

Camila Stolf: Bom dia a todos! Obrigada por estarem conosco para acompanhar a nossa videoconferência de resultados do terceiro trimestre de 2025. A gente está aqui ao vivo da nossa sede em São Paulo, no nosso novo estúdio, e vai dividir esse evento em três partes.

Primeiro, o Mario Leão vai falar sobre os principais destaques desse trimestre e os direcionamentos para o nosso crescimento nos próximos períodos. Depois, o Gustavo Alejo vai fazer uma análise detalhada do nosso desempenho. E, por fim, a gente vai ter a sessão de perguntas e respostas.

No momento das perguntas, você vai observar três opções de áudio na tela: em português, em inglês ou o áudio original. Para escolher sua opção, você tem que clicar no botão que está no centro inferior da sua tela.

A apresentação que a gente vai fazer agora já está disponível para download no nosso site de RI. E, com isso, eu passo a palavra ao Mario para começar a apresentação.

Mario Leão: Obrigado, Camila. Bom dia a todos. Sinto pelos minutos aqui no começo. Eu queria começar destacando para vocês os grandes números, vocês já tiveram acesso, obviamente, ao que a gente publicou.

Começando pelo número do lucro em si, a gente chega a um patamar de R\$ 4 bilhões no trimestre – e eu preciso registrar, depois de três anos e três meses, a gente volta para esse patamar. Obviamente, não é um destino em si, mas é um patamar importante para a gente retomar. E a gente retoma esse nível de lucro com um resultado, eu diria, bastante orgânico, que a gente vai ter a chance de comentar com vocês daqui a pouco.

Então, é uma evolução de quase 10% trimestre a trimestre, ano contra ano, traz a nossa rentabilidade de volta para 17,5%. Obviamente, não é o destino final, como eu falei do lucro, mas é um passo relevante que a gente dá na direção certa e com uma composição de resultado, eu diria, bastante saudável.

Começando com alguns destaques, que a gente depois vai detalhar mais. A margem como um todo, ela cai trimestre a trimestre, como vocês já tiveram chance de ver. Ela cai, essencialmente, pelo resultado de margem com mercados – a gente vai ter a chance de elaborar um pouco mais sobre isso. Mas a força da franquia é medida muito mais, claro, pela margem com clientes, pelo business de clientes como um todo, entre margem financeira e comissões, e nos dois casos a gente teve uma evolução bastante positiva no trimestre.

A margem com clientes sobe 2,7%, e numa base anual, acima de 10%, 11,1%. E já aproveitando e comentando de comissões, a gente tem um crescimento bastante potente em comissões no trimestre, a um nível de 6,7% na base trimestral, e como a gente vai ver daqui a pouco, com uma diversificação bastante boa entre as diferentes linhas de comissões, não teve nenhum grande outlier.

A gente, em custo de crédito, tem uma evolução plana, apesar do crescimento de carteira que a gente mostra nesse trimestre com mais força do que nos últimos, um crescimento de carteira exatamente na direção e nos segmentos que a gente queria crescer, e a gente vai falar mais sobre isso também.

E a gente tem uma gestão de gastos, mais uma vez, bastante eficiente no trimestre. Um gasto que cresce 1,2%, basicamente plano, e numa base ano contra ano, do terceiro trimestre, a gente tem uma queda. Então depois de dois trimestres de redução, a gente tem uma pequena alta, eu diria virtualmente zero, o que reforça a nossa agenda de OPEX, bastante contundente, da qual a gente vai falar mais no Q&A.

A nossa eficiência sobe um pouco por conta, basicamente, da composição de margem contra despesas, ainda num patamar melhor em relação ao último ano, 140 pontos, e obviamente aqui um foco para a gente seguir melhorando na linha de eficiência.

Como grandes drivers estratégicos, reforçando o que a gente tem falado todos os trimestres, com bastante disciplina na construção de uma operação cada vez mais sólida e resiliente. Então a gente está buscando o Santander Brasil mais diversificado, com mais estabilidade, previsibilidade de resultados, com uma franquia de clientes cada vez mais potente, com uma diversificação de receitas, de ingressos, para compor um resultado que vai em busca de uma rentabilidade bem mais alta do que a gente tem hoje, e a gente acredita que está absolutamente nesse caminho.

A gente está seguindo com a nossa obsessão pela transformação das jornadas, transformação da jornada digital – eu já vou comentar um pouco mais no nosso aplicativo novo –, e com isso, óbvio, evoluindo bem na nossa agenda de principalidade com os clientes.

E falando de cliente, como a gente gosta de começar, alguns dados rápidos: a gente continua crescendo a nossa base de clientes de maneira relevante. O nosso total de clientes já, hoje, agora em outubro, já supera os 73 milhões. A gente tem um crescimento relevante ano contra ano de 7%. A gente continua crescendo a base de clientes ativos, são aqueles que, de fato, transacionam conosco numa base praticamente diária, crescendo também a agenda de principalidade, com o NPS bastante positivo.

Na PF, a gente está praticamente no nosso nível recorde em 61 pontos, e na PJ a gente atingiu um nível que é recorde da nossa série histórica. Esse é o NPS interno que a gente mede, mede com centenas de milhares de interações aí todos os dias, e a gente tem um NPS na PJ de 52 pela primeira vez.

Dois argumentos rápidos aqui, eu não vou desenvolver tanto no detalhe, para a gente ter tempo de entrar no Q&A. A gente tem seguido na agenda de hiperpersonalização com cada vez mais ênfase. Aqui a gente dá alguns dados para poder tangibilizar para vocês como isso é cada vez mais relevante na nossa agenda com os nossos clientes.

A gente cresce a capacidade de ter interações hiperpersonalizadas numa quantidade bem relevante. Aqui numa comparação de final de 2023, ou mesmo de final de 2024 para hoje, a gente tem mais da metade das nossas interações digitais com os clientes de forma hiperpersonalizada. Isso está trazendo um topo do funil muito mais amplo, uma base do funil também muito maior.

Alguns exemplos que a gente cita aqui: em conquistas de clientes, a gente tem duas vezes mais interesse do que a gente tinha no formato de CRM de interações antigo, com uma conversão 30% maior em contas. Em cartões, os números são ainda mais potentes: quatro vezes mais interesse, três vezes mais conversão. E em portabilidade, portabilidade de salário, que é um ponto super relevante para transacionalidade, a gente também aumenta em duas vezes.

Do lado de AI, a agenda de AI, como claro, para a indústria financeira como um todo, para o Santander, não vai ser diferente. A gente abraça o AI com bastante força, cada vez mais. A gente está buscando transformar as nossas jornadas com clientes, as nossas jornadas e processos internos com a mentalidade AI First.

A gente está aqui com dois dados, para não tomar tanto tempo: a gente evolui muito na nossa agenda de lealdade, de fidelidade pela Esfera com jornadas baseadas em AI, e com isso a gente consegue melhor produtividade de pontos, experiências melhores. A gente tem isso também como uma alavanca-chave da agenda de principalidade.

E na nossa agenda de renegociação e recuperação, por exemplo, de veículos, a gente também tem aplicado AI na esteira de renegociação e retomada e com isso uma experiência melhor e melhores resultados, claro, de recuperação para o banco.

Esse trimestre, finalmente, eu falo um pouco mais do nosso app. Eu vinha comentando com vocês ao longo dos últimos trimestres que a gente estava evoluindo na agenda do nosso One App, como a gente chama. One App porque ele vai ser o app que vai canalizar todas as interações digitais com os nossos clientes pessoa física e, em algum momento, a gente vai também trazer a versão pessoa jurídica, que estamos trabalhando bastante nela.

Falando do One App, é super importante destacar que a gente construiu esse aplicativo ao longo dos últimos anos com muita interação com o cliente. A gente nunca fez um desenvolvimento tão calcado na escuta do cliente. Eu diria que os clientes desenvolveram o app junto com a gente, e a gente gosta de dizer que esse não é mais o app do Santander, é o app do cliente que tem a sua relação calcada, claro, no Santander.

Então, a gente ouviu mais de 50 mil clientes em mais de 90 pesquisas. A gente tem já nessa jornada de rollout, ou seja, de implementação, feedbacks bem potentes. Tipicamente, quando você troca o aplicativo – aqui não é uma nova versão, é um aplicativo inteirinho novo –, o cliente está acostumado com a versão antiga, está acostumado com as jornadas, mesmo que a gente esteja com algo bem melhor, geralmente tem fricção, e a gente está vendo que o

resultado está bem melhor do que seria esperado, com quase 80% dos clientes avaliando o aplicativo como ótimo e 3/4 preferindo já o aplicativo novo que está aí há poucos meses rodando com a base de clientes, e isso deixa a gente bastante animado com o que vem pela frente.

Esse aplicativo foi construído com a mentalidade multibanco, então ele é todo embedado, o Open Finance está embedado nele, então a experiência do cliente com relação à conta Santander e a conta em outros bancos ou plataformas financeiras é exatamente a mesma, e com isso a capacidade nossa de ter toda a relação bancária do cliente centralizada no aplicativo do Santander.

E, pela primeira vez também, a gente faz isso junto com o Grupo Santander. Esse é um tema que eu vou elaborar um pouquinho mais daqui a pouco, que é o fato do Santander Brasil começar a se beneficiar do fato de ser parte de um Grupo de uma forma mais contundente.

A gente desenvolveu esse One App a quatro mãos entre gente aqui no Brasil, da nossa equipe de tecnologia e de canais, com pessoas, por exemplo, da Espanha. E esse aplicativo que o Brasil está lançando vai ser o aplicativo usado ao redor do mundo, com pequenos tweaks em cada geografia, mas o core do aplicativo vai ser exatamente o mesmo.

Então, agora o Santander passa a ter plataformas desenvolvidas uma vez só para o Grupo todo, e com isso a gente ganha agilidade e ganha bastante em gastos.

Só alguns dados relevantes: a gente fez uma versão beta com mais 100 mil clientes, eu fiz parte e foi ótimo interagir e ver a evolução ao longo dos últimos meses. A gente já tem 2,3 milhões de clientes usando o aplicativo novo.

A gente tem agora, em outubro para novembro, os nossos clientes, a gente chama de monoprodutistas de cartão também vindo para esse aplicativo. E até o final do ano, a gente espera ter virtualmente toda a nossa base de clientes migrado, o que é, obviamente, um número bastante potente.

Aqui, de forma bastante sintética, a gente está organizando a nossa agenda estratégica da mesma forma como o Grupo Santander narra para o mercado. Eu estou trazendo isso aqui para o Brasil. Basicamente, as mesmas mensagens de bússola de gestão que a gente tem falado já há vários trimestres com vocês.

Então, os três grandes pilares que o Grupo Santander e o Santander Brasil, de forma contínua, estão focando: Think Value, Think Customer, e Think Global.

Think Value, obviamente, é a geração de valor através de uma gestão disciplinada do capital, do nosso balanço de crédito, diversificação de assuntos de receita, resiliência, previsibilidade e, obviamente, uma agenda de eficiência e modernização da operação que a gente está mostrando nos números na prática.

O Think Customer é toda a agenda voltada para o cliente. A gente fez, semana passada, uma live com toda a organização, 40 mil pessoas falando sobre isso, o Think Customer. E é toda a nossa agenda de hiperpersonalização, cada vez mais voltada ao AI, uma agenda de simplificação de oferta, de jornadas adequadas, simples e digitais e, dentro do possível, embedadas com o AI.

E no Think Global, essa agenda que eu comentava, o One App representa super bem, é a gente começar a desenvolver coisas junto com o Grupo, cada vez mais, trazendo tecnologias que, eventualmente, tenham em outras geografias e, no Brasil, ainda não, e fazendo, de forma compartilhada, esse investimento, sendo que o Brasil vai ser um dos grandes hubs do Grupo, dado o talento que a gente tem aqui, dado a inovação que acontece no Brasil. Então, o Brasil vai ser uma fonte, também, exportadora de, eu diria, de inovação, de tecnologia, para o Grupo como um todo.

E reforçando a mensagem que todo mundo sabe, mas não custa reforçar, de que a gente é o banco global com a maior presença no Brasil, a gente faz parte do maior Grupo em valor de mercado da Europa continental e que, enfim, está tendo uma performance, também, crescente ao longo dos anos e o Brasil, obviamente, é parte fundamental disso e a gente quer extrair cada vez mais valor de ser parte de uma franquia global.

E aqui, para fechar a minha introdução, três negócios. A gente sempre traz alguns grandes negócios estratégicos para destacar: falar, de novo, da financeira, que repetidamente tem estado aqui na nossa divulgação porque é uma fonte de orgulho do nosso portfólio.

A nossa financeira segue crescendo numa base anual forte, de dois dígitos, mais do que o crescimento do portfólio em si. A gente está trazendo muito cliente para o banco a partir do nosso negócio da financeira, principalmente o negócio de autos, mas também o negócio de financiamento de consumo.

A gente traz aqui o dado de que, em dois anos, a gente trouxe um milhão de clientes novos que não eram relações do Santander e que passam a ser a partir da financeira. Isso com um aumento material da geração de comissões.

Individualmente, a financeira é um dos maiores geradores de comissões, principalmente seguros, que a gente tem aqui no banco. E aqui está o crescimento de 43% ano contra ano, o que é bem potente. E tudo isso com um NPS bem alto. O NPS de 90, que é dos mais altos que a gente tem em todos os nossos negócios.

Acima à direita, eu comento do nosso negócio de pequenas e médias empresas, que tem sido um foco recorrente da nossa narrativa para o mercado e da nossa gestão. A gente tem crescido receitas, tem crescido a diversificação das receitas, tem crescido o número de visitas, que, claro, vem junto no nosso novo modelo comercial, só para lembrar, em que a gente não tem mais os gerentes ou especialistas, como a gente prefere chamar, dentro da loja, esperando o cliente chegar e fazendo, na média, uma visita por dia.

A gente tem esses especialistas hoje todos na rua, rodando microrregiões. E, a propósito, a gente cresce quase 30% a base desses especialistas. Então, a gente tem algumas milhares de pessoas em todas as microrregiões mais pujantes do Brasil, cobrindo o cliente com muito mais proximidade e, com isso, fazendo uma melhor gestão de crédito, fazendo uma melhor gestão da principalidade.

Embaixo à esquerda, só para reforçar a nossa agenda de pagamentos e transacionalidade. Obviamente, toda a agenda de ter os clientes escolhendo o Santander passa por uma agenda de pagamentos. Então, é fundamental.

Aqui eu não tenho dados em si, mas a mensagem de que a gente tem evoluído ao longo dos últimos 12, 18 meses para ter uma jornada de PIX que é impecável e das mais simples do mercado.

A gente tem o conceito do “Trazer o Dinheiro”, que com a agenda do Open Finance a gente consegue passar a centralizar a gestão do caixa dos clientes aqui em uma jornada extremamente simples, isso na PF e também na PJ.

A gente traz para a nossa jornada o PIX no cartão. Era algo que a gente vinha desenvolvendo e a gente lança com força nesse trimestre. Está tendo uma performance inicial já bastante positiva, então a gente está muito animado de como a gente consegue juntar as duas jornadas, a jornada do PIX e os limites que a gente tem no cartão. Além do PIX automático, o PIX por aproximação.

À direita eu trago um dado bem relevante da nossa agenda de baixa renda, do cliente massificado. A gente tem feito uma gestão bastante fina de portfólio, como a gente tem falado já há alguns anos.

A gente tem escolhido nesse portfólio de baixa renda o subportfólios, subclusters, nos quais a gente quer trabalhar. Com isso, a gente tem caído a carteira desse subsegmento numa base 100, há um ano atrás, a gente está em 94, ou seja, a gente faz uma redução com alguma relevância, o que obviamente traz o número de carteira de PF para um desafio de crescimento, mas a gente não está preocupado com o crescimento como um todo, a gente está preocupado em crescer e fazer a gestão nos subsegmentos da forma correta.

Mas mesmo reduzindo a carteira de crédito nesses 6%, a gente consegue crescer os depósitos transacionais desse mesmo cliente massivo em 14%. Então a gente está fazendo uma seleção bastante correta e feliz dos clientes que a gente quer ter aqui, trazendo mais transacionalidade desses clientes e trazendo uma qualidade na gestão do portfólio melhor, com menos produtos clean e mais produtos colateralizados.

Bom, com base nessa introdução, eu chamo agora o Gustavo para comentar com vocês os números mais em detalhes e daqui a pouquinho eu volto para a gente poder fazer o Q&A. Obrigado.

Gustavo Alejo: Obrigado, Mario. Bom dia a todos.

Vamos falar primeiro da carteira. A gente avançou de forma satisfatória em todas as linhas e negócios de acordo com a nossa gestão dinâmica do portfólio e o esforço em aumentar a rentabilidade é sempre ponderado ao risco de todas as nossas operações.

A gente tem sido criterioso nas concessões de crédito, como o Mario comentou, o que se traduz em um crescimento desproporcional em algumas linhas em relação às outras, sempre priorizando transacionalidade também.

É importante ressaltar a evolução positiva de cartões no ano contra ano, de 14,5%, de financiamento ao consumo, de 12,6% e de pequenas e médias empresas, de 12,4%, que foi um bom avanço ano contra ano, e a gente está indo no caminho certo.

No segmento de varejo, de pessoa física, a carteira se manteve estável e apresentando um movimento significativo na composição do mix de produtos e uma redução na exposição aos maiores perfis de riscos.

A gente evoluiu positivamente nas grandes empresas, no terceiro trimestre, coisa que não vinha acontecendo nos trimestres anteriores, mas mantendo a disciplina de preços e com maior evolução em operações de risco sacado e comércio exterior, por exemplo.

Olhando aqui do lado direito, para a captação, a composição está alinhada aos nossos planos de aumentar a participação do varejo no funding, promovendo uma maior vinculação e, consequentemente, uma maior transacionalidade com todos os nossos clientes.

Nos depósitos a prazo, em pessoas físicas, a gente teve um desempenho bastante favorável, apresentando crescimento em ritmo superior aos demais segmentos, o que reflete a evolução também da principalidade.

Já nos depósitos à vista, a gente observou um efeito de migração de parte dos recursos para o depósito a prazo.

A margem de clientes registrou um crescimento de 2,7% no trimestre. A maior parte desse crescimento é resultado de funding, beneficiado por um maior número de dias úteis, além do aumento no CDI médio, que também gerou efeitos positivos, porém de menor intensidade.

A margem de crédito evolui, apesar de não coletar todo o benefício do crescimento de carteira, que ocorreu em maior parte em setembro. Então teve uma evolução de crescimento de carteira.

Em relação ao ano anterior, o crescimento da margem foi consideravelmente maior que o do volume de crédito e demonstrou nossa disciplina em preços e otimização do portfólio que a gente vem falando.

Com a melhora do mix de ativos e passivos e o aumento do CDI, o spread registrou uma elevação de 100 pontos básicos em 12 meses, que é bastante positivo.

Quanto à margem com o mercado, a gente observou no trimestre, além de uma Selic média maior, que era esperada e a gente já comentado, o maior número de dias úteis também influenciaram os resultados de ALM. Ambos os movimentos eram esperados e dentro do nosso planejamento.

Já em market making, o resultado do trimestre foi ligeiramente superior ao trimestre anterior. E nas comissões, uma dinâmica mais positiva no período, praticamente com evolução em todas as linhas, com uma melhor performance também em linhas relacionadas a crédito.

Em cartões, a gente tem mais um trimestre positivo, que vem da maior transacionalidade de clientes e, por outro lado, a maior transacionalidade tem efeito na linha de conta corrente, uma vez que os clientes, tanto na PF quanto na PJ, obtiveram maiores benefícios de isenções por trabalharem cada vez mais conosco, o que é bastante positivo.

Em seguros, eu destaco aqui uma melhor performance no trimestre, impulsionado por novos produtos e muito foco da nossa força de vendas.

Em corretagem, a colocação de títulos apresentou um crescimento importante no trimestre, com uma melhor performance da emissão de dívidas. Então, portanto, a gente tem um trimestre com importante crescimento em praticamente todas as linhas de comissões.

Em provisões, a gente teve um melhor desempenho em relação ao trimestre anterior, resultado da melhor performance das safras e também dos efeitos pontuais que impactaram o 2T, lembrando a baixa antecipada de prejuízo que foi comentada à época. A gente tem observado uma melhor performance das safras em praticamente todos os portfólios, exceto empresas menores, onde se nota um pouco mais de pressão.

Em virtude da performance das safras, o percentual de carteira em atraso de 15 a 90 diminuiu para 3,9% frente a 4% no segundo trimestre. A gente observou que parte da deterioração no curto prazo que foi registrada no primeiro semestre refletiu na inadimplência de 90 dias, o que resulta em um percentual de atraso de 3,4% no final do terceiro trimestre. Esse aumento foi impactado também pelos segmentos de pessoa física, onde há maior concentração de linhas de renegociação, e devido à nossa postura mais restritiva em negociações e também em casos do setor agro e de empresas.

No slide seguinte apresento rapidamente aqui a nossa evolução das despesas. Nesse trimestre, a gente observou o impacto parcial do dissídio, de 5,7%, e em mais um trimestre a gente apresentou o resultado da nossa gestão eficaz das despesas, com crescimento inferior à inflação. Isso com o crescimento de despesas de expansão no negócio evoluindo e com despesas recorrentes reduzindo, o que é bastante importante. O resultado é uma melhor

performance no índice de eficiência em relação ao ano anterior, em torno de 140 pontos básicos, finalizando em 37,5% no período.

Para concluir, eu quero compartilhar nossa DRE. A gente encerrou o terceiro trimestre com lucro de R\$ 4 bilhões, o que representa um aumento de 10% em comparação ao trimestre anterior e um crescimento de 120 pontos básicos no ROAE com capital principal a 11,7%. Nosso portfólio demonstra uma melhor relação entre risco e retorno, com evolução no mix de clientes, apoiado por um funding que combina instrumentos, clientes e preço de forma eficaz e equilibrada.

Essa performance, considerado o atual cenário macroeconômico, demonstra que a disciplina com que temos gerido o nosso balanço nos últimos anos nos deixa mais bem preparados para enfrentar a volatilidade de curto prazo, confirmando nossa trajetória de uma rentabilidade cada vez mais sólida e sustentável.

Muito obrigado, eu passo para o Mario para as palavras finais.

Mario Leão: Obrigado, Gustavo.

Aqui, só para fechar e a gente pular logo para o Q&A, mensagens que eu gostaria de reforçar para ficarem sólidas aqui com todo mundo. Começando pelo cliente, então, a gente continua – essa palavra é bem forte, mas é como a gente trabalha na visão cliente aqui – obsessão em elevar a satisfação dos nossos clientes para um patamar ainda mais alto. A gente vê o NPS evoluindo e a gente quer de fato fortalecer o relacionamento principal. A gente vai continuar tendo concorrentes extraordinários, incumbentes, novos, e a gente precisa subir a nossa barra continuamente para ganhar essa relação principal.

Hiperpersonalização e IA são duas grandes alavancas para isso, junto com toda a tecnologia que a gente vai fazer cada vez mais com o Grupo Santander nos apoiando e a gente apoiando o Grupo como um grande centro de inovação do nosso modelo de negócio. A tecnologia tem um papel relevante na nossa transformação de gastos, de despesas. A gente está buscando, como eu tenho falado já há vários trimestres, não só ganhar da inflação, mas ganhar de forma material e buscar um banco que tenha um crescimento de gastos virtualmente nominal zero e que a gente consiga, através da tecnologia, fazer isso de forma cada vez mais contundente.

Não é só tecnologia, mas tecnologia é um grande vetor para permitir que a gente tenha esse Santander Brasil cada vez mais eficiente, mesmo num país com inflação, com câmbio e outros desafios de gastos. E, obviamente, tudo isso para focar nossa operação numa operação cada vez mais rentável, com uma gestão ativa do portfólio e entregar o patamar de ROAE que está a cada trimestre chegando mais próximo, de chegar a uma rentabilidade de novo de 20%-plus e não parar por aí.

A gente tem segurança total de que a gente tem uma operação que pode seguir evoluindo, que vai seguir evoluindo ao longo dos próximos trimestres, na direção correta de rentabilidade e,

junto à rentabilidade, nessa ordem, o crescimento também. Com isso, eu passo para a Camila e a gente vai, em breve, estar no Q&A. Obrigado.

Camila Stolf: A gente vai passar agora para a sessão de perguntas e respostas em que vocês vão poder interagir diretamente conosco. Até daqui a pouco.

Bom, gente, aqui a gente terminou com a apresentação do Mario e do Gustavo. Eu peço desculpas porque a gente está com um problema na plataforma de videoconferência, então a gente não vai conseguir conectar aqui os analistas para fazerem as perguntas. A gente está com as perguntas, eu já tenho aqui, elas foram enviadas e a gente vai responder, mas peço desculpa por vocês não poderem aparecer aqui por um problema técnico.

A primeira pergunta é do Thiago Batista, do UBS, perguntando para a gente quais os efeitos esperados com a implantação do One App aqui no banco, se a gente pode imaginar que o maior impacto é a redução de custos, a experiência do consumidor ou o cross-selling. E aí ele pergunta também se a gente poderia falar dos impactos esperados das mudanças regulatórias recentes, como a mudança de funding do crédito imobiliário e a alteração da regulação de antecipação do FGTS.

Mario Leão: Obrigado, Camila. Bom, seguindo aqui com o Q&A e reforço aqui, sinto muito pela plataforma, mas são coisas que a gente não controla. Thiago, aqui eu vou começar pela resposta do One App, depois eu cubro o regulatório e, obviamente, o Gustavo me ajuda aqui complementando qualquer ponto.

A gente acredita que o One App é um grande salto na nossa obsessão pelo cliente, no nosso Think Customer que eu citava agora há pouco. Então o grande drive, sem dúvida, é melhorar a experiência do cliente e permitir que o cliente – por isso que eu falo que não é só uma nova versão de app, de fato um aplicativo todo redesenhado. Ele tem pouco a ver com o aplicativo que a gente tinha antes.

Então a gente está buscando sim uma experiência muito mais fluida, muito mais personalizada. Eu citei que a gente gosta de dizer que o app é o app do cliente, então é o app do Mario, é o app do Gustavo, é o app da Camila, de todos os nossos milhões de clientes, e não mais o app Santander, como algo monolítico e igual para todo mundo.

O que a gente vai conseguir com essas jornadas muito melhores, além da hiperpersonalização da cara do app, é que a gente tenha conversas com esse cliente de forma muito mais fluida. Então ele é um app ancorado, Thiago, no conceito da conversa contínua que a gente quer ter com os nossos clientes, com uma interação obviamente personalizada, porque se eu quero conversar com cada cliente, eu tenho que fazer isso de forma específica, contextualizada e personalizada.

Então, sem dúvida, o drive é UX, CX, e, através disso, ter muito mais conversas com o cliente, aumentar a transacionalidade de cada cliente e, obviamente, trazer aqueles clientes que hoje

são chamados monoprodutistas – clientes de cartões, clientes de financiamento imobiliário, clientes da financeira e assim por diante – que esses clientes todos, que são muitos milhões de clientes, possam também ser clientes do Santander como um todo, num só app que vai tratar desse cliente de forma específica, única e com muito mais conversacional.

A gente vai reduzir custo com o One App? Virtualmente sim, porque na prática, tendo uma experiência cada vez mais digital e fluida, eu vou conseguir ter a interação digital, AI-based, cada vez mais com o cliente, e isso vai, com o tempo, reduzir a nossa necessidade de ter outros pontos de atendimento, como lojas e até o atendimento do nosso canal remoto, via telefone pelo menos, passando a ter muito mais interações via chat.

Você fala dos temas regulatórios, eu vou ser breve aqui. A evolução do imobiliário, esse novo projeto de uso de parte do depósito compulsório para poder fomentar subsetores do imobiliário, a gente vê positivamente. O imobiliário é um dos pontos de destaque da nossa performance do último trimestre, eu acredito que vai continuar sendo pelos próximos.

A gente sabe fazer, a gente acredita que tem das melhores, para não dizer a melhor, jornada de contratação de crédito imobiliário do mercado, e é um produto que tem nos ajudado também a fazer um cross-sell relevante, com um custo de crédito, obviamente, bastante baixo.

A gente é o líder, por exemplo, no mercado de home equity, a gente chama aqui de UseCasa, que é o produto com o qual você alavanca, sendo dono PF ou PJ já de um imóvel. A gente tem uma participação de mercado de quase 30%, e a gente continua crescendo com bastante apetite aqui no home equity.

Então, o imobiliário, a gente vê positivamente as medidas, é um produto core, e a gente acredita que vai continuar crescendo aqui desproporcionalmente.

O tema do FGTS, da evolução, ou talvez de involução, da capacidade de contratação do CP-FGTS, a gente obviamente respeita, é uma decisão, claro, de governo, de política como um todo, vai reduzir de forma material a concessão do CP-FGTS, do Santander e de todo o mercado. A ordem de grandeza é bem material, então, na prática, a gente vai ter que direcionar o nosso apetite e prática de crédito com boa parte desses clientes para outros produtos, como o consignado do trabalhador, que é um produto que absolutamente veio para ficar, teve todo o apoio nosso e da indústria como um todo, e no qual o Santander tem crescido agora de forma mais material nesse terceiro trimestre, dado que a gente está vendo uma evolução na performance até operacional do lado das empresas, do sistema como um todo, em que pese alguns temas ainda faltam terminar de especificar e implementar, mas a gente acredita no produto e vai continuar crescendo ali de forma expressiva ao longo dos próximos trimestres.

Camila Stolf: A gente tem agora uma pergunta do Pedro Leduc. Eu acho que a gente conseguiu conectar aqui o Pedro. Pedro, bom dia.

Pedro Leduc: Tudo bem? Obrigado a todos pelo call e pela pergunta. Em relação ao custo de crédito aqui, o write-off na casa de R\$ 5 bilhões caiu bastante em relação ao trimestre passado, que tinha tido aquela antecipação de baixa, vocês haviam comentado. E aqui eu queria perguntar se nesse terceiro trimestre teve também alguma outra alteração de prazos, de maneira que não teve mais tanta aceleração, ou foi só algo pontual ali do último trimestre. O que a gente pode esperar aqui pra frente? E também na parte de qualidade de crédito, a segunda pergunta: quando a gente olha a cobertura, estágio 2, 3, caiu um pouquinho. Se puder nos ajudar a entender o que está “driveando” isso, se é mais mix, se é percepção mesmo de perda esperada. Seriam essas duas. Obrigado.

Gustavo Alejo: Bom dia, Pedro. A primeira parte da pergunta, eu vou começar pelo final: a gente não teve nenhuma mudança de, e vale para as duas perguntas, a gente não teve nenhuma mudança de política ou de gestão. Então, assim, a gente não alterou nada do que a gente vem fazendo. De fato, a gente teve no segundo trimestre uma antecipação a prejuízo, e essa não alteração de políticas e nenhum critério, a resultante da cobertura é simplesmente uma resultante do mix que a gente está produzindo. Então, não tem nada de ação nossa para alterar isso. É bastante reflexo das produções, do mix que a gente vai produzindo e a performance. Então, não tem nada de mudança de critério, mudança de política, tanto para a pergunta 1 quanto para a pergunta 2. Então, não tem nenhuma alteração no nosso dia a dia sob a lógica de perda esperada, o que a gente provisiona, o que a gente “write-offa”.

Mario Leão: Se eu puder só complementar aqui, Pedro, bem-vindo. Vou ser um pouco redundante porque esse é um ponto bem importante que você pergunta aqui. A gente já desde o ano passado vem, obviamente, evoluindo nossa agenda de como a gente lida com recuperações, com acordos, que faz parte do BAU do negócio. Mas a gente no ano passado subiu a barra de forma definitiva em como a gente aceita fazer renegociações. A partir daquele momento, a gente já está praticando isso há já um bom ano cheio e mais um pouco. A gente só faz renegociações com algum componente de caixa, sem exceção. Então, se a gente não consegue ter naquela renegociação com a PF ou com a PJ um componente caixa, a gente antecipa, lança aquilo a prejuízo e a gente, obviamente, depois trabalha na recuperação, mas já de uma base de 100% lançada a provisão.

E quando a gente consegue ter o componente caixa, claro, a gente concede prazo, mas a gente também tem feito renegociações com prazos menos longos do que no passado. Então, a qualidade da nossa renegociação está cada vez melhor, a disciplina de lançar prejuízo mais cedo do que mais tarde também. Então, na prática, e obviamente quando a gente perceber oportunidades de fazer uma antecipação a prejuízo maior, como a gente fez no segundo trimestre, você apontou bem, a gente vai seguir fazendo. Então, é possível que a gente faça mais movimentos desses, porque a gente tem muito interesse em ir limpando a carteira, fazendo esse de-risking o mais rápido possível, focando nas safras novas que, como o Gustavo comentou na apresentação dele, têm tido uma performance em geral bem na linha do que a gente gostaria.

Ou seja, a gente está bastante seguro que a gente está produzindo crédito novo, uma água limpa, vamos chamar assim, no portfólio. A gente tem que seguir de forma bem disciplinada e rápida, tirando essa parte da água menos limpa, que tem a ver mais com carteiras do passado. A gente tem que seguir baixando isso o mais cedo possível, e vai fazer.

Pedro Leduc: Obrigado, Mario.

Mario Leão: Obrigado, Pedro.

Camila Stolf: A gente vai agora para o Mario Pierry, do Bank of America. Bom dia, Mario.

Mario Pierry: Bom dia, pessoal, parabéns pelo resultado. Mario, eu queria fazer uma pergunta sobre apetite de crédito. Vocês mostraram aí que a performance das safras novas está vindo melhor que o esperado, vocês estão com um índice de capital bem elevado, tem perspectiva de queda de juros no Brasil nos próximos seis meses, o que levaria o banco a ter uma posição um pouco mais agressiva em crédito? É ainda a incerteza política, é um cenário, ano que vem a gente tem eleição? Então, assim, só querendo entender, porque o crescimento da carteira continua muito baixo. Quando a gente olha, não está tendo um crescimento real da carteira. Então, queria entender a perspectiva para os próximos 12 meses. Obrigado.

Mario Leão: Tá legal, Mario. Obrigado pela pergunta. A gente vai seguir buscando crescer desproporcionalmente mais naqueles subsegmentos e naqueles produtos em que a gente perceber que na margem a gente consegue trazer safras, como a gente comentou, com elevada rentabilidade. Obviamente, a nossa barra de rentabilidade para as safras novas é bastante acima do nosso custo de capital, diria acima de 20%, inclusive. Então, a gente tem buscado originar créditos, seja rolagem de crédito, seja expansão de crédito, nos portfólios e nos clientes em que a gente consiga ter esse nível de rentabilidade perene, obviamente numa visão cliente, não só na visão do crédito.

Então, a gente tem focado o nosso apetite em produtos que tragam a transacionalidade do cliente. É verdade que a gente cresceu bem em crédito imobiliário, que não é tão óbvio, são relações de crédito já muito mais longas, mas entre cartão e conta a gente tem crescido bastante nos clientes que a gente quer crescer e tem ganhado em comissões, tem ganhado em depósitos transacionais, como a gente comentou.

Então, como é que eu resumiria nosso apetite pelos próximos, enfim, 12, 18 meses? A gente vai continuar com um olhar muito disciplinado e técnico em rentabilidade marginal dos portfólios. Nós vamos continuar fazendo esse reshuffling, essa realocação de ativos ponderados pelo risco de portfólios que têm, em alguns casos, até margem bruta maior, mas margem líquida menor. E aí o segmento de baixa renda, sem dúvida, representa isso bem.

A gente vai continuar tirando o risk-weighted assets desses subportfólios e colocando em portfólios em que a gente pode, até abrindo mão de algo de receita bruta, mas a gente consegue trazer receitas líquidas muito mais saudáveis e duradouras. Então, a gente não tem

nenhum viés de não crescer o portfólio, obviamente, a gente quer crescer, mas a gente quer primeiro focar na rentabilidade, na base 100 que a gente tem hoje e aí fazer o 100 virar 102, 104, 106, 110 ao longo do tempo.

Então, esse trimestre, eu diria que é um trimestre que a gente conseguiu, com essa gestão super disciplinada de redução marginal, a gente conseguiu crescer. Pode não ter sido tão pujante na leitura do sell side, mas a gente faz um crescimento que anualizado dá perto de dois dígitos e da forma absolutamente que a gente queria fazer, com um crescimento plano na PF, que é o ponto 2, mas enfim, basicamente plano, que é uma queda no varejo massificado, um aumento na alta renda, que é exatamente o que a gente quer fazer, um crescimento bastante potente em pequenas e médias empresas, um pouco menor na financeira, mas também depois de vários trimestres em que a gente tinha crescido muito e, de novo, um crescimento no atacado, que fazia tempo que a gente não mostrava, porque a gente continuou com a mesma disciplina de gestão de rentabilidade marginal, mas a gente conseguiu fazer boas operações, principalmente em setembro, como disse o Gustavo.

Então, o efeito carry para o quarto trimestre vai ser maior do que a gente conseguiu ter no terceiro, mas um crescimento bastante bom no atacado. Então, a forma como a gente cresceu é exatamente como a gente quer crescer e a gente, continuando a ver oportunidade, vai buscar seguramente crescer continuamente ao longo dos próximos trimestres, em que pese a macro, você fala da redução dos juros, a macro vai continuar desafiadora, mesmo com os juros caindo, os juros indo para 13% ou 12% no final do ano que vem.

Ainda vai ser um nível de Selic bastante alto, vai continuar pressionando as PJs que se financiam basicamente à taxa flutuante. Então, o olhar cauteloso, vamos chamar assim, a macro vai continuar. Eu não acho que a gente necessariamente vai ter uma macro, pode ser que a taxa de juros caia, mas a macro como um todo, o efeito dessa macro nos portfólios, não é tão óbvio que a gente vai ter um 2026 tão melhor assim do que 2025. A gente tem que continuar atento e vai continuar disciplinado nessa dotação de capital.

Mario Pierry: Obrigado.

Mario Leão: Obrigado, Mario.

Camila Stolf: O próximo analista é o Gustavo Schroden, do Citi. Bom dia, Schroden.

Gustavo Schroden: Bom dia, pessoal. Obrigado pela oportunidade. Eu queria discutir com vocês um pouquinho do PIX parcelado. Acho que o Banco Central deve vir com uma regulação nova. A gente aqui tem lido nas notas de imprensa, artigos, que pode ter uma mudança e desvincular o cartão de crédito e ser uma linha apartada do cartão de crédito. Eu queria ouvir primeiro a estratégia de vocês no PIX parcelado, o que vocês acham que deve vir, se acham que vai ter essa desvinculação do cartão de crédito de fato e qual a leitura de vocês se isso acontecer. E uma outra rapidinha aqui: só estava lendo uma nota do resultado do Santander Espanha e lá, me corrija se eu estiver errado, se eu entendi errado, mas me parece que

quando ele foi mencionado sobre o Brasil, a gente viu uma parte de que poderia ser implementada uma política para reduzir a sensibilidade do NII à taxa de juros. Então, eu queria até aproveitar e explorar se de fato o banco está pensando em algum tipo de política de hedge para reduzir a sensibilidade do NII. Obrigado.

Mario Leão: Tá, joia. Bom, eu vou começar pela segunda pergunta, Gustavo. A gente, na verdade, tem falado com o mercado, o Grupo talvez tenha dado mais destaque nessa divulgação, mas a gente tem falado com o mercado já há basicamente um ano quando a gente evolui a nossa política de hedge ou não hedge da produção marginal da carteira de crédito.

Vocês vão lembrar que desde o terceiro trimestre do ano passado a gente começa a falar sobre isso, na verdade, desde setembro do ano passado, então já faz um pouco mais de um ano, que a gente começa a fazer o hedge da produção marginal da carteira pré-fixada, que é basicamente a carteira da PF, algo da PJ. Então, não é que a gente faz 100% todo dia, a gente tem uma gestão dinâmica, claro, dependendo de como estão os soluços do mercado, e a gente tem um mercado que soluça bastante, mas a gente tem virtualmente produzido muito mais hedge da carteira de crédito do que a gente tinha no passado.

Ainda tem um estoque, obviamente, em setembro do ano passado, a gente não tomou pré para hedgear o estoque inteiro, porque teria, obviamente, impactado o mercado, mas na margem a gente tem feito, eu diria, entre 50% e 100%, a depender do dia, desse hedge da produção marginal. Então, na prática, o Grupo se refere a isso, não a uma nova política, é algo que a gente implementou faz mais de um ano, mas começa a ter seus efeitos sentidos, eu diria que a partir de agora, um pouco mais para frente. A gente teria uma sensibilidade maior à alta da Selic, que foi bastante relevante, que aconteceu esse ano, se a gente não tivesse feito esse movimento.

Então, daqui para frente, a gente vai ter sensibilidade à curva de juros, claro. Todo o banco tem, porque todo o banco carrega um portfólio de títulos pré, um portfólio de títulos de inflação, que são “fundeados”, tipicamente, pela taxa de juros corrente. Então, na prática, alguma sensibilidade a gente vai continuar tendo, mas ela vai ser menor.

E aí, com relação ao PIX parcelado, você perguntou, então, aqui tem tanto uma discussão de jornada, quanto uma discussão regulatória. Então, eu vou começar pelo que a gente implementou. Eu comentei mais cedo que a gente agora tem, eu diria, a oferta completa da transacionalidade de pagamentos com PIX no cartão e os resultados iniciais ainda não moveram a agulha do resultado de setembro, mas, obviamente, ao longo dos trimestres, a gente espera construir uma carteira relevante aqui.

E a gente está, no fundo, concedendo, Gustavo, mais crédito para pessoas que não tomavam CP conosco, obviamente, eu tenho que ter apetite para essa pessoa, mas são limites, vamos dizer, que estavam não usados, que eu estou conseguindo praticar crédito de zero para, muitas vezes, o topo do limite que eu tinha com aquela pessoa. Então, a gente está conseguindo

engajar muito mais gente não tomadora para tomar crédito conosco através do PIX no cartão, isso é super positivo.

A jornada que a gente montou, obviamente, é super fluida, como alguns concorrentes nossos já tinham, então aqui a gente tem um catch-up, mais um catch-up que está funcionando bastante bem. E a tua pergunta do lado regulatório é: mas e se isso aqui tiver que ser numa trilha diferente da trilha do cartão? O Banco Central está focado nisso. Minha resposta é: a gente acredita que a jornada, de verdade, deveria ser definida pelos bancos, pelos atores aqui, digitais e incumbentes, e todos aí buscando a melhor jornada para ter aquele cliente praticando crédito conosco e não com concorrente.

Então, a gente tem defendido com o Banco Central que o PIX parcelado, o PIX no cartão, não deveriam ser necessariamente trilhas separadas e jornadas separadas e limites separados, que até, potencialmente, se debate isso, inclusive, no fundo deveria ter um apetite de crédito com aquele cliente, ele ou ela, e praticar aquele limite de crédito na conta, no cartão, no parcelamento de um consumo ou de uma transferência, na jornada mais fluida possível.

E, com isso, a convergência com o cartão me parece, eu diria, nos parece, como indústria, bastante óbvia. Então, a gente tem conversado com o regulador para propor a eles que, no fundo, a jornada possa ser desenhada por cada banco e que a gente não tenha que ter essa distinção da trilha e do trilho e do apetite do cartão, do trilho e do apetite para o PIX parcelado.

Então, a gente acredita no que foi feito pela indústria e por nós também agora e não em algo que vai começar a diferenciar a jornada por produto, porque o cliente, no fundo, não está interessado em ter jornadas diferentes, em si, em ter uma jornada fluida e um limite que ele consegue entender e consegue praticar e dialogar com o banco a respeito.

Gustavo Schroden: Perfeito, obrigado, pessoal.

Mario Leão: Obrigado, Gustavo.

Camila Stolf: A gente vai agora para a pergunta do Daniel Vaz, do Banco Safra. Bom dia, Vaz.

Daniel Vaz: Bom dia, Camila. Bom dia, Mario e Gustavo. Obrigado pelas perguntas. Eu queria voltar no ponto de 2026, sensibilizar um pouquinho a visão do banco. A gente sabe que vocês já estão um pouquinho mais seletivos há um tempo para a produção de carteira e aí esse carry que o Mario mencionou na pergunta anterior, que começa a melhorar, não deve ser uma melhora tão expressiva pelos spreads e pelo mix, acho que deveria ser mais um carry melhorando pela produção de carteira um pouquinho melhor. Então, acho que o banco parte de um patamar hoje de 0% ali quase na ponta de NII total para evitar entrar de depósito ajudando o cliente, o juro impactando o mercado. Se a gente trabalha com esse cenário de originação mais conservadora e a receita que acelera gradativamente, custo bem controlado, que a gente viu, acho que o surprise de lucro de 2026 está no nível de provisão. Então, queria tentar entender com vocês como que vocês estão projetando provisão, asset quality, vocês estão

trabalhando com inadimplência caindo para o ano que vem, o cost of risk caindo para o ano que vem, como que a gente deveria trabalhar com esse cenário de custo de risco e asset quality para 2026 para entender a visão do banco? Obrigado.

Mario Leão: Obrigado, Daniel. Eu começo aqui, eu peço para o Gustavo complementar. A forma como eu, sendo um analista de sell side, que eu não sou, mas if I may, como é que eu pensaria no Santander Brasil ao longo dos próximos trimestres e anos, incluindo 2026, o que a gente está buscando como gestão?

A gente está buscando construir mandíbulas positivas. Mandíbulas positivas querendo dizer aproveitar a alavancagem operacional que a gente tem, a gente tem receitas bem maiores do que provisão, do que gastos e contingências e a gente precisa trabalhar essas linhas que já são alavancadas naturalmente, todo banco é assim, trabalhar todas as linhas no sentido positivo.

Então, a gente vai trabalhar para que a gente cresça receitas ou ingressos, como a gente fala em espanhol. A gente vai buscar que as receitas cresçam. A composição pode ser um pouco diferente da composição desse ano? Pode ser, mas não vai ser materialmente diferente no sentido de que eu vou deixar de crescer margem com clientes, eu vou deixar de crescer comissões.

Obviamente, margem com mercado vai ter a sua evolução específica, ela é uma parte do resultado, mas ela é menos relevante para a franquia como um todo. Se a gente olha a materialidade, obviamente faz sentido discutir margem com mercado, mas a materialidade de margem com mercado a gente quer que seja cada vez menos expressiva em relação ao todo.

Então, tem uma mensagem de que a gente vai trabalhar para crescer receitas, mas eu não vou hipotecar o resultado como um todo e a rentabilidade sustentável por crescer receitas desproporcionalmente em subsegmentos ou em produtos que não vão me dar a rentabilidade duradoura que eu quero.

Então, eu vou estar mais interessado nessa receita líquida, que obviamente é a composição da receita com a PDD, como você comenta, do que simplesmente crescer a receita por crescer. A gente vai buscar sim crescer receitas, a gente não está desenhando um portfólio que fique estagnado do ponto de vista de crescimento de receitas. Obviamente, comissões fazem parte importante disso, mas a gente não quer que seja só via comissões que a gente vai crescer o top line do ano que vem.

E aí é uma gestão muito criteriosa e muito disciplinada das outras linhas, que eu chamo das linhas do meio. Você citou provisões e eu vou te dar aqui um take direcional de que a gente está trabalhando muito focado nas safras novas, como a gente falou bastante aqui mais cedo na pergunta do Pedro.

A gente está focando em reduzir mais e mais e mais rápido o portfólio, vamos chamar assim, mais de legado que a gente carrega, ele ainda existe, ele ainda tem a sua relevância, mas ele já tem uma relevância talvez de um dígito do tamanho da carteira e ele deveria ficar half single digits aqui em mais um ano, um ano e meio no máximo.

Então, a gente quer que esse portfólio legado, que a gente chama de portfólio runoff até aqui gerencialmente, que ele seja de fato “runoffado”, que ele seja diminuído de forma acelerada, como esse ano a gente conseguiu fazer e a gente pretende continuar fazendo no ano que vem. Isso traz um custo, claro, no custo de crédito, mas é um custo quase que necessário e que a gente prefere tirar o quanto antes, mas a gente pretende no todo que a gente evolua positivamente no custo de crédito no ano que vem, positivamente querendo dizer que o custo de crédito caia, não que suba, e o nível de provisões vai, parte, ser compatível com o crescimento da carteira, que a gente pretende continuar crescendo a carteira, e parte essa fase quase final do nosso de-risking.

Mas a gente espera que, de novo, receitas cresçam, que a PDD fique reduzindo no custo de crédito e, idealmente, direcionalmente, mais pré-estável, o que significa que a PDD de estágio 1 de crescimento de carteira vai entrar, mas é uma PDD, aspas, saudável, e a PDD de estágio 2 e 3, que são as que custam mais, a gente vai cada vez reduzindo proporcionalmente.

E uma agenda de gastos bastante ferrenha e obsessiva também, a gente tem mostrado uma consistência grande aqui, não é um tiro curto, a gente não está aqui focado em entregar e ter um kudos do mercado no trimestre, a gente quer ter algo direcionalmente potente em gestão de gastos, a gente acredita que consegue fazer isso, a gente gerencia essa linha mais do que proporcionalmente a gente gerencia qualquer uma das outras e a gente acredita que a gente pode fazer um trabalho contínuo em gastos para, como eu falei, direcionalmente – não estou dando um guidance aqui – que direcionalmente a gente tenha uma gestão de gastos nominais que não cresce ano contra ano, direcionalmente e conceitualmente.

A gente acredita que a gente consegue, enquanto investe desproporcionalmente onde a gente tem que investir, em nuvem, em AI, em novas plataformas, etc., na modernização de desatualização do banco, mas que a gente financia isso com o banco – vamos chamar banco legado, o banco tradicional – cada vez mais enxuto, de forma que a gente faça um self-funding do nosso crescimento, como a gente mostrou nesse trimestre, com crescimento de gastos praticamente zero.

Então, em resumo, o nosso 2026 deveria ser um 2026 em que a gente trabalha as mandíbulas de forma disciplinada e consistente, crescendo receitas e mantendo gastos e provisões num patamar virtualmente próximo do atual, para que a gente possa ter uma rentabilidade de lucro antes do imposto e depois, com uma boa gestão fiscal, também de lucro após o imposto.

Então, conceitualmente, eu pensaria no banco dessa forma, não só para 2026, mas a partir dos próximos anos. E é a partir daqui que a gente consegue ter uma visibilidade cada vez mais

clara de chegar de volta, mas de uma forma muito melhor, no patamar de 20%-plus de rentabilidade, que eu já comentei várias vezes com vocês.

Daniel Vaz: Super claro, obrigado.

Camila Stolf: Ótimo! A gente vai agora com o Yuri Fernandes, do JP Morgan. Bom dia, Yuri.

Yuri Fernandes: Bom dia, Camila. Bom dia, Mario. Bom dia, Gustavo. Eu queria perguntar de NII de mercado, que foi mais fraco. Acho que vocês já comentaram que foi dias úteis e juros ainda altos no Brasil. A gente sabe que essa linha é muito sensível à taxa de juros. Se vocês puderem empatar um pouquinho de color, por que ela praticamente dobrou no trimestre, o que a gente deveria esperar mais de curto prazo e um pouco de sensibilidade para médio prazo. Então, acho que é uma melhora que está um pouco, tomara, contratada aqui para o próximo ano, então vocês devem comentar um pouquinho de NII de mercado, eu agradeço. E só nesse ponto, que eu acho que é o ponto principal do call, Mario, de eficiência, de gasto, essa mensagem de vocês de gasto nominal perto de zero, existe algum soft guidance, alguma impressão de eficiência? Porque eu estava rodando aqui bem rapidamente os números de receita, tudo que você cresce para receita, 6, 7, 8, e pode ser até mais que isso, dependendo do ano, com despesa crescendo zero, a sua eficiência deve melhorar uns 200 bps por ano. Então, eu queria entender qual que é o low disso, se a gente pode ver 37% indo para 30%, existe algum número que a gente pode pensar um pouco de aonde a eficiência vai parar. Obrigado.

Mario Leão: Sem dar guidance, mas você está pedindo soft guidance, eu vou começar com a segunda, Yuri, e bem-vindo aí. Eu vou falar de novo direcionalmente, não vou cravar aqui o momento do tempo que isso vai acontecer, como eu não estou cravando para vocês quando a gente vai bater os 20%, mas obviamente a cada trimestre a gente está mais perto disso.

Eu acredito ser totalmente factível a gente ter, na forma de calcular, tem uma diferençazinha de como os bancos calculam eficiência, mas no nosso formato e no nosso baseline, a gente tem totais condições de chegar a um índice de eficiência de 30%, eu diria, ao longo dos próximos poucos anos.

Ele é consequência dessa gestão da mandíbula que eu estava respondendo aqui na pergunta do Vaz, mas sem dúvida a gente acha que é factível e vai ser mais uma forma, mais um caminho que você nos desafia. Mas como é que você chega nos 20%, 21%, 22%? Sem dúvida é pela gestão das duas linhas, mas uma gestão bastante focada do delta entre as duas linhas ou do fator entre as duas linhas.

Então, sem dúvida, uma ordem de grandeza de 30% de eficiência é factível e está no nosso norte poder chegar lá, quando a gente pensa no banco aí um pouco mais do que 2026, quando a gente pensa nos próximos três anos.

A gente sem dúvida está pensando numa mandíbula composta, porque se tudo aqui é um efeito compounded em três anos, a gente acredita que pode chegar no patamar de muitos pontos percentuais abaixo do que a gente está hoje.

Eu deixo a pergunta do NII de mercado para o Gustavo comentar.

Gustavo Alejo: Oi, Yuri, tudo bem? Bom, o NII a gente falou um pouco, eu falei na apresentação, o Mario comentou algumas perguntas, então efetivamente o terceiro trimestre era o movimento de número de dias e a Selic mais alta.

A Selic mais alta a gente sabia que teria e o número de dias era dado que existiria, então não muda nada do que a gente tinha planejado. De fato, como ocorreu em outra pergunta, a nossa sensibilidade negativa foi reduzida, então o nosso perfil de risco de todo o portfólio ou de tudo que a gente está exposto a juros no banco reduziu.

E você deve lembrar que quando a gente conversou, quando a gente fez a divulgação no terceiro trimestre e a gente falou da mudança de política, a gente disse que era um processo de 18 meses, então a gente está a dois terços desse processo. São dois terços desse processo, a gente sabia que tinha um roteiro, esse roteiro poderia ter mais Selic maior ou menor, a Selic foi maior, mas a gente imaginava que era isso, então sob a lógica do que a gente planejava está tudo ok, não teve desvios.

Então, como é um roteiro, no 18º mês a gente já tem uma grande mudança, o 18º mês cai no ano que vem, então a perspectiva, o ano que vem vai ser diferente sob essa lógica do que com relação a 2025. No terceiro trimestre também é importante que a Selic impacta a margem de mercado, mas ela beneficia a margem de clientes.

Então, tem uma parte da margem de clientes que é beneficiada pela Selic, outra parte não é beneficiada e simplesmente ela é maior no trimestre pelo carry das posições que a gente tem de longo prazo do banco.

Esse carry existe com a Selic mais alta, qualquer entidade que tenha títulos de longo prazo, como a curva está invertida, você vai ter justamente esse carry negativo. Esse carry negativo é maior para todos que têm alguma posição de longo prazo. Então, a mensagem é: segue o nosso planejamento, é uma mudança importante do portfólio, toma 18 meses, a gente tem um perfil de risco muito melhor e menos exposição à taxa de juros hoje.

E a partir, com o final desse processo, a gente passa a ter uma margem de mercado de longo prazo muito mais estável. O que ela vai ter? Ela vai ter ainda posições de longo prazo que a gente tem no nosso portfólio proprietário, que podem ter mais ou menos carry positivo ou negativo, mas elas vão existir porque a gente tem posições de longo prazo.

Então, de forma geral, a gente tem o 2026 já com esse processo finalizado, que é todo esse processo que a gente comentou, mas em 2025 a gente sabia que o segundo semestre seria

diferente do primeiro, com taxa de juros médias mais altas e com o vértice do terceiro trimestre com mais dias. Então, isso estava tudo claro e era parte do nosso planejamento.

Então, o que muda é a partir do vértice, quando a gente chega no mês 18, a gente efetivamente está em outro patamar nessa linha, com toda a estabilidade que a gente tem conversado com vocês e com muito menos risco no portfólio afeto a juros.

Yuri Fernandes: Obrigado, pessoal.

Mario Leão: Obrigado, Yuri.

Camila Stolf: A gente tem agora uma pergunta do Eduardo Nishio, da Genial. Oi, Nishio.

Eduardo Nishio: Oi, bom dia. Bom dia, Camila. Bom dia, Mario e Gustavo. Parabéns pelos resultados. Tenho duas perguntas. A primeira é em relação às despesas, que vocês têm evoluído muito bem. O objetivo do custo nominal zero já foi alcançado. Queria saber de vocês se há como antecipar um pouco esse... Porque o custo nominal zero já foi falado e em tese ia demorar alguns trimestres. Então, vocês já conseguiram isso e vocês têm evoluído muito bem nesse quesito. Queria saber de vocês os próximos passos, se a gente consegue ver de vocês em termos de número de agências, o footprint final, em que estágio desse processo todo vocês estão e se vocês ainda têm mais a redução de footprint, principalmente. E a minha segunda pergunta é em relação... É um follow-up, na verdade, em relação ao NII mercado. Se a gente pode ver em algum momento do ano que vem já um resultado positivo. A gente falou um pouco do processo, mas em termos absolutos de números, queria saber se a gente já pode ver em algum trimestre do ano que vem um resultado positivo no NII mercado. Muito obrigado.

Mario Leão: Legal, Nishio. Eu vou pegar a de gastos e complementar um pouco do que a gente acabou de falar na pergunta recente. Então, de novo, o que eu comentei dessa cabeça, dessa mentalidade de gasto nominal zero, é mais um direcionamento do que um guidance. Então, não nos cobrem que todo trimestre a gente tenha gasto zero, porque tem sazonalidades. Por exemplo, agora no quarto trimestre a gente tem o efeito full do dissídio, etc. Tipicamente, o quarto trimestre tem crescimento de investimento em marketing e outros termos mais sazonais. Tampouco estou dando guidance do quarto trimestre, mas quando eu falo direcionalmente é que a gente vai buscar no horizonte que não é esse trimestral que a gente está conversando mais, e sim, no horizonte de ano e próximos anos. Mas a cabeça é, sem dúvida, essa.

Você perguntou sobre, já que a gente mostrou isso nos últimos três trimestres e é verdade, o nosso ano contra ano do terceiro trimestre é negativo, terceiro trimestre contra terceiro trimestre. A gente vai buscar antecipar tudo que a gente puder antecipar, Nishio, nessa gestão de gastos, de despesas, sem que a gente prejudique o crescimento da operação. Então, a agenda continua sendo uma agenda de crescimento. Percebe como eu descrevi aqui para o Vaz a mandíbula? A gente vai buscar crescer receitas e, ao mesmo tempo, manter as outras linhas direcionalmente estáveis.

Então, é uma agenda de crescimento, de tamanho de resultado e, obviamente, rentabilidade. A gente foca primeiro na rentabilidade e depois no resultado, como você sabe. Então, o que a gente puder fazer para antecipar, a gente vai fazer.

A gente tem várias iniciativas rodando ao mesmo tempo, iniciativas todas com uma ordem de grandeza. Você pode imaginar o tamanho dos gastos gerais que uma empresa como essa tem. A gente acredita que tem, apesar da gestão dos últimos trimestres e anos, espaço para buscar mais funding para o nosso crescimento, com resultado que, mesmo com câmbio, mesmo com dissídio, que vai continuar acontecendo, e mesmo com crescimento, onde a gente tem que crescer, a gente consiga fazer self-funding de forma a ter direcionalmente essa visão, essa mentalidade do gasto nominal zero.

Então, nós vamos antecipar o que a gente puder, mas nunca hipotecando a agenda de crescimento dessa organização, porque o médio e longo prazo dependem da gente saber investir, investir bem, investir desproporcionalmente nos segmentos, nas jornadas e nos produtos que a gente tem que investir. E aí eu deixo para o Gustavo comentar dessa visão, sem dar guidance, mas enfim, vocês ficam provocando a gente de como a gente pode pensar no NII.

Gustavo Alejo: Tentar elaborar a resposta. Então, a nossa linha de NII mercados tem três componentes. O primeiro é market making, o segundo, que a gente chama de banking book, e o terceiro são as posições que a gente tem de longo prazo, que é o ALCO. Então, a resposta mais correta à tua pergunta depende, depende de algumas coisas. Depende de qual que é o nível médio de Selic em 2026 e também das curvas futuras de juros.

Então, se a gente tiver um cenário que as curvas de juros futuras caíam em bom nível, você tem a possibilidade de gerar resultado pelas posições que a gente tem. Da mesma forma, se a Selic for reduzida de uma forma mais acelerada do que o mercado espera em 2026, você pode acelerar o processo. Mas a gente não conta com essa aceleração de processo.

Então, assim, a combinação desses três fatores vai dizer se a linha de NII mercados vai ser positiva, neutra ou negativa. O fato é que ela vai ser, sob a lógica de ALM, que a gente soma banking book e as nossas posições proprietárias, ela vai ser, já por tudo que a gente tem feito e o que a gente tem declarado, e essa finalização do processo, ela vai ser melhor do que 2025 com certeza absoluta.

Agora, o resto são fatores, alguns exógenos e alguns endógenos. Então, se a operação de market making performar muito bem, ela pode “outperformar” outros negativos que a gente tenha de carry no balanço proprietário. Então, a pergunta é muito boa, mas é complexo eu te dizer exatamente, primeiro que a gente não antecipa, mas essas são as variáveis que você tem que ter em mente quando você for estudar e modelar o que a gente tem no nosso NII de mercados.

Mario Leão: E esse tema, aqui Nishio, o Gustavo foi bem didático em explicar os três blocos do que entra nessa linha de NII de mercado, e a gente se compromete ao longo dos trimestres também a ser transparente com vocês de como estão evoluindo cada um deles. Não tem nenhum segredo de Estado aqui, é tudo matematizável. Eu sei que a linha é mais difícil, talvez junto com outros, para vocês projetarem. A gente quer ajudar vocês a projetar e narrar o Santander Brasil da melhor forma, então a gente se compromete também a ser mais didático, como aqui, mas com números eventualmente, nesses grandes blocos, para vocês conseguirem visualizar essa evolução segura que a gente vai ter de 2026 contra 2025 na linha como um todo, mas para vocês conseguirem ver cada um desses blocos performando ao longo dos trimestres.

De novo, me interessa mais ainda a franquia de clientes, então não é para desmerecer a NII mercados, é um componente, é um drag atual na conta e possivelmente contra o que vocês esperavam, foi onde a gente teve um underperformance, ok, aceito. Mas isso deveria ser menos relevante com o tempo, a gente sabendo crescer bem a franquia de clientes e fazendo essa linha que tem a sua relevância ser cada vez mais estável, tá? Obrigado pela pergunta.

Camila Stolf: Vamos agora mudar para o inglês com Jorge Kuri, do Morgan Stanley. Olá, Jorge. Bom dia.

Jorge Kuri: Olá, pessoal. Bom dia. Obrigado pelas perguntas. Eu queria perguntar sobre a sua alíquota de imposto. Foi 4% neste trimestre, o que é evidentemente muito baixo em termos absolutos. Seu lucro líquido cresceu 10% sequencialmente, 9% ano a ano, mas foi tudo por conta dos impostos. No nível pré-imposto, vocês ficaram basicamente estáveis no trimestre e no ano. A alíquota efetiva de imposto nos primeiros nove meses do ano é 11%, que novamente é muito baixa em relação à alíquota legal. Vocês podem explicar o que está por trás desse nível bastante baixo de impostos? Qual a sustentabilidade disso? Qual a expectativa correta para a alíquota efetiva de imposto daqui para frente? E acho que a segunda pergunta é: se eu tributar o lucro pré-imposto de vocês na média dos pares do setor privado, que é cerca de 25%, o ROE de vocês até agora este ano é 13,5%, que é menor que a Selic, e imagino que menor que o seu custo de capital. Como vocês veem essa rentabilidade subjacente e o que precisam fazer? O que precisa acontecer no cenário macro para que vocês elevem essa rentabilidade subjacente para níveis melhores e mais altos? Obrigado.

Mario Leão: Obrigado, Jorge. Eu começo e depois passo para o Gustavo. Obviamente, a alíquota de imposto é baixa, não há dúvida sobre isso. Chegamos a esse resultado por meio, eu diria, de uma combinação dos juros sobre o capital próprio, JCP, como dizemos, que proporcionalmente, dado as taxas mais altas e nossa base de capital, teve um impacto proporcionalmente maior neste trimestre do que nos trimestres anteriores. Isso obviamente continuará, desde que os juros sobre o capital próprio continuem, o que esperamos que seja o caso, não para o nosso próprio P&L, mas para todas as empresas que têm bases de capital maiores, como os bancos.

Os juros sobre o capital próprio tiveram um papel importante na redução da alíquota de imposto. Os demais pontos foram, e vou deixar o Gustavo complementar, naturalmente, a tributação, o planejamento tributário legítimo, como ocorre em todas as empresas, alguns títulos isentos de impostos, entre outros, que nos possibilitaram administrar nossa linha tributária ainda melhor neste trimestre em comparação ao primeiro semestre e anos anteriores.

E ao pensarmos nessa linha daqui para frente, novamente, sem dar um guidance, mas não necessariamente, não estamos contando com uma alíquota de imposto tão baixa para os próximos trimestres para continuar gerando a rentabilidade crescente que entregamos neste trimestre. Então, não estamos contando com pagar efetivamente 4%, 5%, ou mesmo 10% de imposto em média daqui para frente.

Então, estamos muito focados, como disse nas outras perguntas, em produzir um lucro antes dos impostos sustentável e diversificado, portanto consistente, para que geremos uma base tributável maior, eventualmente paguemos mais impostos, obviamente, e tenhamos, mesmo com impostos maiores, um lucro líquido e uma rentabilidade maiores, sem contar com uma alíquota tão baixa.

Portanto, falando de forma direcional, obviamente concordamos que precisamos aumentar nosso lucro antes dos impostos. Compartilhei algumas ideias de como vamos fazer isso, a ideia da mandíbula, crescer receitas, manter custos estáveis, manter provisões estáveis. Não falamos muito sobre os outros, mas obviamente estamos trabalhando neles para que se tornem cada vez menos relevantes. Todas essas linhas combinadas têm um efeito composto muito poderoso, Jorge, que acreditamos que, direcionalmente, nos elevará a um patamar mais alto e trará um lucro antes dos impostos consideravelmente maior.

A gente vai pagar mais impostos e ainda assim vamos ter um lucro líquido e rentabilidade maiores. Conceitualmente falando, essas são as minhas principais linhas, mas Gustavo, por favor, se quiser complementar.

Gustavo Alejo: É isso, por isso estamos falando sobre a carteira. Spreads, como a margem de mercados vai evoluir, custos e qualidade dos ativos e provisões daqui para frente. Então será uma combinação. A combinação trará mais lucro antes do imposto e, conseqüentemente, teremos uma alíquota de imposto maior.

Então, será uma consequência de tudo o que estamos fazendo, mas é um processo. É um processo de reconstrução da nossa rentabilidade.

Jorge Kuri: Está ótimo, muito obrigado, pessoal.

Mario Leão: Obrigado, Jorge.

Gustavo Alejo: Obrigado.

Camila Stolf: Vamos voltar agora para o português com o Marcelo Mizrahi, do Bradesco BBI. Oi, Mizrahi, bom dia.

Marcelo Mizrahi: Olá, pessoal. Obrigado pela oportunidade, parabéns pelos resultados. Acho que são alguns pontos, acho que a maioria do pessoal já perguntou, mas, assim, alguns pontos para entender. Dinâmica, por exemplo, de despesas realmente foi uma surpresa bem positiva. Tivemos um crescimento até, somado às outras despesas operacionais, bem positivo. Eu queria entender, a gente viu, vocês mencionaram que dos 2 mil, da redução dos 2 mil funcionários total, teve 1,3 mil, que foi uma migração para uma empresa, a SSD, que é uma plataforma. Eu queria entender um pouco mais isso. Quando o Mario falou no começo sobre usar a plataforma global do banco, eu pensei um pouco nisso. Isso aqui é uma plataforma global do banco de back-office, algo do gênero, para explicar um pouco isso? E se não teve nenhum impacto em despesas, despesas de desligamento, nada disso, foi só uma migração? E, olhando para frente, ainda tem mais ajustes para fazer nessa estrutura, que potencializaria essa redução de despesas? Um outro ponto que eu queria entender é a questão da provisão. Eu entendi a movimentação, principalmente do NPL ratio, do trimestre passado para esse e tal, mas, assim, olhando para frente, a gente começou a ver alguns casos de corporativos que trazem alguma preocupação para a dinâmica de empresas, principalmente large corporate. Queria saber como é que vocês estão vendo isso. Vocês acham que isso não deveria trazer grandes impactos, então, para o nível de custos de risco Santander? Até nessa linha, a gente viu a carteira de large corporate e de SME acelerando bastante no trimestre, até por isso talvez teve a pergunta se mudou alguma coisa no apetite. Então, enfim, queria entender um pouco sobre provisões e sobre a despesa, os ajustes da migração de funcionários. Obrigado, pessoal.

Mario Leão: Tá joia. Obrigado, Marcelo. Eu vou comentar primeiro da primeira pergunta, depois eu deixo o Gustavo falar um pouco do tema de provisões, apetite etc. É verdade que a gente teve essa migração e a gente quis ser transparente, claro, com o mercado, de que parte da redução de número de pessoas tem a ver com isso. A gente, mesmo assim, tem uma redução de alguma materialidade e aí é o BAU. Enfim, não pensem só em redução de loja. Eu acabei não comentando especificamente na pergunta, se não me engano, do Nishio. A gente continua buscando otimizar o nosso parque de lojas, mas não é uma agenda de gasto. O gasto é realmente consequência dessa gestão.

O que a gente está fazendo é convergir o nosso modelo de atendimento para aquilo que o cliente pede para a gente e, cada vez mais, dado que a gente está sendo bem-sucedido na digitalização e agora com o novo app, a gente vai dar outro salto relevante. A gente está trazendo o consumo do Santander para uma agenda muito mais digital, muito mais de chat e menos de ligação.

Então, também o nosso modelo de central de atendimento clássico, que tem lá seus quase 10 mil pessoas, quase todos internos, a nossa base de headcount do canal remoto, como a gente chama, é toda interna, virtualmente. Então, a gente vai reperfilando aquele modelo de atendimento para cada vez mais chat e, eventualmente, com o tempo, a gente precisa de

menos lojas, a gente precisa de menos headcounts nessa base do canal remoto, porque a gente está conseguindo atender muito melhor os clientes nos canais digitais.

Então, a agenda de gastos ela tem vários pilares, não tem nenhum silver bullet e também não tem nenhum botão fácil de apertar. Quando eu falo da agenda estrutural que a gente está fazendo das várias iniciativas, todas elas tomam tempo para a gente ir a fundo, se questionar de forma técnica e precisa e partir para a execução, mas a gente está fazendo isso. Também, voltando à pergunta do quanto dá para acelerar, a gente está fazendo isso de forma a mais acelerada possível.

Falando especificamente então dessa migração, o que ela é? Ela é a migração de todos os nossos funcionários de tecnologia que fazem ainda a gestão da infraestrutura, gestão do mainframe, gestão da nuvem, gestão de telecom etc. É uma equipe de aproximadamente 1.200, 1.300 pessoas que a gente migra para essa empresa irmã do banco. Então, elas saem efetivamente do banco, não tem custo, como você falou, bem trabalhista, porque de fato uma migração é um carve-out, é a mesma equipe.

Por que isso é bom para o banco? Porque quando o Grupo Santander cria essa unidade e cria a partir do Brasil, as mesmas pessoas que trabalhavam antes só para o Brasil vão trabalhar, e é um caso concreto, para o México, para o Chile, para a Argentina, para o Uruguai. Então, o quanto elas me custam cai num percentual, eu diria, bastante expressivo.

Então, a gente tem uma redução de headcount que você poderia dizer, elas por elas, para fim de gastos, mas não, porque o Grupo está buscando, nessas verticais que está construindo, trazer eficiência para cada uma das operações, trazer também eficiência para o Uruguai, para o Chile, para a Argentina, mas sem dúvida para o Brasil.

Então, na linha de despesas, a gente vai ver uma troca de linhas, talvez, mas uma redução absoluta a cada trimestre a partir daqui, por conta desse tipo de movimento. Isso tem sim a ver com essa ideia de a gente ser, como o Brasil, uma fonte de talento e de tecnologia para todo o Grupo.

Nesse caso, apartado do banco, vai ter outros casos em que o banco vai estar desenvolvendo coisas em que outras unidades do Grupo vão estar pagando royalties para o Brasil, por exemplo. Então, essa agenda de tecnologia global, a partir do Brasil, é uma agenda importante. E o tema de apetite...

Gustavo Alejo: Não, o tema de apetite a gente já comentou, quer dizer, o apetite não mudou. Você comentou sobre casos de large corporates. Então, os casos de large corporates são conhecidos, todos têm seu processo, alguns com mais potencial e ativos recuperáveis, outros menos. Então, a gente vai seguir, onde a gente estiver, a gente vai seguir os processos de discussão.

A gente não vê novos casos, além dos que a gente tem mapeado, e o que a gente mapeou ex-ante alguns a gente saiu. Então, aqui é uma gestão BAU. No mais, o que a gente tem visto, algum desvio de performance, a gente tem ajustado. Então, tem alguns portfólios menores, e como eu comentei na divulgação, um pouco das pequenas, pequenas empresas a gente tem feito os ajustes, que a gente chama de E1, que é a nossa empresa menor. A gente ajustou, a gente tem feito alguns ajustes em outros portfólios de pessoa física, mas, de forma geral, a gente não viu nenhum movimento ao ponto de a gente reduzir o nosso apetite de crédito e também, em contrapartida, para a gente aumentar o apetite de crédito.

E os casos de large corporates, de novo, são casos conhecidos, cada um vai ter sua discussão, sua história e seu potencial de recuperação. Então, sob a lógica do que a gente está fazendo, não tem nada que chama a atenção, e de forma geral, a gente está satisfeito com a performance de todos os portfólios.

A gente testa performance, faz backtest de todos, não só sob a lógica de performance creditícia, mas também sobre a performance de rentabilidade. Então, não é só o cliente performar bem, mas tem que também ter o ARPAC evoluindo e consistente.

Então, por hora, a gente não viu nenhuma motivação para fazer um ajuste de contração, mas também, em contrapartida, nada para aumentar o apetite de crédito. E os portfólios que a gente definiu para avançar, a gente conseguiu avançar, eu acho que da forma correta e sem aumentar risco.

Marcelo Mizrahi: Você tem alguma leitura sobre essa aceleração que a gente viu? Foi a economia melhor? Por que será que acelerou tanto o crescimento da carteira do terceiro trimestre em relação ao segundo no SME e large corporate?

Gustavo Alejo: Bom, SMEs eu acho que tem uma boa evolução, eu acho que é uma evolução do mercado. Os produtos FGI e Pronamp acabaram sendo produtos que passam a ter materialidade nos portfólios. Elas começaram, mas agora são produtos que fazem parte do dia a dia das companhias, então a gente tem evoluído bastante bem aí. Então, é um produto com boas garantias, então isso vai bem.

Em outros casos, de large corporates, a gente avaliou que a gente poderia ter mais exposições de clientes muito bons. Então, a gente se desafiou a ver onde a gente poderia ter mais share of risk de clientes que performam bem em qualquer cenário e assim a gente foi evoluindo o portfólio.

Então, foi uma combinação de temas, não foi um direcional “vamos crescer a carteira”. Foi depois de muito estudo em vários portfólios, subportfólios e produtos com mais ou menos garantias, a gente conseguiu crescer. O objetivo não era crescer por crescer, era achar caminhos para crescer de uma forma saudável e a gente conseguiu fazer no terceiro trimestre.

Camila Stolf: E teve um pouco de recuperação também, Gustavo, do impacto do segundo trimestre do risco-sacado em grandes empresas.

Mario Leão: Teve também.

Gustavo Alejo: Teve a evolução do risco-sacado que ele ficou em pausa pelos eventos do IOF, é verdade.

Mario Leão: Obrigado, Marcelo.

Marcelo Mizrahi: Obrigado, pessoal.

Camila Stolf: Vamos voltar agora para o inglês com Carlos Gomez, do HSBC. Olá, Carlos. Bom dia.

Carlos Gomez: Olá, bom dia, e como sempre, obrigado por dedicar seu tempo para responder a todas as nossas perguntas. Então, tenho duas. Uma é especificamente sobre dois portfólios: o portfólio de folha de pagamentos, que continua em queda de dois dígitos, e o portfólio agro, que não é grande para vocês, mas gostaríamos de saber sua visão sobre ele. E a segunda, entendemos que o governo pretende ser mais rigoroso no uso de ativos fiscais diferidos. Isso é algo que vocês acreditam que vai afetar vocês, e especialmente o setor bancário? Obrigado.

Mario Leão: Então, vou começar, Carlos, e o Gustavo pode complementar. Como temos falado consistentemente ao longo do último ano e meio pelo menos, usando a mesma mentalidade de disciplina, alocação de capital e rotação de capital entre os portfólios e subsegmentos, sim, estamos desacelerando o crescimento acelerado da carteira de crédito consignado que houve entre 2023 e 2024.

No ano passado, já tínhamos começado a diminuir a nossa nova originação devido a temas macro e, digamos, relacionados ao governo. Então, o INSS, que é a carteira de aposentados, que costumava ser uma carteira muito saudável, e que crescemos muito ao longo dos anos até mais ou menos o terceiro trimestre do ano passado. Mas com os tetos nas taxas de juros impostos pelo governo, comparados às taxas de médio prazo que subiram bastante no último semestre, na segunda metade do ano passado, e que se mantiveram altas ao longo deste ano, embora com alguma moderação, o spread bruto, o spread líquido após provisões, não fazia muito sentido.

Portanto, no portfólio do INSS, é simples assim. Quando você adiciona o Corban, a camada de correspondente bancário, faz ainda menos sentido. Por isso, diminuimos mais de 90% nossa originação no canal Corban, canal de correspondente bancário. Continuamos fazendo alguma originação nos canais próprios do banco, que são mais rentáveis em termos relativos. Mas esses não são os portfólios. E o público, de certa forma, é parecido, alguns têm limites, outros não, mas a estrutura é mais ou menos a mesma.

E então os empréstimos consignados privados, onde, como sabem, éramos um dos incumbentes. Tínhamos 30% de participação de mercado até o novo modelo. Com a nova implementação, que apoiamos e acreditamos fazer total sentido em termos direcionais, houve uma fase de aprendizado para todos os envolvidos, e adotamos um tom mais cauteloso em relação a isso nos primeiros meses.

Mas como eu disse, a gente tem crescido, se você olhar mês a mês, durante o terceiro trimestre, que a gente não divulgou dessa forma, mas se olhar, vê uma clara aceleração entre junho-julho, julho-agosto, agosto-setembro. E continuamos acreditando que esse produto vai dar certo. Mas vamos ser players de nicho. Não vamos conceder amplamente para todos os clientes CLT, todos os clientes com folha de pagamento, em qualquer emprego com qualquer empresa como provedora de folha. Então, vamos ser seletivos como sempre fomos. Mas o mercado está maior agora, então vamos ser seletivos com um mercado maior.

Assim, falando em termos direcionais, este não é um portfólio no qual acreditamos que, no agregado, vamos crescer. Acredito que vamos crescer nos consignados privados, com certeza. E no INSS e público, vai depender se os tetos subirem novamente, ou se as taxas de médio prazo caírem muito mais do que já estão na curva invertida que temos, para que o spread marginal faça sentido. Caso contrário, vamos alocar nosso apetite de risco para clientes em produtos mais transacionais, como cartões, contas, agora PIX via cartão de crédito, do que em produtos que não me dão tanto cross-sell e cujas margens são baixas.

E os ativos fiscais diferidos. Então, no próximo ano, todo o sistema começa a amortizar, passando pelo resultado, os ativos fiscais diferidos legados, os ativos fiscais diferidos de crédito legados, que para todos os bancos são relevantes, e para nós, obviamente, também são relevantes. Então, há um desafio. E, a propósito, este ano, já estamos fluindo para o resultado as provisões marginais, diferente do que fizemos até o ano passado. Então, já estamos passando as perdas líquidas de crédito marginais, e vamos passar uma porcentagem ao longo de 10 anos, na prática, no nosso caso, dos ativos fiscais diferidos históricos que temos.

Então, haverá um duplo desafio em nossos lucros antes dos impostos na base fiscal, que é a inadimplência marginal, que já está acontecendo, e essa amortização. Embora seja ao longo de 10 anos, é uma quantia grande e é um número público, e obviamente vamos refletir isso no resultado também. Então, nossa gestão está – bem, sabemos disso. Portanto, nossa gestão está antecipando esse fluxo e esse movimento, Carlos, para que possamos administrar essa amortização dos ativos fiscais diferidos históricos da melhor forma possível, para que gerenciemos o resultado, a base tributável e a renda tributável, de modo a absorver esses ativos fiscais diferidos.

E esse é um trabalho em andamento, mas é um foco claro de toda a gestão, incluindo nós dois e mais algumas pessoas. Estamos olhando para isso de uma forma muito prospectiva e proativa para que possamos gerir da forma mais eficiente possível ao longo do tempo, não só

em 2026, mas além. É, com certeza, um tema importante, e vamos falar mais sobre ele nos próximos trimestres.

Carlos Gomez: Se me permite perguntar, isso quer dizer que no próximo ano vocês vão usar mais ativos fiscais diferidos, e não menos, o que parece ser a intenção das autoridades. Parece haver um conflito entre a indústria e o objetivo da política pública, certo?

Mario Leão: Bem, considerando que todos nós teremos que começar a amortizar esses ativos fiscais diferidos legados, como estou chamando, o lucro tributável do Santander e de todos os nossos concorrentes, que obviamente possuem seus próprios lucros tributáveis, será impactado por esses ativos fiscais diferidos adicionais além dos marginais, os ativos fiscais diferidos de fluxo ou as perdas líquidas de crédito de fluxo, que já estamos incorporando ao lucro tributável. Portanto, sim, haverá mais pressão sobre o lucro tributável de todo o sistema, o que provavelmente vai desafiar o imposto efetivo pago, com certeza. É uma questão matemática. Você está correto nisso.

Carlos Gomez: Muito obrigado.

Mario Leão: Obrigado.

Camila Stolf: Obrigado, Carlos. Vamos agora para a última pergunta com Tito Labarta, do Goldman Sachs. Olá, Tito. Seja bem-vindo.

Tito Labarta: Oi, Camila. Obrigado por encaixar minha pergunta. Oi, Mario e Gustavo. Obrigado pelo call e por também responderem à minha pergunta. Tenho duas perguntas, se puder. Sobre o seu funding na base de depósitos, vimos os depósitos caírem cerca de 12% neste trimestre, um leve aumento nos depósitos a prazo, embora no último ano os depósitos tenham ficado meio estáveis e vemos os depósitos de poupança continuarem a cair, com a maior parte do funding vindo das LCAs, LCIs e das letras financeiras. Então, queria entender o que está impactando o crescimento dos depósitos aí? Como vocês veem essa evolução para frente e como isso impactaria o custo do funding? E a segunda pergunta, não sei se terão uma boa resposta para essa, mas frequentemente ouvimos dos investidores se o Santander compraria a participação restante. Mesmo que soubessem, provavelmente não poderiam nos contar. Mas, nas conversas com a holding na Espanha, como vocês veem, algum comentário sobre como eles enxergam a holding no Brasil, mantendo essa parte que é negociada publicamente aqui, algum comentário sobre a relação com a Espanha e como isso poderia evoluir? Obrigado.

Mario Leão: Obrigado, Tito. Começo falando sobre captação e depois passo para o Gustavo. O principal ponto que quero destacar é que estamos evoluindo nossos depósitos, nosso mix de passivos, mix de produtos e mix de segmentos exatamente do jeito que queremos. Incentivamos você e os outros do sell side a não se fixarem no número frio do trimestre contra trimestre. Aliás, crescemos trimestre contra trimestre, mas estamos muito mais focados na qualidade dos nossos passivos em relação ao volume.

Poderíamos crescer 10% por trimestre ao longo de, digamos, X anos. Temos a franquia para captar muito mais depósitos do que temos atualmente. Portanto, temos sido muito disciplinados nos últimos, pelo menos, dois anos na execução dessa estratégia, que já compartilhamos com vocês. É um dos principais aspectos das nossas regras de ouro, que é mudar o mix de um modelo baseado ou dependente de atacado, 60-40, para varejo, indo exatamente na direção oposta.

Basicamente, estamos quase na metade desse movimento. Então, não é insignificante o que fizemos ao longo dos anos. Obviamente, precisamos continuar pressionando. Isso não é uma corrida de velocidade, é mais como uma ultramaratona, mas somos muito, muito disciplinados, não no tamanho total, mas em como a composição se comporta.

Neste trimestre, estamos captando muito mais depósitos do varejo do que do atacado. De fato, estamos diminuindo os depósitos do atacado enquanto aumentamos os do varejo. Eu diria que financiamos o crescimento da carteira de crédito por meio dos depósitos de varejo, especialmente os depósitos transacionais, que são quase sem remuneração. São as contas DDA e o produto Contamax, que é basicamente um depósito com juros muito baixos. Assim, estamos conquistando cada vez mais esses depósitos transacionais de pessoas físicas e pequenas e médias empresas.

Obviamente, elas também são bem-vindas na parte atacadista da carteira, mas a qualidade é muito mais importante do que o número. E quando emitimos letras financeiras, essas emissões são muito táticas porque historicamente tivemos volumes muito baixos, e o mercado no início deste ano estava extremamente favorável aos emissores, e conseguimos emitir com spreads muito, muito apertados sobre o CDI.

E com essa captação, reduzimos ainda mais o volume e o custo do atacado, e por isso, a evolução do custo médio dos nossos passivos é bastante positiva e seguirá dessa forma independentemente do CDI. Gustavo, gostaria de comentar?

Gustavo Alejo: Nosso plano é mudar o mix de captação, então nosso plano de médio prazo é alterar o mix de captação. E ao mudar o mix de captação, nosso custo médio de captação será menor. Estamos focando na qualidade, como o Mario disse. Portanto, nossos níveis de liquidez estão em bons patamares. Para dar espaço para gerenciar melhor o lado dos passivos.

Então é por isso que estamos reduzindo o custo total em termos de depósitos a prazo. Estamos aumentando os depósitos transacionais em públicos como o massificado, como mostramos na nossa apresentação. No massificado, estamos reduzindo a carteira de crédito e aumentando os depósitos transacionais, então é um movimento muito bom. Assim, o índice de crédito sobre depósitos melhora, mesmo no massificado, o que é muito positivo.

Então, está tudo conforme o plano. Não estamos preocupados com variações de curto prazo no depósito à vista, por exemplo, porque elas têm certa volatilidade por dependerem da liquidez dos clientes. Estamos realmente focados em seguir o plano e entregar o que

apresentamos ao mercado nos últimos trimestres. Estamos em um bom ritmo e chegaremos lá no médio prazo.

Então isso mudará dramaticamente a composição do nosso balanço e, obviamente, trará alguns pontos de ROAE muito estáveis e alguns pontos muito bons de ROAE no futuro próximo.

Mario Leão: E respondendo à sua segunda pergunta, Tito, obviamente não podemos compartilhar nenhum guidance aqui. Mesmo que houvesse uma discussão, não poderíamos falar sobre isso. A forma como sugiro responder à sua pergunta é que, primeiro, o Grupo já possui cerca de 90% do Santander Brasil. Então, todo o nosso foco é justificar os 90% que eles possuem do Santander Brasil para que essa participação se torne maior e os dividendos sobre o capital próprio distribuído aumentem ao longo dos anos, e estamos obviamente muito focados nisso, o que está extremamente alinhado com todos os acionistas minoritários que compram nossas ações.

Obviamente, nossos índices estão muito baixos e, francamente, não estou negociando aqui, mas os níveis que estamos negociando acredito que são bastante baixos em comparação com o ROTE que já estamos entregando e o ROTE prospectivo que temos comunicado ao mercado que vamos alcançar. Mas, obviamente, é uma questão de tempo para que nossa ação convirja. Não estamos promovendo a ação aqui, mas acreditamos que há muito potencial de valorização dado o desempenho que estamos entregando ao mercado. O Grupo também enxerga isso, obviamente.

Então, em algum momento eles podem ter um debate sobre isso. Conceitualmente, sim, eles podem debater isso, mas não é algo que vamos falar mais aqui porque, obviamente, não podemos, e as discussões são em nível de Grupo e não em nível Brasil.

Portanto, o nosso papel é entregar o melhor Santander Brasil que já tivemos e estou extremamente confiante de que estamos um trimestre à frente, tomando todos os passos nessa direção e vamos entregar. É uma questão de tempo. Nosso papel é entregar o melhor Santander Brasil e estamos trabalhando nisso de forma constante e agressiva.

E mais uma vez, teremos a oportunidade de fazer um follow-up com você e os demais ao longo dos trimestres e enfrentar os desafios que vocês nos apresentam a cada vez. Muito obrigado.

Tito Labarta: Ótimo. Obrigado, Mario. Obrigado, Gustavo, Camila.

Camila Stolf: Obrigada. Isso conclui a sessão de perguntas e respostas. Então eu gostaria de agradecer a todos por estarem aqui com a gente nessa manhã, e depois dessa videoconferência, eu e a equipe de Relações com Investidores do Santander estamos à disposição para esclarecer qualquer dúvida que tenha permanecido.

Muito obrigada, tenham um ótimo dia, e até a próxima.



**Transcrição da Videoconferência
Resultado 3T25
Santander
29 de outubro de 2025**

Mario Leão: Obrigado a todos.