês.

Uma outra mudança estratégica foi, ao invés de termos uma unidade de recuperação de crédito, que tratava de uma parte do processo do crédito e que sombreava com algumas outras áreas, nós entendemos que o processo do crédito precisava estar completamente integrado, da pré-concessão ao ajuizamento, que nós precisávamos conhecer o processo de crédito muito antes de o cliente demandar o crédito do banco. Então, nós temos agora a unidade de gestão de crédito, essa unidade já está funcional, o Vice-Presidente Felipe Prince é o gestor dessa área, e essa área integra todo o processo do crédito, desde a pré-análise do limite até o momento do ajuizamento. Então, nós temos uma esteira completamente fluida de um processo nevrálgico para o banco num momento em que nós temos uma evolução da legislação.

Então, eu quis trazer para vocês esses dois exemplos para dizer para vocês que a nossa estrutura vai permanecer em constante evolução e outras mudanças virão, na medida em que for necessário, na medida em que a gente precisar evoluir e precisar mudar. E nós estamos fazendo essas mudanças, nós estamos trabalhando de forma provocativa até internamente, porque a gente entende que gestão é movimento. Se a empresa está parada, está acomodada, tem alguma coisa que não está correta. Então, vocês vão acompanhar cada vez mais mudanças na nossa estrutura. Na medida em que for necessário entregar resultado, na medida em que a gente entender que há algo que demande maior atenção, que demande evolução da nossa estratégia, a gente vai criar novas estruturas e a gente vai evoluir no momento em que a gente entender que é necessário para entregar esse resultado do banco cada vez mais sustentável.

E aí, gente, para encerrar, eu gostaria de dizer para vocês que a pergunta que importa, de fato, não é o tamanho do resultado do trimestre, em cada trimestre do Banco do Brasil. Eu acho que a pergunta que, de fato, importa é se o Banco do Brasil hoje está mais preparado para o futuro do que ele estava há três anos atrás. Se o Banco do Brasil de agora está mais preparado para entregar resultado perene do que ele estava no início de 2025. Sim, o Banco do Brasil está mais preparado. A carteira de crédito está mais qualificada, a plataforma digital está mais robusta, o modelo de atendimento está cada vez mais integrado, os compromissos socioambientais mais sólidos, a cultura organizacional está cada vez mais madura. E a convicção de que nós somos capazes de entregar resultado e de crescer, sem perder de vista quem nós somos, está alicerçada como valor do banco. Então, sim, nós estamos preparados e nós estamos preparados e nos preparando cada vez melhor para esse momento futuro.

Foi isso que nós construímos nesses três anos. É assim que estamos pensando na construção desse banco para a próxima década, pelo menos. É assim que a gente está pensando na evolução dessa empresa de maneira cada vez mais rápida, integrada, tecnológica, moderna, profundamente digital, mas profundamente humana. É assim que a gente está pensando em entregar



resultado para os nossos mais de 1.600 milhão acionistas. Então, é assim que nós estamos trabalhando e alicerçando o Banco do Brasil, que é de todos os brasileiros, que é da sociedade brasileira. O banco que vai entregar resultado para agora, mas também nas próximas décadas. O Banco do Brasil, que já está aqui há 217 anos, mas que vai estar aqui quando nós não estivermos mais. A gente está trabalhando para isso.

Gente, muito obrigada. Muito obrigada mesmo. E agora, para o encerramento, a Jana vai vir aqui comigo, né, Jana? A gente tem um momento importante.

Janaína Storti

Não vai embora, não. Não vai embora, não. Que eu vou convidar o Ricardo Tadeu, Presidente da APIMEC, que é uma parceria longa com a gente, já há mais de 30 anos (32 anos) para fazer a entrega aqui do selo e trazer algumas palavras, né, Ricardo?

Tarciana Medeiros

Ricardo, para nós, é uma honra imensa. São 32 anos dessa parceria. A APIMEC tem um papel extremamente relevante e importante no mercado de capitais e para nós é um orgulho. Para mim – estou aqui no terceiro ano já recebendo o selo, né, Jana? –, é uma honra muito grande estar aqui quando a gente recebe o selo de 32 anos dessa parceria. Muito obrigada, Ricardo!

Ricardo Tadeu – Presidente da APIMEC

Obrigado vocês!

Bom, muito obrigado, Tarciana, nossa Presidenta, e em nome da qual eu cumprimento todos os nossos Vice-Presidentes e Vice-Presidentas, e também agradecer à parceria de tantos anos com Geovanne e também com a Janaína, a respeito dessa nossa função, desse nosso propósito. Na verdade, a APIMEC nasceu como a ABAMEC e, nos seus 55 anos, foi justamente com essa missão de fazer a informação ser cada vez mais transparente e mais acessível para todos nós, analistas. E aí a gente vê o quanto esse analista, esse trabalho, com o qual nós nos relacionamos, ele flui para todo o mercado, seja para gestores, assessores de investimento, seja também para os conselheiros administrativos e fiscais e também para os consultores de valores mobiliários agora de uma forma muito mais relevante.

Então, para nós é um orgulho, Presidenta Tarciana, de estarmos aqui, nesses 217 anos, contribuindo com 32 anos. Nós aprendemos, porque avaliar banco não é uma forma tão simples como os demais setores, mas crescemos juntos e nos identificando com cada detalhe nessa complexidade.

Eu costumo dizer que quem é responsável por uma área onde não são grandes os atuantes, o risco sempre é um pouco maior, os nossos cenários mudam a cada momento. Eu acredito que muito economista tinha três cenários, como sempre, e está atuando agora no mais pessimista – podemos dizer assim, né, por enquanto, vamos ver o que conseguimos resolver, na verdade não depende de nós –, mas eu acredito costumo dizer também que informação é irmã da transparência, então não adianta guardar essa informação ou restringir essa informação a simplesmente nós, analistas, a um grupo de analistas que cobrem a empresa simplesmente. Não, essa informação tem que fluir para todo o mercado e, como eu disse, principalmente às pessoas físicas que estão chegando e que hoje são a grande base de investidores, não só do Banco do Brasil, mas



também como várias outras empresas. Então, isso é fundamental.

Então, 32 anos de relacionamento mostra que a informação não é simplesmente um checklist, ela é confiança e ela é valor de onde a gente consegue extrair, ou mais ou menos, ou até penalizar (por que não?) essa relação de trânsito dessa informação. Então, para nós é muito importante também essa relação e que sirva de exemplo, Geovanne, para tantas outras empresas ou instituições que a gente tem no mercado, se mirar no Banco do Brasil nessa relação para que a gente faça o mercado cada vez melhor. Muito obrigado.

Tarciana Medeiros

Ricardo, muito obrigada.

Jana, antes de eu ir embora, deixa eu só fazer uma coisa para eu não perder o hábito. Para todos os analistas que estão aqui conosco, para todos os jornalistas que também estão aqui conosco, nós temos gerentes do Private aqui, tá, gente? Não esqueçam de abrir a conta de vocês e transferir os investimentos para o Banco do Brasil. Muito obrigada, Jana.

Janaína Storti

Obrigada.

Bom, pessoal, estamos chegando aqui ao fim do nosso BB Day. Agradeço a presença, o online. E o nosso próximo encontro, inclusive, já tem data marcada, certo? A divulgação do resultado do 1T está aí, e dia 14 de maio a gente tem a live, onde a gente vai discutir esses resultados com vocês. Ok?

Então, muito obrigada novamente e até a próxima!