

Camila Stolf: Bom dia a todos. Obrigada por estarem conosco para acompanhar a nossa videoconferência de resultado do terceiro trimestre de 2024. Estamos aqui ao vivo da nossa sede em São Paulo e vamos dividir esse evento em três partes.

Primeiro, o nosso CEO, Mario Leão, vai falar sobre os principais destaques do período e os direcionamentos para o crescimento dos próximos trimestres. Depois, o nosso CFO, Gustavo Alejo, vai fazer uma análise detalhada do nosso desempenho. E por fim, teremos a sessão de perguntas e respostas.

Eu vou passar agora algumas instruções. A gente tem três opções de áudio na tela. Todo o conteúdo em Português, todo o conteúdo em Inglês ou o áudio original. Para escolher a sua opção, basta você clicar no botão que está no centro inferior da sua tela. Para fazer uma pergunta, clique no botão do ícone de mão, que também está na parte inferior da sua tela. A apresentação que faremos agora já está disponível para download no nosso site de RI.

E agora, eu passo a palavra ao Mario para iniciar a apresentação.

Mario Leão: Olá, bom dia a todas e todos. É um prazer estar aqui com vocês. Dez e quase cinco agora.

Eu vou começar, como sempre, com um resumo do trimestre: os números, as grandes mensagens, e depois eu vou passar uma palhinha rápida por alguns aspectos que nos trouxeram aqui e, obviamente, temas estratégicos que a gente vai conseguir focando.

Para começar, aqui à esquerda, a gente mostra, começando pelo número, a gente tem um lucro trimestral de R\$ 3,6 bilhões, arredondando R\$ 3,7 bilhões, que é um crescimento, de novo, de dois dígitos, trimestre contra trimestre. A gente tinha feito 10% trimestre contra trimestre dos R\$ 3 bilhões do primeiro trimestre para o segundo. A gente faz, de novo, um crescimento trimestral de dois dígitos e, mais ainda, um crescimento importante na base interanual.

Tão ou mais importante do que o número em si — obviamente, a gente gosta do número — mas a gente fica contente de progredir mais um passo na direção da rentabilidade. Vocês vão me ouvir falar, eu e o Gustavo, bastante no tema da rentabilidade. A gente continua bastante focados em conseguir ter uma operação que cresce rápido em rentabilidade e volta a ter patamares, como a gente já teve historicamente, mas com um mix muito mais diversificado, com um mix muito mais sustentável, como o que a gente está construindo ao longo desses últimos anos.

Então, a gente chega a um ROAE de 17%, que é um crescimento relevante. Na base trimestre contra trimestre 1,5%, e numa base anual ainda maior. Alguns destaques de grandes linhas. A gente faz, agora, numa base comparativa do terceiro trimestre ano contra ano, a gente tem

uma margem financeira que cresce 16%, isso aqui por uma performance em praticamente todas as linhas, em volumes distintos, mas a gente cresce margem financeira de crédito, de passivos, a gente cresce com o mercado e cresce com clientes. 16% contra um crescimento de carteira de só, entre aspas, 6%, então a gente está no fundo produzindo mais em cima de uma base de crédito, uma base de RWAs, que cresce, mas cresce no *mid-single digits*. A gente consegue crescer a margem financeira bem mais do que isso, o que está alinhado com a nossa estratégia de extrair cada vez mais valor da nossa base de capital, capital esse que vai continuar expandindo, obviamente, mas a gente quer cada vez mais tirar valor e com isso acelerar a agenda de rentabilidade.

Em comissões, a gente também tem um ano contra ano bastante positivo de 13%. É possivelmente um dos melhores percentuais ano contra ano que a gente jamais teve. A gente vai ver daqui a pouco com o Gustavo que também na base trimestral a gente tem um crescimento de quase 3%, com performance bastante positiva em várias das nossas linhas, o que reforça o que eu tenho comentado aqui com vocês já há alguns anos, da nossa estratégia absolutamente focada de diversificação da linha de resultado, diversificação dos macro portfólios de negócios.

A gente também tem uma performance positiva em captações: 5% no ano contra ano soa um número modesto, mas a qualidade com a qual a gente está construindo esse número – a gente vai detalhar daqui a pouco para vocês – para mim é mais importante. A gente poderia estar crescendo a dois dígitos em captações com bastante tranquilidade, mas a gente está fazendo um esforço de mudar o mix de captação do banco, a gente está fazendo um esforço de ir muito mais para o varejo, muito mais para a pessoa física e no que a gente paga de captação em depósitos e letras, a gente está baixando de forma material e de forma rápida o nosso custo de funding. Então a nossa expansão de margem financeira tem muito a ver com saber também como a gente aloca o capital do ponto de vista de ativos e como a gente aloca também o nosso balanço de captações.

E para finalizar a coluna do meio, do ponto de vista de custo de crédito, de provisionamento, a gente tem um provisionamento que cresce 5% no ano contra ano, que é de novo abaixo do crescimento da carteira, o que mostra que a gente está em uma gestão anual e também em uma gestão trimestral caminhando bastante bem.

Só passando rápido pela direita aqui, a gente comenta como grandes pilares estratégicos, são temas que a gente vem falando e a gente vai detalhar cada um deles um pouco mais. O primeiro não podia ser diferente, a gente continua com a agenda, que é uma agenda que eu comento com vocês para fora, mas obviamente é a nossa agenda de todos os dias aqui dentro do Santander. A gente chama de obsessão pela principalidade, que a gente no fundo explica para os próprios clientes: "queremos ser o banco mais presente na sua vida, na vida dos nossos clientes" e a gente vai falar um pouco mais sobre isso. A transacionalidade cada vez mais, ela é chave para a diversificação do nosso negócio. A gente não quer demonizar o

crédito. Obviamente, o crédito é um elemento importante do nosso resultado, mas a gente quer ter um crédito diversificado em si. A gente teve um crédito muito concentrado nas faixas de renda mais baixas ao longo dos anos.

A gente quer ter um crédito diversificado, mas a gente quer ter também muito mais comissões, a gente quer ter muito mais passivos e outros resultados. A gente quer crescer no crédito focado no retorno sobre o capital, então essa agenda também bastante obsessiva de como eu aloco minhas fichas de capital, que como todo banco tem fichas finitas de capital, onde a gente pode alocar esse capital e que traga mais retorno não só no crédito em si, mas na relação, na visão ampla com o nosso cliente.

A gente vai falar um pouco daqui a pouco de Investimentos, que tem sido um pilar bem importante nosso nos últimos anos, e continua sendo. Eu vou trazer aqui alguns dados que mostram que a gente está claramente caminhando no sentido certo e a gente traz um elemento novo sim, que é um novo posicionamento nosso com pequenas e médias empresas, uma nova grande campanha, uma nova assinatura, um relançamento de marca que eu vou comentar mais daqui a pouco.

Indo aqui para uma – esse é um slide que a gente traz novo, eu vou passar rápido por ele – mas é só para a gente fazer de certa forma um apanhado, um *wrap-up*, do que foi a agenda nesses últimos quatro anos. Esses últimos três anos, principalmente, foi uma agenda em que a gente traz uma nova definição estratégica voltada para a diversificação. Eu já citei isso.

A gente foca em alguns grandes pilares e a partir desses pilares desenha aonde a gente tem que investir mais. Então claramente a gente precisava investir mais no pilar Investimentos. A gente faz uma série de investimentos, cria uma área de assessoria que é o AAA, a gente faz um *revamp* no nosso alta renda que é o Select, a gente investe muitíssimo em tecnologia e passa a ter um portal de investimentos que a gente nunca teve, então esse é um dos exemplos.

Em comissões a gente foca em várias iniciativas, algumas delas já começam a trazer frutos. Vocês veem como a nossa conta de seguros tem evoluído bastante, mas a gente está evoluindo muito em consórcios, está evoluindo, claro, na agenda do atacado, com o ano desafiador em alguns aspectos. A gente também está construindo um banco de investimento que a gente nunca teve. Então a gente foca em grandes pilares e passa a investir nesses pilares e a gente vai comentar mais de alguns deles daqui a pouco.

A gente ancora esse redesenho de portfólio com a visão de recuperação de rentabilidade. Então vocês vão me ouvir algumas vezes falar sobre disciplina de alocação de capital, sobre foco no retorno. A gente quer sim crescer, mas a gente antes quer ser mais rentável do que ser maior ou *mas grande*, como se fala em Espanhol. A gente vai ser os dois, mas na ordem a gente quer ser mais rentável, e com isso construir uma agenda de crescimento muito mais

saudável.

A gente faz tudo isso com um uso enorme de tecnologia. Claro, tecnologia e banco não são coisas dissociáveis. Vocês vão ver tecnologia citada aqui em várias páginas, e eu preferi fazer dessa forma do que ter uma página de tecnologia como se fosse um tema separado. Tecnologia está embebida em tudo, e a gente sim nesses três anos fez um trabalho de redução de risco relevante e uma reconfiguração do portfólio.

Daqui pra frente a gente, claro, continua a evolução e continua a extrair valor desses quatro blocos que eu citei, mas a gente entra mais a fundo em três mensagens que eu queria deixar aqui e que a gente vai desenvolver com vocês ao longo dos próximos trimestres. O primeiro é que de fato o foco, se eu pudesse sintetizar, o foco do que a gente quer com os clientes é a criação de valor. A gente quer que cada cliente se sinta valorado e não de uma forma homogênea. Eu quero que cada cliente se sinta de fato numa relação única e exclusiva com o Santander, seja ele um cliente de rendas massivas, seja um cliente do Private, seja uma grande empresa ou um pequeno microempreendedor.

A gente vai fazer isso, claro, amparado por muita tecnologia, senão é impossível cobrir de forma hiperpersonalizada, como a gente fala aqui, o nosso cliente massivo. A gente quer hiperpersonalizar a nossa relação com todos os PFs e PJs que a gente tem. A gente tem mais de 65 milhões de clientes, então só dá pra fazer isso com muita tecnologia. A tecnologia, claro, ajuda a experiência do cliente, o UX que a gente fala aqui, e também a redução do custo de servir. A gente está indo bastante forte nessa agenda, a gente está ganhando no massivo – eu já vou comentar – uma redução importante ano contra ano, a gente tem que fazer muito mais.

E de novo, disciplina de alocação de capital com foco na recuperação do ROAE. À direita, os nossos pilares que vocês já conhecem, então não custa recapitular muito rápido. Centralidade no cliente – esses são os cinco pilares estratégicos do Santander no Brasil e vocês vão ouvir a gente repetindo isso, estratégia a gente não pode mudar a cada trimestre, então a gente vai constantemente em busca desses cinco pilares – centralidade no cliente não podia ser diferente.

A gente tem um ativo que poucos bancos têm no Brasil, que é uma escala já enorme. A gente tem todos os produtos que a gente precisa ter. A gente tem muitos dos clientes que a gente precisa ter e a gente quer obviamente continuar crescendo e está crescendo. A gente está cada vez mais diversificado com o portfólio. A gente já tem um legado positivo de experiência em crédito, de experiência em eficiência e a gente tem que *take to the next level*, levar para o próximo nível e a gente, claro, tem o elemento pessoas e tecnologia como chave da nossa estratégia.

Falando aqui um pouco do tema centralidade no cliente, aqui à esquerda tem só as imagens dessas três grandes campanhas que a gente fez esse ano. Esse ano o Santander passa a

assinar de uma forma diferente, ele passa a assinar "Começa Agora", então a assinatura de 7, 8 anos que a gente usou todo esse tempo, enfim, teve o seu propósito, a gente passa a assinar de uma forma diferente, de uma forma muito mais próxima, muito mais humana e o "Começa Agora", a campanha que a gente lança há exatamente seis meses, seis meses e um dia para ser exato atrás, que ela deriva no Santander Select para o "Começa em Você", que é o que está aqui no meio e agora, semanas atrás, a gente lança o nosso novo posicionamento de pequenas e médias empresas, que eu vou comentar mais daqui a pouco, que é a mensagem do "Começa Todos os Dias".

No fundo, o "Começa" é o grande *motto*, a grande mensagem que a gente quer mandar daqui para frente para os clientes, que é "eu quero estar com você todos os dias, eu quero estar com você começando". Aqui no meio a gente comenta alguns desses pilares estratégicos dessa visão integrada do cliente. Então para reforçar, a gente gosta do cliente que só consome um produto do Santander, mas a gente quer, de fato, ter uma relação completa com esse cliente. Então a gente mais e mais quer converter os clientes que a gente chama de monoprodutistas, os clientes que tem um consumo, para que sejam clientes correntistas do banco, que tem uma relação transacional conosco.

Então eu vou converter mais e mais o cliente que é puro imobiliário no cliente do cartão, o cliente que é puro cartão no cliente da conta, o cliente que não faz o Pix conosco, apesar de consumir o cartão e assim por diante. Para isso a gente está evoluindo de forma bastante acelerada em tecnologia. A indústria inteira está fazendo isso, a gente está buscando se diferenciar.

E aqui a mensagem mais importante que eu queria deixar é: o crédito continua sendo chave, claro, mas o crédito ele é um meio para chegar no cliente, é um meio para chegar na relação transacional e na relação principal com o cliente. Então eu quero que o crédito seja sim bem precificado, e ele está sendo cada vez melhor precificado – vocês já vão ver na evolução dos nossos volumes, spreads, que a gente está evoluindo positivamente a nossa precificação – mas eu quero que o crédito seja um meio para chegar no fim que é a relação principal com os clientes.

A gente evoluiu no NPS. Aqui eu cito a PF, evoluindo 11 pontos em 2 anos – não é menor. Com a frenagem grande que a gente deu em 2022, a gente teve uma queda no NPS, como a gente mede internamente e também no competitivo, e a gente está recuperando bastante isso nesses anos, com um apetite que eu diria que não mudou materialmente, mas com experiência do cliente muito melhor. Esse é o melhor nível de NPS PF que a gente já teve, e obviamente a gente ambiciona muito mais.

À direita eu cito alguns exemplos. A gente evolui na jornada digital bastante ano contra ano também, e a gente evolui nos canais assistidos, como a gente chama, na jornada acompanhada. O NPS das lojas é o que eu queria destacar com vocês, bem abaixo à direita. A

gente está com NPS de 80 nas lojas. Esse é o NPS do atendimento e que mede como o nosso novo modelo de lojas em que a gente atende todos os clientes e não tem mais o senso da loja ser dona da base de clientes. Os clientes agora são do banco, do segmento PF, do segmento PJ. A gente no fundo está atendendo muito melhor e melhor do que a gente jamais atendeu.

Aqui a gente dá um zoom em transacionalidade. Tem grandes mensagens aqui, eu vou focar em algumas. Obviamente, a transacionalidade, ou seja, a gente estar presente no que o cliente consome, no que o cliente transaciona no dia a dia, é possivelmente a principal definição de principalidade.

A gente tem três grandes blocos de principalidade aqui no Santander. A gente chama de transacionalidade como esse primeiro que vale para todos. Tem o pilar de crédito, para aqueles que tomam crédito, crédito mais estruturado, de médio e longo prazo, como o consignado, como o imobiliário e a financeira de veículos. E a gente tem um terceiro bloco que vale para alguns, que é o bloco de investimentos.

Mas transacionalidade é o bloco mais comum. É o que principalmente mede a relação próxima que a gente tem, sermos o banco mais presente na vida dos clientes. O cartão representa isso melhor do que qualquer outro produto, e a gente tem dados bastante positivos para comentar de cartões. A gente tem um *spending* que cresce 10%, um *spending* médio que cresce 10% ano contra ano, e aqui eu acho que a gente está só começando.

A gente tem muito mais ainda para capturar, porque a gente tem crescido a nossa base de cartonistas ativos, como a gente chama. A gente continua num bom ritmo de vendas, um ritmo com clientes muito mais do que não clientes. A gente tem 87% dos clientes correntistas, que é um crescimento de 3 pontos percentuais inclusive ano contra ano. A gente tem um aumento do índice de ativação, então a gente não só está vendendo mais cartões, mas a gente está ativando mais no M3, como a gente chama no jargão, ou seja, 3 meses depois da venda, eu ativo mais 5 pontos percentuais – não é menor isso.

E a gente tem um NPS de 86 aqui em cartões, que é bem positivo. A gente está trabalhando numa plataforma nova, ou seja, nos sistemas novos de cartões junto com o Grupo. Um dos benefícios da gente ser parte de um grande Grupo é esse: a gente pode desenvolver coisas juntos, e o novo sistema de cartões, que a gente já está no fundo aplicando para os cartões de débito, e ano que vem a gente vai entrar no crédito, ele é todo desenhado na cloud. Vai trazer ganhos enormes de eficiência, flexibilidade, agilidade e custo.

Então eu quis citar aqui porque é um exemplo bacana do que a gente está fazendo em conjunto com o Grupo. A gente tem o nosso Select Global, que é a nossa plataforma de conta internacional. E aqui falando um pouco da transacionalidade, a gente tem trazido na PF a dimensão do cross-sell cada vez mais forte. Então aqui um dado que vale mencionar: de uma base 100, a gente aumenta para 107 o quanto que comissões significa da receita total, ou seja,

a gente cresce 7 pontos mais as comissões do que o resto, o que significa que a gente está de fato caminhando nessa diversificação.

A gente tem, como eu falei já, tecnologia de novo aqui presente e está totalmente embarcada na jornada dos clientes. A gente na jornada do Pix – o Pix é o produto mais básico e mais padrão de toda a indústria, sim – mas a gente melhora o NPS nosso no Pix em 16 pontos ano contra ano. Não é que ele era ruim, ele estava em 60 e alto, mas agora ele está em 83, então obviamente uma evolução clara. A gente passa a ter um Pix com duas etapas de jornada, então aqui só para citar para vocês que mesmo aquilo que já funcionava bem, a gente continua investindo muito e a gente quer ser a melhor experiência do mercado.

Falando do crédito bem rápido, a gente aqui concatena algumas mensagens. Eu vou começar com o de baixo da direita, começar com a financeira. Todo mundo acompanha de perto, a gente é a maior financeira e continua sendo de veículos do Brasil. A gente tem um crescimento de 20% de carteira ano contra ano. A gente tem isso com o *over 90* reduzindo. A gente tem receitas líquidas crescendo 33% ano contra ano e custos planos. Não é fácil crescer 20% de carteira ano contra ano com custos planos, porque tem muito custo variável. Isso mostra também a nossa jornada de eficiência, de estar sempre buscando fazer mais com menos ou no máximo mais com o mesmo.

Então a financeira continua tendo uma performance bastante boa, um NPS de 91, o que deixa a gente muito orgulhoso. A gente tem parceria com quase todas as grandes montadoras do Brasil, 6 de 10. E a gente tem um cross-sell com o banco que cresce quase 100% ano contra ano. Para dar um número para vocês, a financeira só esse ano vai trazer mais de 500 mil clientes, que seriam monoprodutistas da financeira e viram clientes ativos do banco. Então a nossa jornada de ativação de clientes, de captura de clientes, passa muito pela financeira.

À direita em cima, eu comento só rapidamente do massivo. O massivo de uma base de um ano para cá, a receita líquida, ou seja, a receita bruta menos o custo de crédito, sobe 113%, então a gente vai de uma base 100 para 213, o que significa que a gente está sim fazendo o nosso *de-risking* com um portfólio cada vez mais saudável, e a base de custo cai também nesse um ano 12 pontos. Então a gente está abrindo uma mandíbula aqui bastante positiva em como a gente lida com o segmento massivo.

E aqui rapidamente o comentário do Select. O Select ele continua crescendo a sua participação na PF, e obviamente a rentabilidade do cliente Select é muito mais alta. De novo o crédito, para fechar, ele é um elemento super importante do portfólio, mas cada vez mais a mensagem aqui, ele é um elemento complementar da oferta como um todo. O crédito ele é importante, ele tem que ser bem precificado, ele tem que ser bem direcionado em termos de qualidade de cliente, de prazo, de volume. Mas obviamente ele tem que ser um fim, parte de um fim, que é a relação transacional maior que eu quero ter com os nossos clientes, e a gente vai continuar crescendo o crédito focado em retorno sobre o capital.

Para fechar, eu dou algumas mensagens sobre o tema da hiperpersonalização. Isso a gente vai falar mais ao longo do tempo, mas é mais para deixar o recado de que via oferta customizada em tempo real, via prospecção orientada por dados, jornadas adaptativas, inteligência na abordagem, a gente está cada vez mais indo no micro de precificar por cliente, de dar prazo por cliente, de dar volume por cliente, e isso cobrindo desde o massivo até o cliente mais sofisticado do nosso Corporate Investment Banking.

Investimentos bem rápido, aqui à direita. Aqui o nosso touro, agora vermelho, o nosso touro da Toro, da nossa corretora digital. A gente fez o rebranding da Toro nesse trimestre, e a gente está trazendo cada vez mais a Toro como parte de uma oferta que a gente chama completa e integrada entre a Toro e o Santander. O Santander ele traz o canal humano próximo e especializado, representado pelo AAA, pelo nosso escritório próprio de assessores, mas também pelo nosso alta renda, pelo nosso Private e também a nossa PJ. E a Toro traz a melhor experiência digital, de corretora digital do mercado. As duas ofertas estão cada vez mais próximas, a gente passa a vender a Toro aqui pelos canais do Santander, e com isso a gente já está vendo um aumento ainda maior da volumetria do que a gente já fazia bem na Toro, de forma mais independente.

O varejo capta, acumulado no ano, R\$ 23 bilhões, isso é um crescimento de quase 30% ano contra ano. Tenho certeza que ainda tem muito mais para a gente fazer pela frente, a gente vai fazer. A gente aumenta 10% ano contra ano a base de investidores PF, não é menor, ou seja, a agenda de investimentos está de fato impregnando aqui dentro do banco. O AAA no trimestre faz R\$ 6,3 bilhões, que é um número compatível com o do segundo trimestre, e obviamente um crescimento ano contra ano acima de 100%, e uma captação líquida por assessor de quase R\$ 4 milhões no trimestre, que é, comparativamente à players do mercado, uma captação bastante potente. Tudo isso com o NPS alto, e tudo isso direcionado para esse grande pilar, que eu quero que seja, está sendo cada vez mais, de Investimentos aqui no banco.

Aqui uma palhinha rápida no novo posicionamento nosso em pequenas e médias empresas. Vocês vão lembrar que no começo do ano, a gente lançou um novo modelo de atendimento, em que a gente passa a ter os especialistas de pequenas empresas, que a gente chama de Empresas 1. Esses especialistas estão mais, eles não estão mais dentro das lojas. A gente tirou o especialista das lojas e passou a ter os especialistas aonde? Onde mais importa, que é na casa do cliente.

Então, os nossos especialistas, que agora são donos de microrregiões, são milhares espalhados pelo Brasil, a gente continua aumentando esse time. Esses especialistas agora não só cobrem o cliente na casa deles, e com isso tem um nível de visitas muitas vezes maior do que a gente conseguia fazer antes. Agora eles têm uma nova oferta de valor, que é essa oferta que a gente tangibilizou há algumas semanas atrás, na qual a gente busca engajar os clientes PJ, pequenas e médias empresas, de forma muito mais potente do que a gente jamais fez, com

solução completa, com jornada de recompensa, junto desse atendimento humano e próximo que a gente já tinha lançado no começo do ano, e com o resgate de um projeto, um programa que a gente tem aqui já há 10 anos, que a gente chama do Programa AVANÇAR, que aqui no fundo é prover conteúdo, seja online, seja presencial, conteúdo sobre empreendedorismo, conteúdo sobre negócios, sobre mercado, para esses clientes pessoa jurídica.

Com isso, a gente pretende dar uma guinada ainda mais forte na direção de dobrar o nosso tamanho em pequenas e médias empresas, em pessoas jurídicas do nosso varejo. A gente tem caminhado bem nesse segmento. Não é linear, como eu sempre falo, mas a gente tem uma ambição de, em alguns anos, poder ter um negócio que é o dobro do que ele é hoje, e esse passo da nova oferta de valor é um passo fundamental nessa direção.

Com isso, agora eu chamo o Gustavo para fazer a revisão dos números e volto aqui para o Q&A. Obrigado.

Gustavo Alejo: Obrigado, Mario. Bom dia a todos. Agora vamos falar sobre os resultados. A margem financeira segue em expansão, no comparativo trimestral e anual. Crescemos praticamente 16%, o que reflete a evolução da nossa estratégia em clientes e mercados. No trimestre, a margem de clientes performou bem, com a priorização de linhas e segmentos mais rentáveis, o que também resultou em uma elevação do spread no período. Na margem com o mercado, observamos um desempenho melhor em razão do maior resultado das operações de tesouraria. Estamos comprometidos com uma expansão sustentável a longo prazo, adotando uma gestão ativa de riscos, disciplina nos preços e rigor técnico na alocação de recursos.

No próximo slide, vamos focar na carteira de crédito, que no trimestre apresentou uma leve queda, resultado da disciplina na busca por maior rentabilidade. Observamos um crescimento de quase 11% no varejo, enquanto que em grandes empresas seguimos com foco na rentabilidade, uma abordagem que tem se mantido desde o segundo trimestre de 2023.

Em relação ao portfólio de pessoa física, tivemos uma evolução de 0,8%, com destaque para os produtos de maior transacionalidade, como cartões, que cresceram 2,5% no trimestre. Ainda em cartões, temos apresentado crescimento com qualidade, observando maior concentração na média e alta renda. O *spending*, como foi falado, tem aumentado devido à expansão e à penetração da base.

No consignado, ajustamos as produções frente à pressão na rentabilidade ocasionada pela abertura da curva de juros e dos tetos de taxa. Por outro lado, o mercado de financiamento de veículos ainda demonstra boa dinâmica, e crescemos aproximadamente 5% no trimestre, e como mencionado anteriormente, nossa carteira está bem enquadrada em termos de qualidade de crédito. Em pequenas e médias empresas, obtivemos uma importante evolução da carteira de 2% no trimestre, com foco especial em pequenas e médias empresas. Nesse sentido, vale destacar que estamos preparados para avançar nesse segmento com qualidade e um ritmo

adequado.

Passando para o próximo slide, mostramos a performance das nossas captações, como já comentado. Registramos estabilidade no trimestre, conforme esperado, com uma gestão dinâmica de liquidez e disciplina de preços nos passivos. Continuamos avançando na melhoria do mix de segmentos, com a pessoa física crescendo 2 pontos percentuais nos últimos 12 meses.

Otimizamos também o mix de instrumentos de captação e custos com a emissão de letras financeiras subordinadas, ao mesmo tempo em que comunicamos o call do Tier 1 com liquidação programada para novembro. Para concluir esse slide, a relação entre crédito e depósitos continua nos menores níveis históricos, atingindo 93%.

A seguir, vou mostrar o desempenho das nossas comissões. Nesse trimestre, registramos novamente os maiores níveis históricos, decorrente da nossa estratégia de diversificação de receitas, que vem progredindo muito bem. Registramos um crescimento de 3% no trimestre e 13% no ano, com uma boa performance em praticamente todas as linhas.

Quero destacar o crescimento de cartões de 3,2% no trimestre e 14,4% no ano. Seguros, conta corrente e asset apresentaram incrementos no trimestre, além de uma evolução significativa em relação ao ano anterior. Um ponto importante é que a linha de corretagem e alocação de títulos, apesar de queda, apresenta um crescimento acumulado em 5% no ano contra ano. Dentro da linha de Outros, que vocês podem ver aqui, a maior evolução no trimestre é atribuída ao bom desempenho de capitalização.

No próximo slide, vamos abordar a qualidade dos nossos ativos, em que mantivemos a PDD estável no trimestre, resultando em um custo de crédito de 3,7%, com redução de 60 *basis points* em 12 meses. A performance do *NPL Formation* foi positiva, que evidencia a melhor qualidade da nossa originação, chegando a 1,1%.

E devido à melhor qualidade das safras, a carteira renegociada já apresenta uma redução de quase R\$ 5 bilhões em comparação ao terceiro trimestre de 2023, sendo que observamos uma diminuição de 130 *basis points* em relação à carteira total do último ano.

No slide seguinte, trataremos uma visão detalhada da evolução dos nossos indicadores de inadimplência. Nossa concessão continua bem equilibrada e os portfólios estão totalmente enquadrados, como eu disse. Tanto o indicador de curto prazo, quanto o de longo prazo, permanecem praticamente estáveis.

O crescimento da inadimplência em SMEs decorre em parte pela carteira renegociada que eu já havia falado no trimestre anterior, principalmente no segmento que abrange empresas com faturamento menor, de até R\$ 3 milhões, e pela pressão adicional no segmento de grandes

empresas devido a casos de recuperação judicial que vocês têm visto na mídia.

As provisões e índices de inadimplência controlados possibilitam a absorção desses eventos sem maiores impactos e ressalto que os indicadores de curto prazo estão ajustados, sugerindo uma tendência mais positiva adiante.

No próximo slide, vou detalhar agora as nossas despesas. Continuamos avançando em nossa busca pela eficiência, focando no controle de custos. Durante este trimestre, registramos o efeito parcial do novo dissídio, que teve um reajuste de 4,6% e impactou as despesas de pessoal.

Nas despesas administrativas, o aumento está relacionado à expansão dos nossos negócios, o que é bom, e o crescimento das despesas ficou abaixo das receitas, contribuindo para melhorar nossa alavancagem operacional. Tivemos melhora sequencial no índice de eficiência, que apresentou uma queda de 3,6 pontos percentuais no ano.

Para finalizar a seção de resultados, vou falar da nossa DRE. Observamos um aumento de 15% nas receitas totais, em comparação ao ano anterior, impulsionado tanto pela *NII* quanto pela evolução positiva das comissões. Em relação às provisões, registramos estabilidade na comparação trimestral e leve aumento na comparação anual, e mantivemos um rigoroso controle das nossas despesas, resultando num lucro de R\$ 3,7 bilhões.

Esse resultado corresponde a um aumento de 10% no trimestre. Finalizamos o terceiro trimestre de 2024 com aumento na rentabilidade, apresentando um ROAE de 17% e capital principal de 11%.

Por fim, quero destacar que permanecemos focados na retomada gradual dos nossos resultados, que tem evoluído conforme nossas expectativas, e o nosso objetivo é a sustentabilidade a longo prazo, com solidez e consistência nos resultados.

Com isso, termino minha parte da apresentação e passo a palavra ao Mario para as considerações finais.

Mario Leão: Obrigado, Gustavo. Aqui só reforçando, para a gente poder pular logo para o Q&A, reforçando quatro, cinco grandes ideias que eu queria deixar, que a gente cobriu ao longo da apresentação.

Primeiro: de novo, principalidade é sermos o banco mais presente na vida dos nossos clientes. Então, essa mensagem que, quando eu estou girando pelo Brasil, procurando conversar com os clientes, escutar os clientes e não clientes, a mensagem tem que ser essa: "eu preciso ser o banco mais presente na sua vida", e tudo, no fundo, leva a isso. Começa com o cliente e a gente desenha a estratégia de trás para frente.

Segundo grande ponto: essa agenda de principalidade – de novo no jargão interno – essa agenda só acontece se a gente estiver absolutamente abraçado com tecnologia. Eu falava hoje cedo com os funcionários do banco, na nossa transmissão interna, tecnologia não merece uma página ou duas, tecnologia é absolutamente chave, é negócio, é cliente, e se um banco grande como Santander, digital, multicanal, não entender isso, a gente não vai conseguir ter a agenda de crescimento que a gente busca ter. E a gente vai chegar lá.

Terceiro: a gente quer, através de tecnologia, através da experiência humana, complementar. A gente quer entregar para os clientes valor, com a percepção, a partir do cliente, não do banco, cada vez mais clara. Isso vale para investimentos, isso vale para o uso do cartão, isso vale para como a gente apoia em temas não financeiros, que são cada vez mais relevantes na nossa oferta. E sem dúvida, numa experiência hiperpersonalizada, cada vez mais potente, que o cliente se sinta único, numa conversa única conosco, em que ele só fala uma vez o que ele precisa, o que ele está vivendo e, muitas vezes, eu antecipo com dados a demanda desse próprio cliente e consigo trazer para ele a solução antes mesmo de ele ter o problema.

A gente quer crescer privilegiando o relacionamento como um todo. Então a gente quer cada vez mais migrar por oferta, por simplificação e também por tecnologia. A gente quer migrar nossas relações para relações completas com os clientes e é aí que a gente vai alocar, claro, o nosso capital de forma cada vez mais seletiva, cada vez mais clínica, visando sim crescer, mas visando acelerar a nossa agenda de crescimento e de rentabilidade como grande foco, como a gente tem mostrado e a gente está trabalhando para continuar mostrando ao longo de todos os próximos trimestres, até a gente chegar em um patamar bastante acima do que a gente está agora e, sem dúvida, naquele momento, continuar trabalhando para buscar mais.

Para fechar, e a gente abrir aqui o Q&A, é um trimestre que a gente fica contente em publicar. É um passo, sem dúvida, concreto na direção certa, com crescimento trimestral, crescimento interanual, um trimestre sem extraordinários, um trimestre, como eu costumo falar, bastante limpo, e a gente está bastante contente com o progresso e com o que vem pela frente, sem dúvida, mais ainda.

Então, com isso, eu pauso, e chamo o Gustavo para a gente poder fazer o Q&A. Camila, é com você.

Camila Stolf: Obrigada, Mario. Obrigada, Gustavo, também pela apresentação. E a gente vai começar agora a sessão de perguntas e respostas. A partir de agora, vocês vão poder tirar as suas dúvidas conosco. Para isso, é só clicar no ícone de mão que está na parte inferior da sua tela. A gente vai responder essas perguntas no idioma em que elas forem feitas. E, mais uma vez, eu peço que cada analista faça somente uma pergunta para que todos possam participar.

A gente vai começar agora com a XP Investimentos, com o Matheus Guimarães. Matheus, bom

dia, seja bem-vindo. Matheus, a gente não está te escutando. Ainda não. Ainda não.

Matheus Guimarães: Agora, vocês me escutam melhor?

Camila Stolf: Agora, sim. Perfeito.

Matheus Guimarães: Ah, bom. Desculpa. Obrigado. Parabéns pelos resultados e obrigado pela oportunidade de perguntar. Acho que o terceiro trimestre é uma materialização de muitas das coisas que vocês vinham sinalizando nos últimos trimestres, né? Quando a gente olha para frente, e alinhado com esse cenário macro um pouco mais incerto, o que a gente pode esperar em termos de crescimento, principalmente na carteira de crédito? Acho que seria legal ter uma cor e ouvir um pouco de vocês.

Mario Leão: Claro. Obrigado pela pergunta. Aqui eu começo, o Gustavo pode complementar.

O que a gente fez esse trimestre foi, a gente teve um andar de lado, de certa forma, da carteira, um leve decréscimo, mas você vê a dinâmica portfólio a portfólio, em que a gente acelera onde a gente acredita que tem rentabilidade marginal e é onde tem cross-sell marginal para a gente obter, e em alguns portfólios tem efeitos pontuais, claro, em grandes empresas, como o Gustavo citou, tem o caso, enfim, de um nome específico do atacado, já, caso antigo, tem o tema do câmbio, mas ainda assim a gente teria caído a carteira em grandes empresas.

Então, o que foi esse trimestre? Acho que ficou super claro: foi um balanceamento do nosso capital, que segue crescendo, na direção dos portfólios onde a gente vê capacidade de ter rentabilidade marginal, seja na operação de crédito em si, seja no cross-sell.

O que a gente vai fazer daqui para frente? Exatamente isso, de uma forma cada vez mais clínica, cada vez mais minuciosa. Eu vou dar alguns exemplos aqui para poder materializar. A gente cresceu muito ao longo desses anos e ganhou cota, de forma relevante, no consignado. A gente continua gostando muito do consignado, claro, mas o consignado tem portfólios diferentes dentro dele. A gente é bastante grande no privado, e talvez o maior do mercado, e tem tudo para crescer no privado, e o privado continua funcionando bastante bem em termos de rentabilidade.

Mas em parte do público, e predominantemente no INSS, o consignado, na margem, não tem o nível de rentabilidade que a gente julga compatível com o que a gente quer para o nosso portfólio. Então a resposta sucinta da tua pergunta, que é ótima, é: a gente vai buscar continuar crescendo o todo, mas alguns portfólios potencialmente vão estar mais para planos ou cair, e talvez o consignado INSS seja um desses casos, porque a rentabilidade, do jeito que se comprimiu entre o custo de funding, taxa de médio prazo, o custo da originação por canais externos, em parte pelo menos, e a taxa teto, que só caiu com a Selic, agora que a Selic subiu, a taxa não subiu.

Na prática, o spread líquido de um consignado INSS, principalmente o feito por canal externo, não é mais, não justifica mais a minha dotação marginal de capital. Então de forma muito, e o cross-sell marginal de um cliente do INSS também, indo para a segunda derivada, também não é o melhor cross-sell de todos.

Então eu consigo fazer um reinvestimento desse capital de forma muito mais efetiva numa financeira de veículos, que está crescendo, como vocês viram, 20% ano contra ano, e eu não tenho vontade nenhuma de desacelerar a financeira.

Pequenas e médias empresas, tem muitos subportfólios ali, mas direcionalmente eu continuo querendo crescer pequenas e médias empresas. Já falei da ambição de dobrar em alguns anos; dobrar não é dobrar carteira per se, é que o negócio como um todo cresça, e é um negócio altamente *cross-sellável*, com perdão da expressão, em que eu consigo fazer muita comissão e muito passivo também.

Então, e grandes empresas? Grandes empresas é uma boa pergunta. A gente vai ser seletivo. A boa notícia é, como a gente foi bastante rigoroso em rentabilidade marginal nesses últimos anos e meio, eu diria, em grandes empresas, o nosso portfólio tem quase que constantemente caído na margem em grandes empresas. A gente, primeiro, não tem perdido receita, então a gente tem conseguido fazer um cross-sell em grandes empresas cada vez melhor.

Eu estou produzindo mais com a mesma base de RWA; eu diria que em grandes empresas eu estou produzindo mais com menos RWA, e essa é uma agenda positiva. Claro que onde eu tiver oportunidade, quando o mercado de capitais enxugar um pouco, quando a concorrência como um todo em grandes empresas ficar um pouco mais saudável do ponto de vista de preços, eu vou estar muito mais leve e seco para poder expandir de novo.

Não é um tema de apetite de crédito e muito menos um tema de capital; é um tema de oportunidade e de alocação disciplinada de RWAs. Espero ter respondido aqui a pergunta.

Matheus Guimarães: Não, super claro. Muito obrigado, Mario.

Mario Leão: Obrigado.

Camila Stolf: Nós vamos agora para a próxima pergunta com o Yuri Fernandes, do JP Morgan. Oi, Yuri.

Yuri Fernandes: Camila, bom dia. Mario, Gustavo, acho que parabéns pela trajetória de melhora de ROAE de vocês. Eu queria focar um pouquinho mais no equity de vocês ali, no balanço. Esse trimestre a gente viu que teve um impacto, acho que de um R\$ 1,3 bilhões já líquido de imposto, de alguns casos bem antigos. Estou falando aqui de Banespa, acho que há

uma briga de PLR de aposentados aqui. Eu queria entender se isso é o que está trazendo o capital principal de vocês ter essa quedazinha de 20 *bps*, acho que é a primeira pergunta aí. E se vocês puderem dar um contexto do que é isso, se a gente deveria ver outros casos antigos impactando o patrimônio, eu só consigo lembrar talvez do PIS e COFINS, que foi mais recente, mas só para entender um pouquinho se a gente deveria ver talvez essas surpresas em PL, porque fora isso, acho que no P&L foi tudo muito bom. É só essa questão do book que me chamou um pouquinho mais a atenção. Obrigado.

Mario Leão: Obrigado, Yuri. Obrigado por sempre olhar e fazer comentários sobre o capital. É um nível de diligência que a gente gosta bastante, então obrigado pelo *challenge*.

A pergunta é ótima, então esse caso, para colocar nome, é um caso do Santander e Banesprev, que é o nosso veículo de previdência, como o nome diz, da época do Banespa, com uma associação chamada Afabesp. Esse é um caso de 1996, Yuri, então alguns, eu entrei no mercado esse ano, então muitos de vocês certamente não estavam nem no mercado ainda. É um caso de 28 anos.

E a gente poderia aqui, Yuri, a gente vinha lidando – a justiça obviamente tem o seu prazo – a gente vinha lidando com isso as *we go*, mas nos últimos dois anos os casos começaram a ser homologados, numa escala ainda pequena, e a gente poderia ter simplesmente seguido com o provisionamento derivado das homologações.

Mas a gente tomou uma atitude que, de novo, é permitida por um banco que tem um resultado orgânico que comporta, um capital orgânico que comporta, nesse caso, e a gente preferiu fazer, meados desse ano, no segundo trimestre pro terceiro, um acordo. A gente desenha o acordo no segundo e executa no terceiro, que é um acordo com essa associação e com seus advogados, pelo qual a gente oferece um acerto financeiro material para cada um deles, num total bruto de R\$ 2,7 bilhões de reais.

A gente trabalha bastante nesse acordo. Depois, a partir do momento que o acordo é alinhado, eles trabalham dentro da associação e dos advogados para trazer a aderência, porque o acordo não é, ele é por adesão. A gente consegue 90% de adesão, o que é bastante alto, dado que a gente está falando de pessoas mais idosas, nem sempre tão acessíveis, e essa adesão faz com que a gente tenha, então, um acordo total, esses R\$ 2,7 bilhões viram aproximadamente R\$ 2,4 bilhões – eu estou falando números redondos –, o que de forma líquida, geram uma dotação no capital, uma alocação de capital de R\$ 1,3 bilhão, que você cita corretamente.

Então, em resumo, é um caso bastante antigo, que a gente tomou a atitude de querer resolvê-lo agora e não deixar, vamos dizer, em *accrual* isso, ao longo dos próximos anos. A gente também elimina, Yuri, um risco importante de que os casos futuramente homologados pudessem ter montantes maiores, então, a gente contém e limita, se eu puder usar a

expressão, limita o custo, limita a perda num montante aceitável.

A gente tinha um acompanhamento super próximo disso através do nosso jurídico, e a gente preferiu tomar esse passo de acordar e reconhecer agora no terceiro trimestre, que é quando, de fato, as adesões acontecem. O pagamento, por acaso, foi agora em outubro e a gente está captando a maior parte disso no nosso Select, no AAA, então o dinheiro está voltando para a gente em investimentos.

A contabilização em capital é por um tema técnico, o Gustavo pode comentar aqui um pouco mais, mas, enfim, a gente pode *follow-up offline*. Mas, essencialmente, dado que isso tem a ver com um benefício pós-emprego, tem uma alcunha contábil específica para esse tipo de situação que permite que seja reconhecido direto no OCI, o equivalente ao OCI brasileiro – isso, obviamente, debatido *ad nauseam* e reforçado com o auditor interno, externo, global, etc., e a gente está bastante confortável e, obviamente, o regulador.

Então a contabilização está correta, ela tem a ver com, eu diria, a resolução, *comprehensively speaking*, a adesão foi de 100%, então você vai perguntar: "ah, e os 10%?" Os 10% vão continuar em *accrual*, mas há uma materialidade muito menor e, obviamente, a gente tem provisão para isso. Isso vai aparecer ao longo do tempo.

Então não esperamos algo nesse caso que seja material e não temos outros casos de materialidade, Yuri, que foi a segunda parte da sua pergunta, que deveriam aparecer e decisões que a gente tem que tomar nos próximos trimestres. Esse era um grande caso antigo que poderia ter sido de muitos mais bilhões e que a gente está aqui *cutting* num nível aceitável e colocando no resultado no balanço, no caso, porque a gente poderia, podia fazer e preferiu fazer agora.

Yuri Fernandes: Super claro, Mario. Obrigado pela resposta técnica.

Mario Leão: Obrigado.

Camila Stolf: Nós vamos agora para uma pergunta do Banco Safra com o Daniel Vaz. Olá, Vaz, bom dia.

Daniel Vaz: Bom dia, Camila. Bom dia, Mario, Gustavo. Obrigado pela oportunidade de fazer perguntas e parabéns pela trajetória do seu resultado. Olhando para a sua carteira, a parte principalmente de trajetória, você tem o consumer finance ganhando cada vez mais relevância como um todo. Então a financeira ganha parte disso e aliado a essa trajetória, a gente tem a Resolução nº 4.966, a regulação que deve entrar agora em janeiro e ele deve trazer uma necessidade de provisão maior em originação desses financiamentos de veículos, então você tem um *loss-given default* que é majorado por conta de um ativo de recuperação que você traz a valor presente. Então como que vocês têm trabalhado com esse impacto? Eu queria entender

o impacto no seu nível recorrente de provisão e se o seu capital principal, que hoje está um pouquinho mais abaixo dos pares ali em 11%, se isso tem algum *hit* que a gente deve trabalhar para o começo do ano que vem. Obrigado.

Mario Leão: Eu vou começar e aqui levanto a bola para o Gustavo, Daniel. Obrigado pela pergunta também, um ótimo tema para a gente cobrir. A gente ainda não está antecipando para o mercado a magnitude.

Obviamente, a gente está trabalhando já há bastante tempo, há muitos meses e é um trabalho não só técnico do time nosso de contabilidade e de modelos de provisões. Gustavo, eu, e vários estamos envolvidos. Dizer que não tem nenhum impacto seria subestimar obviamente uma evolução da regulação, então obviamente existe algum impacto.

A gente não imagina que esse impacto vai ser material a ponto de, numa trajetória anual, se a gente puder pegar o *full year 2025*, a gente não imagina que vai ser material do ponto de vista de impacto no CET1 para afetar nossa capacidade de *payout*.

Então, já antecipando uma pergunta implícita no que você está perguntando, a gente não está dividindo a materialidade. Existe sim, mas a gente não espera que esse impacto, esse ajuste de CET1 seja material a ponto de afetar a nossa capacidade de distribuir proventos ao longo do ano que vem. Isso é um dado.

Vou pedir para o Gustavo comentar um pouco mais o tema da financeira, eu os outros, mas sem dúvida esse é um tema importante de toda a indústria e a gente está olhando super de perto. E de novo, no macro a gente vai fazer o que tem que ser feito, vai evoluir os modelos, mas imagina que isso ao longo de 2025 vai ser algo que é absorvível e será absorvido ao longo do ano. Não é isso, Gustavo?

Gustavo Alejo: Então sobre a lógica do portfólio – vale para o da financeira, mas para todos os portfólios – então a gente já opera há muitos anos com a normativa IFRS 9 do Grupo. Agora a gente vai aplicar a Resolução nº 4.966, então o nosso processo decisório de tomada de decisão de concessão, ele é baseado em todos os aspectos das normas que a gente opera.

Então a gente não tem surpresas. Eu não sei se, talvez tenha sido o ângulo da sua pergunta, mas a gente não teria surpresas no que a gente está produzindo na financeira aplicando a Resolução nº 4.966. Então como a gente usa o IFRS, a gente sabe praticamente qual que é o impacto da Resolução nº 4.966 hoje, na tomada de decisão de portfólio marginal para todos os portfólios que a gente faz, a gente faz para todos os portfólios, visão, produto, portfólio, cliente, a gente aplica a mensuração do que a gente espera de performance baseado nas normativas que a gente conhece e a gente usa também muito da nossa experiência de IFRS 9.

Então eu acho que foi um pouco esse o ângulo da sua pergunta. Obviamente que a gente já

está aplicando na tomada de decisão e sobre esse rigor técnico e de melhor alocação de capital, isso é uma variável que a gente já tem usado há alguns trimestres, então não muda nada o nosso *modus operandi*. Então a gente não tem que se adaptar; a gente já está adaptado. Então de forma geral para todos os portfólios é isso.

E aí o que o Mario comentou também, é uma norma nova, a Resolução nº 4.966 difere da Resolução nº 2.682, e naturalmente essa diferença ela já traz mais provisionamento. Então a Resolução nº 4.966 tem mais provisionamento do que a Resolução nº 2.682, então potencialmente a gente vai ter sim um ajuste no patrimônio.

Daniel Vaz: Fechado. Obrigado pela resposta.

Mario Leão: Obrigado.

Camila Stolf: O próximo participante é o Mario Pierry do Bank of America. Mario, pode prosseguir.

Mario Pierry: Bom dia, pessoal. Obrigado pela oportunidade de fazer essa pergunta. Mario, eu queria entender um pouco assim, o cenário macro no Brasil nos últimos meses deu uma piorada. A gente está vendo aí a curva futura continua subindo, tem mais incerteza. Eu queria entender então como é que você está vendo dois segmentos em especial, o de pequenas e médias empresas e o de baixa renda. Acho que vocês falaram muito pouco de baixa renda. No passado era um tópico que vocês discutiam como um potencial de oportunidade, e agora não ouvi muito de baixa renda. Eu queria entender se a estratégia ali muda e na pequenas e médias empresas, como é que você está vendo a competição e seu apetite de crédito para o segmento? Obrigado.

Mario Leão: Obrigado, Mario. Ótima pergunta.

A gente falou menos de massivos ou de baixa renda por escolher simplesmente os tópicos para abordar em cada apresentação, mas obviamente continua sendo um grande foco. A gente não está saindo e nem diminuindo de forma material o nosso baixa renda. O que a gente está fazendo é um trabalho contínuo de *de-risking* nesse portfólio, em todos, mas nesse portfólio em particular, Mario.

E eu diria que hoje a gente está separando aqui as safras antigas em que a gente faz o *de-risking* e as safras mais novas, os últimos dois anos principalmente, eu diria que a gente está com a base de clientes de baixa renda que a gente quer estar. A gente continua, claro, numa expansão da franquia, a gente continua atraindo clientes novos com cada vez mais dados, cada vez mais uso de tecnologia. Então a nossa agregação de clientes novos está sendo cada vez mais assertiva e, sem dúvida, o nosso crescimento passa pela baixa renda.

Agora, quando eu falo de ser bastante criterioso em como eu aloco o capital – cruzando com a pergunta aqui um pouco atrás – o INSS, o consignado INSS tem bastante baixa renda ali. Se eu perceber que minha rentabilidade marginal daquele consignado INSS para baixa renda não é adequada e a minha capacidade de cross-sell tampouco é muito grande, porque o limite de renda disponível daquele cliente é baixo, eu vou fazer menos disso no futuro próximo. É menos até por apetite de crédito, Mario, e é mais por disciplina de capital.

Então, eu diria que o nosso foco em rendas massivas ou baixa renda e o nosso foco em pequenas e médias empresas, ele vai estar calibrado por um *overlay* de apetite de crédito, que a gente não mudou materialmente nesses anos. Então faz dois anos e alguns meses que a gente implementou todos os ajustes principais que a gente queria fazer de apetite de crédito. E de lá para cá foi calibragem normal dos *borders* e ficar testando e ajustando, que é gestão normal de um banco. Mas ajustes materiais a gente não fez nenhum.

Então, a gente está com o apetite num nível compatível com os últimos anos, ou seja, mais para o conservador, eu diria, do que para o ambicioso ou agressivo. A gente não pretende mudar esse apetite e a derivada seguinte é: onde eu rentabilizo melhor o capital que eu tenho? Então, eu continuo voltado a crescer em massivos? Continuo. Menos com produtos em que eu rentabilizo pouco e gero pouco cross-sell, e mais dentro do apetite de crédito que eu tenho, com produtos que me trazem mais relação transacional e, portanto, mais principalidade e, junto disso, comissões, junto disso, funding barato, depósito barato.

Então, em rendas massivas, a grande agenda é o dueto cartão e cheque. "Ah, mas isso tem um potencial, um custo de crédito mais alto do que o consignado, do que o imobiliário". É verdade. Mas ajustado ao quanto eu consigo produzir de spread nessas carteiras, quanto de transacional eu trago, portanto, o spread, vamos dizer, ampliado contra o custo de crédito dentro do apetite que eu tenho, a gente está bastante seguro que focar nos produtos que geram relação transacional é o caminho correto, inclusive em rendas massivas. De novo, dentro de um apetite de risco que eu não alterei.

Vale o mesmo, de certa forma, para pequenas e médias empresas e, mais para médias empresas. A gente está tendo um aumento de RJ bastante importante esse ano. Possivelmente, é o ano recorde de RJs e isso nas high PMEs nossas aqui, a gente está tendo mais RJs do que a gente teve. Isso traz um elemento de delta e a gente viu isso no *over 90*. Não é nada que no todo nos preocupe, mas a gente vai olhar de forma bastante atenciosa.

O que for mais gestão de portfólio, de pequenas empresas, está indo bastante bem e o que for mais aprovação nome a nome, Mario, a gente vai continuar olhando de forma criteriosa o setor, alavancagem da empresa. Preocupa sim as empresas mais alavancadas, claro, porque com juros base de 11%, quase indo para 12%, talvez 13%, mais o spread, obviamente o custo de financiamento marginal dessas empresas é bastante alto e por bastante tempo.

Então, existe um ponto de atenção, sim, com empresas em geral e menos nesse sentido com PF, porque a PF já paga um juro alto *anyway*, e não vai ser a Selic aumentando, que vai aumentar materialmente o custo *all-in* da PF nesse sentido. Espero ter coberto aqui teus pontos.

Mario Pierry: Obrigado.

Camila Stolf: A pergunta agora é do Pedro Leduc, do Itaú BBA. Oi Pedro, bom dia.

Pedro Leduc: Bom dia a todos. Obrigado pela pergunta. Parabéns pelo resultado também, Mario. Duas rápidas: primeiro, serviços. Eu perguntei também já no último call e era esperado que fosse dar uma arrefecida e continua muito forte, dois dígitos ano a ano. Se puder elaborar um pouquinho mais por trás disso e o que a gente pode ver para o ano que vem. E aí, voltando ao racional de crescer de forma eficiente em capital, alocação ótima de RWA. Ficou bem claro isso no corporate, né? E aí eu queria transbordar isso um pouquinho para o *consumer finance*, né, que aqui 4-5% de crescimento de carteira é muito forte. Se você está vendo aqui, também, mais oportunidades para continuar crescendo nesse ritmo nos próximos trimestres. Obrigado.

Mario Leão: Legal, Pedro. Obrigado. Ótimas perguntas.

Falando rápido aqui de comissões, ou serviço como um todo. Já há algum tempo, eu diria que há alguns anos, eu tenho falado com vocês, né, do nosso foco em diversificação do macro portfólio de negócios. Isso é sim criar uma diversificação em crédito, mas é construir um *business* muito mais potente de comissões, relativamente à base de RWAs que a gente sempre teve.

A gente, comparativamente a alguns dos nossos grandes pares, como o que você representa, Pedro, a gente tem, historicamente, um índice de comissões por RWA mais baixo. Isso, obviamente, é um diagnóstico fácil de fazer, não tão fácil de fixar, e é um trabalho consistente de foco, de direcionamento, de incentivos. Mas não basta ser aquele incentivo do sprint, da rede comercial, que você faz uma campanha para uma viagem e depois passa. Tem que ser algo, de fato, estrutural na organização, né? E são muitas respostas.

Então, eu gosto mais do que o crescimento em si, de ver que ele é bastante diversificado entre várias linhas. Sempre, claro, tem algumas que destacam mais. Esse trimestre teve um mercado de capitais negativo, mas, obviamente, a gente tem uma franquia potente. A gente teve, talvez, em menos transações de mercado de capitais em alguns casos, por, de novo, pura disciplina de capital e não querer entrar naqueles que estavam apertados demais.

Então, para mim, o ponto de comissões, Pedro, é ter várias linhas de comissões que passam de R\$ 1 bilhão/ano. A gente já tem sete, e as contas de alguns bilhões/ano, cartões e seguros, por exemplo, tem que aumentar. Então, a gente teve um bom crescimento de consórcio no

trimestre? Teve, anualizado dois dígitos. Eu estou feliz? Não, não estou, porque a gente tem que pensar num negócio de consórcio que, em poucos anos, é o dobro. E esse eu falo o dobro, o dobro de número mesmo, de resultado material.

Então, a gente tem um negócio de R\$ 1 bilhão de consórcio e, se ele não chegar, em alguns anos, e não pode ser 10, a um negócio de R\$ 2 bilhões, não com um patamar final, mas um próximo degrau, eu, sem dúvida, não vou estar satisfeito. Então, pode me cobrar pelo consórcio, por exemplo.

Então, no fundo, é pegar essas grandes linhas de comissões e fazê-las crescerem de forma que cada uma delas fique mais material, mas a agenda por trás disso é um foco bastante disciplinado nosso em medir, e eu falo explicitamente isso, medir, *fees* por RWA, como um dos grandes KPIs do banco. Então, a gente precisa, a gente sistematiza isso ao longo desse ano e, a partir daqui, a gente vai continuar de forma ainda mais clínica, eu diria, focando nesse KPI e buscando convergir com os *best practices* que tem no mercado e também fora do Brasil.

O tema da financeira. Eu levanto a bola, o Gustavo complementa, que é um negócio que, inclusive, está sob gestão dele. A gente olha para a financeira, apesar de a financeira ser o clássico monoproduto, vamos dizer assim, é até uma empresa separada nossa, Aymoré Veículos, e é, de fato, tocada de forma bastante integrada, mas bastante independente.

A gente tem uma liderança impecável ali. Mas o que a gente fez bem nos últimos anos foi também olhar a financeira *beyond*, Pedro, o que o próprio negócio traz. O próprio negócio, o Gustavo vai falar, o próprio negócio super para de pé. Eu poderia não estar fazendo nenhum cross-sell com o banco, eu poderia não estar trazendo 500 plus, vão ser quase 600 mil clientes esse ano, como correntistas ativos do banco.

O negócio, ele é bastante rentável, dentro do apetite de risco que lá atrás a gente definiu e, dada a nossa penetração, a gente está em milhares de dealers ao redor do Brasil, a gente origina entre 80 e 90% de tudo que o mercado vê de financiamento de veículos, escolhe fazer 21%, 22% dentro do nosso apetite, mas Gustavo, comenta um pouquinho mais.

Gustavo Alejo: É exatamente esse o ângulo, Pedro.

Assim, a gente escolhe fazer 21%, 22%. Então na financeira a gente mede contrato a contrato. Então a gente toma decisões por contrato, a gente acompanha contrato a contrato todas as performances com as melhores métricas, voltando à pergunta anterior, e usando também as métricas de provisões em ambos os GAAPs.

Então, a performance continua boa. Na margem a gente consegue, a gente projeta, o que a gente está projetando está se confirmando. A gente vai expandir ao ponto de que essa performance se mantenha. A gente não gostaria de reduzir a performance sob a ótica de

rentabilidade na partida e depois a verificar.

Então a gente acredita que tem espaço, mas a gente vai crescer de acordo com a demanda para esse perfil de risco e com a característica que a gente está trabalhando. Existe a possibilidade de ampliar mais? Existe, mas eu vou para um degrau de rentabilidade, de performance, que dentro dela está a performance creditícia, que hoje para a gente faz menos sentido.

Mas existe bastante demanda no mercado de autos e a gente está operando onde a gente tem conforto e a gente está mirando uma rentabilidade que é bastante interessante.

Mario Leão: Eu diria que para fechar, Pedro, a rentabilidade marginal que a gente está tendo – não que está buscando ter – que a gente está tendo na financeira, ela é na margem, sem cross-sell nenhum, já compatível com o grande degrau de ROAE que a gente quer chegar no banco como um todo. Então, a financeira está nos puxando para cima, e não para o lado ou para baixo.

Então, só para deixar essa mensagem de que a gente tem a disciplina contrato a contrato que o Gustavo mencionou e, de certa forma, é o *benchmark* do que eu quero e estou fazendo para todos os outros portfólios do banco.

Pedro Leduc: Está claro. Muito obrigado.

Mario Leão: Obrigado, Pedro.

Camila Stolf: A gente vai agora com o Thiago Batista, do UBS. Bom dia, Thiago.

Thiago Batista: Bom dia, Camila. Bom dia a todos. Está me ouvindo? Vamos lá. A minha pergunta, Mario, você e o Gustavo já comentaram ao longo do call a importância da rentabilidade do banco. No passado vocês indicaram, acho que no trimestre passado, saiu uma matéria de jornal recentemente, indicando que o ROAE poderia voltar ao nível de 20% no médio prazo. Minha pergunta aqui é quais são as alavancas mais importantes para esse retorno sair do 16%, 17% que a gente tem hoje, e atingir essa ambição ali ao redor de 20%? E se, de alguma maneira, a Selic nesse novo patamar, que não sei se é 12%, 13%, qual que vai ser, se isso atrapalha esse processo de levar o ROAE do banco ao redor de 20%?

Mario Leão: Não, Thiago, ótima pergunta.

Eu vou começar até pelo segundo pedaço, ele ajuda a tocar no primeiro. A Selic mais alta ajuda ou atrapalha? Atrapalha. Então, para ser prático aqui, a gente tem, historicamente – vocês seguem o banco há bastante tempo – a gente tem uma sensibilidade na margem negativa para a subida de juros, dado o custo de carregar nosso portfólio ALCO e,

principalmente, o fato de que, historicamente, a gente fez toda a nossa produção da PF, que é a pré-fixada, numa base fundeada sem *hedge*.

Então, é assim que a gente, por anos ou décadas, tocou. Então, na prática, o juros sobe, você tem um custo de carregamento maior, isso é percebido em margem com o mercado e, quando sobe muito rápido, como aconteceu entre 2021 e 2022, a gente viu o que aconteceu. Na margem, então, tem um delta custo de carregamento, na prática do *back book*, como a gente chama, da produção histórica e do portfólio ALCO.

Daqui para frente, a gente tem buscado e vai continuar buscando neutralizar mais e mais esse movimento, porque a gente quer ter – e eu já comentei isso em situações passadas – a gente quer trazer mais previsibilidade e menos volatilidade para o resultado. Uma das, talvez, volatilidades ou imprevisibilidades históricas que a gente tinha era associada a essa posição longa em juros, bastante estrutural, que a gente sempre teve.

Então, a gente vai, na margem, Thiago, buscar fazer mais a gestão desse equilíbrio de passivos e ativos e, com isso, buscar neutralizar com o tempo, o que vai fazer com que o efeito de juros, para cima ou para baixo, fique diminuído ao longo do tempo com esse resultado, o que eu espero que, para os analistas, para os investidores, facilite a leitura, a compreensão e a projeção do que é o Santander e para onde a gente está apontando para os próximos anos.

Trazendo isso para a pergunta de rentabilidade, então, eu teria um detrator da minha melhora de recuperação, da minha recuperação de rentabilidade por conta da Selic, que eu vou buscar neutralizar ao máximo, que é o argumento que eu acabei de fazer, mas quais são as grandes alavancas? De certa forma, é um *wrap-up* do que a gente falou, seja, na apresentação, um pouco do Q&A: continuar focando de forma bastante disciplinada nesse índice simples aqui de *fee* sobre a RWA, que eu citei aqui na pergunta do Pedro.

E um outro índice fundamental, passivos e, de certa forma, passivos de *floating*, o a vista e o nosso, a gente chama de *contamax*, o nosso dinheiro que fica investido a taxas baixas. Esse *floating*, esse depósito transacional, também o índice desse depósito por RWA, o que reforça o meu argumento de que o crédito tem a sua importância sim. Ele tem que ser bem precificado, ele tem que valer a pena, mas ele vale a pena mesmo quando eu consigo trazer a partir do crédito mais comissões e mais passivo barato para o banco de forma simplificada.

Então, as grandes alavancas são comissões, são o *funding*, e uma precificação cada vez mais clínica do crédito. Então, o crédito tem seu papel. Ele é, a gente tem uma carteira ampliada de R\$ 660 bilhões, então, obviamente, essa carteira tem que continuar crescendo, mas a minha capacidade de, ao rodar essa carteira, que é relativamente curta, a gente precificar melhor, e cada 0,10 vale muito e cada 0,15 vale mais ainda.

Essas três coisas somadas – eu diria que capitalizadas – vão fazer com que a gente siga para

um patamar de ROAE mais alto. Isso eu estou falando de *top line*. Junto disso, uma gestão super eficiente de gasto. A gente tem feito e a gente vai buscar fazer mais ainda. Acho que a gente está num patamar em que a gente pode buscar ser mais eficiente ainda, dada a franquia como ela está, dada a tecnologia que a gente já embarcou, dado o que a gente está embarcando de tecnologia nos próximos um, dois anos.

Então, a gente vai buscar ser mais eficiente ainda do ponto de vista de despesas e, obviamente, o controle do provisionamento de crédito com safras melhores que a gente está fazendo, está mostrando isso; a gente precisa continuar fazendo.

E aí, com isso, abrindo mandíbulas cada vez mais potentes entre o que eu ganho em cima, com qualidade, e o que eu pago, de certa forma, como despesas, como provisões e como outros aqui e essa alavanca bastante potente vai fazer com que a gente caminhe nos próximos anos para um patamar de rentabilidade, como eu falei lá naquela entrevista que você citou.

Thiago Batista: Obrigado.

Camila Stolf: O próximo participante é o Brian Flores, analista do Citibank. Olá, Brian.

Brian Flores: Olá, Camila. Mario, Gustavo, obrigado pela oportunidade. Só um *follow-up*, talvez, nessa pergunta, porque achei bem interessante, acho que é ótimo. Acho que, em algum ponto, talvez, da narrativa, parecia que uma melhora estrutural no ROAE ia vir da mão, também com, talvez, uma retomada de risco nos segmentos, talvez, PF, algumas linhas um pouco mais arriscadas. Acho que a mensagem está ficando, talvez, um pouco mais, vou falar assim, conservadora, pode ser, muito focada na disciplina, em termos de, como você falou, de alocação de capital. Então, eu só queria, talvez, só confirmar se o que a gente deveria ver para frente, talvez, um crescimento da carteira expandida um pouco menor com, como você falou, aquelas alavancas virando, talvez, um pouco mais relevante daqui para frente, seja precificação, comissões, etc., não é eficiência.

Mario Leão: Não, Brian, ótimo.

Bom, ainda que a gente não esteja, formalmente, dando guidance aqui. Vocês sabem que a gente não dá guidance no Brasil, o Grupo faz isso por todos. Mas sim, acho que, direcionalmente, você e todos os analistas e investidores aqui, escutando a gente, poderiam esperar que, dada essa gestão, que eu tenho chamado de clínica, muito disciplinada, de como eu aloco capital, que a gente está uma base de capital já, bastante grande, uma carteira ampliada, como eu falei, de quase R\$ 700 bilhões.

Então, assim, a gente tem muito, a gente tem muita matéria-prima para trabalhar e para extrair mais comissões, depósitos e preços melhores em margem de crédito pura e simples. Continuamos querendo crescer a carteira? Sim. Mas como eu vou crescer a carteira e crescer

até bem, dois dígitos, etc., em alguns portfólios e outros, eu vou, potencialmente, diminuir, e eu citei o consignado do INSS. É bastante, quase que um dado que, pelo menos, nos próximos trimestres, eu vou diminuir no consignado do INSS e tudo bem.

Na prática, eu, potencialmente, vou ter um crescimento de carteira nos próximos trimestres, pelo menos, num nível mais parecido com o *mid-single digit*, do que um *high-single digit*, como, eventualmente, o mercado vai crescer. Mas, de novo, isso é derivado de uma disciplina de capital bastante fina, com uma visão cliente, claro, como crédito, como um meio para eu capturar essa relação principal e transacional com o cliente.

Então, onde eu conseguir capturar, eu vou fazer. E sem uma expansão de apetite, Brian, super importante o teu ponto, sem uma expansão de apetite, dado que a gente está lendo as mesmas notícias e vendo, quer dizer, o mercado não está exatamente fácil, ele deteriorou. A economia está bem até, mas o mercado está antecipando uma deterioração, seja de inflação, seja de juros e, conseqüentemente, tudo que vem junto.

Então, a gente não está se lançando largos aqui para fazer um grande *statement* de, olha, vamos abrir e, com isso, a gente recupera o ROAE. Eu poderia até crescer o ROAE mais rápido se eu fizesse isso, mas eu não acredito num crescimento mais *sprint mode*; eu prefiro crescer mais um *marathon mode* aqui e chegar lá.

Não que demore 40 anos para a gente fazer isso, obviamente, fazer muito antes. Mas eu prefiro crescer de forma consistente e recorrente, e isso toma alguns trimestres a mais, mas não muito mais do que isso. Obrigado.

Brian Flores: Obrigado.

Camila Stolf: Agora nós temos uma pergunta do Eduardo Rosman, analista do BTG Pactual. Bom dia, Rosman.

Eduardo Rosman: Oi, bom dia a todos. Parabéns pelo resultado. Eu queria fazer um *follow-up* no tema de principalidade. Acho que o Mario falou bastante disso, essa obsessão, e disse que o crédito não é o fim. Você falou muito de comissões, funding e também precificar o crédito bem. Mas como é que a gente aqui de fora, como analista, consegue acompanhar que banco está fazendo um trabalho melhor de principalidade? Porque hoje todo mundo tem falado sobre isso, e fica muito difícil de a gente acompanhar. O que você sugeriria para a gente olhar e, enfim, no futuro, te cobrar? Obrigado.

Mario Leão: Ótimo, Rosman. Gostei.

De certa forma, eu tentei tocar em como a gente está internamente se cobrando e, sem dúvida, vocês deveriam nos cobrar de forma razoavelmente convergente para a gente poder falar da

mesma forma. Mas quando eu falo desses índices que eu citei aqui, das comissões por RWA ou depósitos baratos ou *floating* por RWA, quando eu falo de reduzir o custo de funding estrutural do banco também, Rosman, isso também é uma métrica de principalidade.

Porque tem uma parte do custo de funding que tem a ver com um atacado, vamos chamar assim, em que eu estou consistentemente pagando cada vez menos os meus CDBs. A gente fez emissões de letras no passado recente a níveis historicamente super baixos também. Então tem essa parte que tem menos a ver com principalidade, mas a redução do custo de funding significa que eu traga *floating* de forma muito mais material dos clientes que transacionam comigo, sejam as grandes empresas, que também deixam dinheiro parado na conta, as pequenas e médias e, sem dúvida, a PF, e até mesmo o Private. Todo cliente Private também deixa lá seu saldo na conta, mas só com aquele cliente que está transacionando.

Então, olhar comissões e olhar o *floating* e junto do *floating*, como que o meu funding mix está mudando. Então, o meu funding, a minha captação não mudou tanto trimestre contra trimestre, mas a qualidade mudou. Então, quando você olhar no *within*, com os detalhezinhos de como evoluiu, e a gente espera poder mostrar isso ao longo dos próximos trimestres, você vai ver uma qualidade cada vez melhor.

Então, como medir a gente, se a gente está fazendo a agenda de principalidade? Pela evolução das mandíbulas entre quanto eu cresço capital, RWA, versus quanto eu cresço as outras linhas. Obviamente, tem que ser a um custo de crédito adequado, então você tem que medir quanto evolui minha margem de crédito versus quanto evolui minha PDD. Você tem que ver quanto evolui minha margem como um todo, incluindo comissões versus quanto evolui minha PDD, porque daí é o cross-sell que eu faço com o cliente.

E, obviamente, meus indicadores, que a gente vai compartilhar mais com vocês, de como está evoluindo o meu número de clientes principais, como que essa agenda, do jeito que eu meço, e aí cada banco vai medir, claro, da sua forma, mas a gente abre para vocês em detalhes a metodologia pela qual a gente mede. Se for de interesse geral, a gente traz até numa divulgação, uma versão *pocket*, mas tem uma ciência que a gente, há um ano, começou, Rosman, a desenvolver, de como a gente mede.

A gente antes falava de vinculação, mas a vinculação é uma visão produto, "ah, X produtos". Isso não é visão cliente. Então, a derivada principal é como é que o cliente vê a relação principal dele, e a gente infere isso com dados, e eu posso comentar mais.

Então, seja via mensuração de principalidade, seja via as mandíbulas que a gente vai construindo na conta de resultado, vocês vão ajudar a gente a avaliar se a gente está tendo sucesso ou não. Mas do nosso lado, a gente vai ser super disciplinado em seguir cada um desses dados, e alguns deles eu pincelei aqui para vocês hoje. Obrigado pela pergunta.

Eduardo Rosman: Eu que agradeço. Obrigado.

Camila Stolf: Agora vamos para o Inglês com o Tito Labarta, do Goldman Sachs. Bom dia, Tito.

Tito Labarta: Obrigado, Camila. Bom dia, Mario, Gustavo. Obrigado pela conferência e por responder à minha pergunta. Eu gostaria de perguntar sobre o crescimento da margem financeira. Acho que, em particular, talvez na margem com clientes, pois pensando na sua resposta anterior sobre melhorar a rentabilidade, acredito que a margem com clientes está crescendo em torno de *single-digits* altos em uma base anual. Sabemos que a margem com mercado se beneficiou um pouco com a queda dos juros, mas talvez haja um pouco de resistência com os juros subindo ou permanecendo mais altos por mais tempo. Então, como você vê a sua capacidade de potencialmente acelerar o crescimento da margem com clientes, especialmente em um cenário macroeconômico mais desafiador e com um tom um pouco mais cauteloso que você mencionou? Vocês conseguem acelerar a partir daqui ou como você vê o crescimento da margem com clientes no ambiente atual? Obrigado.

Mario Leão: Claro, Tito. Obrigado. Obrigado pela pergunta.

Então, focando na margem com clientes, temos duas variáveis, certo? Volume e spread. No lado do volume, eu já mencionei que vamos focar na alocação marginal dos RWAs, com foco nos retornos marginais desse crédito e na capacidade de cross-sell geral no meu relacionamento mais amplo com os clientes. Isso já está definido. Mas também vou me concentrar em observar a densidade do RWA, para que eu possa originar mais portfólio com o mesmo RWA. Eu não mencionei isso antes, então vou me concentrar em todos os ângulos: o retorno marginal, o retorno *cross-sell* e a densidade do RWA. Isso é no lado do volume.

Mas a parte mais importante da resposta está realmente no spread e na disciplina de precificação. Não que não tenhamos feito isso no passado. Obviamente, temos sido disciplinados como todo o mercado, mas temos sido muito mais rigorosos nos últimos trimestres, particularmente neste. Ao analisarmos a quinta derivação de cada portfólio que temos. Mencionei o portfólio do INSS, o portfólio de empréstimos consignados. Mas isso é o mesmo que fizemos em muitos outros portfólios.

Olhamos para o portfólio de cartões de crédito, que faz parte da nossa agenda de crescimento. E descobrimos que alguns cortes de nossos cartões de crédito de renda mais alta eram mais custosos nos benefícios que eu estava oferecendo ao cliente do que o potencial de intercâmbio e financiamento, que para esses clientes de alta renda é uma soma muito limitada.

Portanto, minha análise clínica que mencionei antes tem a ver com toda a minha origem marginal, mesmo em cartões de crédito onde quero crescer, na financeira, no negócio de financiamento de veículos, que o Gustavo cobriu, e obviamente em todos os outros portfólios

de crédito dentro de pessoas físicas e PMEs.

Então, a resposta precisa ser uma disciplina de precificação muito rigorosa, que acreditamos estar cada vez mais presente. Ainda há mais a ser feito, aliás. Não acho que estamos no estágio ideal, mas estamos avançando gradualmente e rapidamente nessa direção.

A combinação de um volume que continuará crescendo, mas não de forma tão constante em alguns negócios que temos, com uma disciplina de precificação muito rigorosa, acredito que podemos continuar expandindo a margem com clientes. Não vou fornecer um percentual de *guidance*, mas devemos continuar progredindo no lado do crédito, com certeza.

No lado do passivo, bem, com as taxas subindo na margem de clientes, vamos ganhar mais dinheiro, obviamente, em depósitos por definição. Mas quando olhamos particularmente para o lado do crédito, a combinação de spreads melhores, que esperamos continuar nos próximos trimestres e, com sorte, anos, e com algum aumento de volume, a combinação desses fatores deve ser positiva, proveniente também da margem com clientes, particularmente da margem de crédito com clientes.

Tito Labarta: Ótimo, perfeito. Obrigado, Mario.

Mario Leão: Obrigado.

Camila Stolf: E com isso concluímos a nossa sessão de perguntas e respostas. Eu gostaria de agradecer a todos por terem estado conosco nesta manhã. E depois dessa videoconferência, eu e todo o time de Relações com Investidores do Santander Brasil estamos à disposição para esclarecer qualquer dúvida que tenha permanecido. Muito obrigada, tenham um ótimo dia e até a próxima.

Mario Leão: Obrigado a todos. Até.