

**Camila Stolf:** Bom dia a todos e obrigada por estarem conosco nessa manhã para acompanhar nossa teleconferência de resultados do primeiro trimestre de 2024. Como sempre, esse evento está sendo transmitido ao vivo da nossa sede em São Paulo e vai ser dividido em três partes.

Primeiro, o nosso CEO, Mario Leão, vai falar sobre os principais destaques do período e as estratégias pelas quais vamos seguir direcionando o nosso crescimento nos próximos trimestres. Depois, o nosso CFO, Gustavo Alejo, vai fazer uma análise detalhada do desempenho. E, por fim, teremos a nossa sessão de perguntas e respostas, durante a qual vocês vão poder interagir diretamente conosco.

Antes de começarmos, eu gostaria de passar algumas instruções. Temos três opções de áudio na tela: todo o conteúdo em português, todo o conteúdo em inglês, ou no áudio original. Nas duas primeiras opções, a gente vai contar com a tradução simultânea. Para escolher a sua opção, basta clicar no botão que está no centro inferior da sua tela.

Para fazer uma pergunta durante a sessão de perguntas e respostas, basta clicar no ícone de mão que está localizado na parte inferior da sua tela. As perguntas vão ser respondidas no idioma em que elas forem feitas. A apresentação que a gente vai fazer hoje já está disponível para download no nosso site de RI.

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

**Mario Leão:** Olá, bom dia a todos. É um prazer receber vocês aqui na nossa divulgação do primeiro trimestre. Agora são 10h02. Estamos aqui ao vivo com vocês. E, como sempre, vou começar com um resumo, que depois vou desenvolver junto com o Gustavo aqui daqui a pouco, com as principais mensagens do trimestre e um tom também do que a gente quer passar para vocês sobre o ano.

No primeiro bloco aqui à esquerda, a gente destaca com alguns números a evolução de várias das grandes contas de resultado e como a gente está posicionando o banco para este 2024, e daqui para frente. Então, é sobre 2024, mas obviamente é sobre os próximos anos todos.

A gente tem uma margem financeira, ano contra ano, que cresce 14%. A gente vai detalhar daqui a pouco que ela cresce tanto do ponto de vista de clientes quanto do ponto de vista de mercados. A gente passa a ter uma margem de mercados positiva depois de bastante tempo. A gente tem comissões e captações crescendo também a dois dígitos. Isso é super importante porque reforça o que a gente tem falado com o mercado já há alguns anos da necessidade de diversificar o portfólio.

A gente construiu, no nosso primeiro grande ciclo de crescimento, um Santander com muita dependência de mercados e muita dependência de crédito, principalmente, na baixa renda. E a gente, desde 2022, tem trabalhado para seguir fazendo crédito, mas um crédito cada vez mais diversificado. A gente mostra isso com bastante ênfase nesse trimestre, e também fazer muito mais comissões de uma base já ampla, e fazer captações com uma ênfase que a gente nunca tinha dado. Então, a gente mostra nesse trimestre, com bastante consistência, essa diversificação do portfólio, com números bem potentes.

A gente tem uma PDD que cai também dois dígitos no ano contra ano. Ela também cai dois dígitos no trimestre contra trimestre, como a gente vai ver daqui a pouco, o que mostra que a nossa estratégia também de diversificação do portfólio e de construir novas safras desde 2022, com uma qualidade de crédito que a gente vem medindo, testando e retestando, que está funcionando exatamente como a gente gostaria.

E uma carteira ampliada que cresce quase dois dígitos em vários portfólios, que são na verdade, portfólios onde a gente escolheu para crescer mais. A gente tem um crescimento anualizado acima de dois dígitos, até mais. Com isso, a gente chega num resultado acima de R\$ 3 bilhões, levemente acima de R\$ 3 bilhões, que é um patamar que a gente fica contente de divulgar.

Faz um bom tempo que a gente não chega em R\$ 3 bilhões, e eu diria que a qualidade desse R\$ 3 bilhões, que é um R\$ 3 bilhões que a gente chega retomando o crescimento, reacelerando a operação da forma correta, da forma estratégica que a gente definiu já há um bom tempo. É um R\$ 3 bilhões bastante sólido, bastante limpo, sem pontos extraordinários no resultado, o que faz com que a gente fique bastante contente. Obviamente, estamos trabalhando para buscar mais, mas com uma solidez muito clara.

O ROAE, já num nível levemente acima do nosso *cost of equity* medido pela média do mercado, já no primeiro trimestre. Obviamente, a gente tem uma retomada de ROAE sendo tocada, e no primeiro trimestre já com um passo na direção certa.

À direita, eu destaco, e depois evoluiu um pouco mais, algumas grandes mensagens que são do trimestre, mas são mais mensagens para o ano, que eu queria destacar aqui para vocês. São todas bem importantes.

A primeira: a gente está no meio de uma transformação. A gente lança em janeiro, e a gente ao longo do primeiro trimestre desenvolveu o que a gente chama de uma transformação bem completa no nosso modelo de lojas. Vou ter a chance de destacar um pouquinho mais para frente, mas em resumo a gente reformata a forma como a gente trabalha com as lojas, a forma como a gente atua dentro das lojas, e a gente passa de fato a ter uma experiência muito mais

conectada, muito mais multicanal, usando a loja como um grande elemento de diferenciação e de conveniência.

Junto desse redesenho das lojas, a gente passa a ter um atendimento bastante diferente para as pequenas empresas. A gente passa a atuar no entorno das lojas de forma muito mais assertiva, muito mais potente. Eu vou comentar daqui a pouco um pouco mais sobre isso. A gente redefine a forma como a gente trata e cobre os nossos clientes de média renda.

A gente antes tinha o cliente de média renda, que a gente chama aqui de Van Gogh, cobertos dentro das lojas. Então, em um fluxo que juntava o fluxo da loja como um todo e o fluxo de pequenas empresas, a gente passa a ter o atendimento de médias rendas feito através do que a gente chama de plataformas, plataformas regionalizadas, espalhadas pelo Brasil. E com isso, uma capacidade muito melhor de cobrir esses clientes de média renda, que são milhões de clientes com um potencial de rentabilidade enorme na nossa base.

A gente faz e agora a gente entrega algo que venho falando aqui com o mercado já há vários trimestres. A gente relança, refunda, a nossa operação de rendas massivas. Isso foi literalmente dois dias atrás, no domingo. E eu vou ter a chance de comentar um pouquinho mais com vocês sobre isso, que é o nosso movimento "Começa Agora", que é mais do que uma nova oferta para rendas massivas. É um completo reposicionamento da marca Santander, da forma como a gente se posiciona, da forma como a gente se comunica, da forma como a gente fala com o cliente. E sim, é para as rendas massivas, que são a grande base de clientes nossa e de todo o mercado. Um posicionamento muito mais preciso, muito mais assertivo e muito mais simples.

Seguindo aqui no slide 5, eu vou comentar brevemente, não podia ser diferente, começando com a centralidade do cliente. A gente continua extremamente focado e obcecado, eu diria, com ganhar e manter a principalidade dos clientes. Ou seja, sermos o banco mais presente na vida dos nossos clientes. Essa é a nossa obsessão, é a prioridade zero. E para isso, a gente está trabalhando duro em todas as frentes: canais, segmentos, produtos.

A gente mostra, embaixo à esquerda, uma evolução bastante positiva no NPS. Então, no ano contra ano, a gente tem o NPS melhorando de forma material em virtualmente todos os canais, em todos os segmentos. Se a gente olhar produto a produto, a gente também tem melhoras importantes em conta, cartões, uma série de outros. Então, significa que a gente abraça com força, eu diria que a gente agarra o tema da experiência do cliente com bastante ênfase e tem investido muito para isso.

Então, obviamente aqui a gente não está satisfeito nunca. A gente quer continuar melhorando, mas a gente tem uma melhora material no ano contra ano e segue ao longo desse ano super focados nisso.

A gente tem clientes com safras cada vez melhores. Então, aqui, aquele argumento de que a gente nas safras antigas teve os desafios de rentabilidade, que a gente conhece bem, e que durante quase dois anos eu fui expondo aqui para vocês, junto com o Gustavo e com o time de RI, a gente passa a ter safras cada vez melhores. A rentabilidade das safras mais recentes, safras de 2023, então aqui numa base 100, a gente melhora 56% a rentabilidade dessa safra.

Ao passo que as safras de 2022 também têm uma melhora importante da rentabilidade, e as safras mais antigas, as safras aqui 2021, com uma rentabilidade até em queda, dada a digestão desse portfólio que a gente cresce bastante entre 2020 e 2021. E a gente sabe que isso, ao longo dos últimos anos, e um pouco ainda em 2024, traz um custo que cada vez mais vai sendo diluído com o que a gente vem fazendo nas novas safras desde 2022.

A gente tem uma base de clientes vinculados que cresce ano contra ano. Claro que a gente vai buscar crescer de forma mais acelerada os clientes vinculados. Eles são, sem dúvida, os que trazem mais rentabilidade por cliente. Então todo o modelo e toda a estratégia está voltada, como eu falei, para a centralidade do cliente, para a gente poder ser o banco mais ativo no dia a dia dos clientes e, com isso, ter mais vinculação.

Aqui, eu destaco algumas das alavancas de crescimento. Eu começo pelo Select. A gente tem falado do Select há vários trimestres de forma bem consistente. Aliás, a gente tem falado de forma bem consistente de quase todos os grandes temas aqui, o que é sinal de que a estratégia que a gente definiu lá em 2022 e perfeccionou em 2023, é a estratégia que a gente está seguindo. E eu espero falar, por muitos trimestres e anos com vocês, sobre os mesmos grandes temas.

A alta renda é um grande foco aqui do Santander. A gente tem no Select uma alavanca potente de crescimento, de rentabilização, de vinculação e de cross-sell. A gente tinha há não muito tempo atrás, 600 mil clientes no Select. E aqui, a gente com muito orgulho, mostra o número de 1 milhão e 400. Vocês vão lembrar que há pouco tempo atrás, eu falava da ambição de chegar em 1 milhão. A gente chegou no fim do ano passado, já superamos 1 milhão e a gente cresce mais ainda nesse primeiro trimestre. Obviamente, a gente está numa contagem regressiva para buscar 2 milhões de clientes Select, e a gente espera atingir isso entre o curto e médio prazo. Mas a gente está crescendo de forma consistente, a gente cresce trazendo clientes investidores, a gente traz também clientes tomadores, o que é importante. O Select não é só sobre clientes que investem. A gente tem quase um terço da carteira de crédito da pessoa física em clientes Select, obviamente com custo de crédito menor e uma carteira que não é menor de R\$ 68 bilhões de crédito no Select.

A gente junto disso faz a melhor captação líquida da história no Select. A gente vai olhar já na próxima página no varejo como um todo, eu diria no banco como um todo. Então do lado de

investimentos, do lado do cliente investidor Select, a gente está fazendo um trabalho cada vez melhor consolidando a estratégia que a gente fez ao redesenhar o Select há quase 2 anos, ao criar o nosso canal de assessoria, que a gente chama de AAA, e ao fazer tudo isso super integrado com uma oferta completa para o cliente de alta renda.

Na próxima página, aqui é a página 7, eu dou uma ênfase um pouco maior no tema de investimentos. Como eu falei no começo e tenho falado desde 2022 com vocês, a gente tinha uma grande lacuna no portfólio de negócios aqui do banco. A gente reconheceu isso e passamos a investir consistentemente em focar a organização para o tema de passivos para o lado de cá do balanço e poder, com isso, ter de forma consistente um redesenho do mix até de captação do banco no Brasil, que sempre foi mais calcado proporcionalmente em atacado e clientes institucionais do que no varejo, seja pessoas jurídicas do varejo, seja pessoas físicas principalmente. Esse trimestre é mais um trimestre de consolidação dessa estratégia. Claro que isso aqui é uma maratona de muitos anos, mas a gente está a cada passo super focados. Essa estratégia não vai voltar atrás nunca, e a gente tem o melhor trimestre da história de captação.

O nosso varejo capta 86% a mais ano contra ano na pessoa física em relação ao ano passado, então obviamente um salto super relevante. A gente tem uma captação líquida no trimestre só no varejo de R\$ 7,2 bilhões, dos quais R\$ 5 bilhões vieram desse canal de assessoria, que é o nosso AAA. A gente está consolidando o AAA. A gente nem chegou ainda nos 2 mil assessores, que é a nossa ambição pública. Mas, mais do que uma ambição temporal, a gente acha que esse é o número certo para poder cobrir, no nível de cobertura de *load* de clientes por assessor, o mais baixo *load* de todo o mercado, o que significa uma capacidade única de dar assessoria para o cliente investidor, que a gente acredita ter aqui no Santander.

A gente tem nesse canal do AAA uma captação no trimestre média de R\$ 3,7 milhões por assessor, o que é um número bastante potente, é um salto significativo em relação ao ano passado, o que significa que a gente está consolidando a estratégia. Sem dúvida a gente quer crescer mais isso ainda, mas a gente já está num patamar que deixa a gente bastante contente.

A Toro, que é a nossa corretora digital, que a gente está cada vez mais vendo formas de integrar e de poder ter uma abordagem única na parte de corretagem de pessoa física, multicanal, mas calcada muito no digital. A Toro cresce de forma também sólida no trimestre. Ela tem um crescimento de captação de mais de R\$ 3 bilhões e está chegando a quase R\$ 20 bilhões em ativos sob custódia, e tem também, assim como no varejo pessoa física como um todo, um NPS super alto.

E o nosso Private tem uma captação de quase R\$ 2 bilhões no trimestre. A gente espera acelerar isso ao longo do ano. Mais uma vez é reconhecido como o melhor Private Bank internacional no Brasil e está ganhando *share* consistentemente. Então como um todo a

mensagem em investimentos é: a chavinha da organização virou também para passivos. A gente está olhando tanto o *on* quanto o *off balance* de forma muito mais sólida, muito mais focada. E eu tenho certeza que vai ser uma das grandes alavancas de diferenciação da riqueza dos nossos resultados e do portfólio de negócios ao longo dos próximos anos.

Aqui eu cubro em duas páginas o que a gente tem chamado desde 2022 de “Negócios Estratégicos”. Aqui é para dar uma ênfase para o mercado de onde a gente escolheu focar e porquê a gente escolheu focar, e como a gente está entregando. Então eu dou destaque em quatro grandes negócios: o primeiro é o negócio de cartões, que vem ganhando mais destaque aqui nas divulgações, ao passo que desde a metade do ano passado a gente volta a vender cartões de uma forma mais enfática. A gente volta ao crescimento de cartões literalmente com o mesmo nível de apetite, mas com uma tecnologia muito mais avançada em termos de capacidade de personalizar os clientes, capacidade de diferenciar o não-cliente que a gente quer trazer para cá, o não-cliente que a gente não quer, uma capacidade muito melhor de a gente ativar os clientes que a gente já tem na base. Eu vou falar mais disso daqui a pouquinho.

Então na prática a gente está crescendo, vendendo cartões, de uma forma mais ampla do que a gente fazia há um ano atrás. Isso está trazendo um aumento de faturamento ano contra ano, que é esse primeiro gráfico da esquerda em cima, e em cada trimestre a gente está aumentando o faturamento total. A gente está na verdade aumentando o *spending* médio por cliente e também aumentando a base de clientes pela primeira vez em bastante tempo. A gente, eu diria que pela primeira vez desde 2021, a gente tem um aumento da base de clientes no trimestre, ano contra ano, que são esses 3% que eu mostro aqui no segundo gráfico, e um faturamento que cresce mais ainda. Ou seja, a gente cresce a base de clientes, volta a crescer a base de clientes, e a gente tem um *spending* médio por cliente crescendo bastante.

Do lado direito eu falo do negócio consignado. Esse eu tenho falado a cada trimestre com vocês. A gente tem consistentemente, desde 2022, trabalhado muito para ganhar cota e ganhar cota com qualidade, com tanto o preço certo quanto com nível de risco adequado. A gente tem uma performance de crédito melhor do que a média do sistema e mesmo assim a gente está ganhando cota, mesmo assim a gente está com nível de produção recorde. A carteira cresce para R\$ 72 bilhões e a gente tem o nível de produção mais alto que a gente já teve, que o gráfico aqui mostra também.

Então aqui, em resumo, no consignado, que é um produto extremamente competitivo, como a gente sabe, que tem praticamente todos os incumbentes, bancos médios, e também digitais entrando, a gente está bastante confiante na estratégia, na nossa multicanalidade também no consignado, na nossa diversificação. A gente tem um consignado bastante forte, crescente no INSS. A gente tem um consignado bem consolidado também em governos. E a gente tem um consignado muito forte do lado privado.



Aqui, dando um zoom na financeira, a gente tem na financeira um negócio que é líder de mercado, como a gente sabe, que continua trabalhando com uma cota acima de 20%. A gente está com 21% aproximadamente. Aqui não é a cota pela cota, a gente está fazendo bem feito. A gente está em níveis de produção também recorde na financeira. A gente começou o ano com a mesma toada que a gente terminou o ano passado. Na verdade, desde agosto do ano passado, a gente vem trabalhando bastante forte na retomada da financeira. Por que a gente reacelerou na financeira? Porque a gente viu, durante 18 meses, que todos os ajustes que a gente tinha que fazer no portfólio a gente fez, e a gente viu que estava na hora de poder retomar, sempre com ratings mais altos.

Então, a gente continua com rigor bastante alto e eu diria com uma restrição grande de base de clientes com as quais a gente está operando, mas a gente está conseguindo penetrar e está crescendo a carteira com produções bastante positivas, dadas tanto as nossas relações com as lojas quanto com os grandes OEMs, com as grandes montadoras que também estão funcionando bastante bem.

No agro, a gente continua com o crescimento positivo. O agro tem um ano, não agro como um todo, algumas das culturas têm um ano mais desafiador esse ano, do lado de soja, milho, enquanto que algumas outras estão tendo um ano na verdade super positivo. Então, o Santander abraçou o agro já há 8, 9 anos. Esse abraço vai continuar. Essa semana inclusive é a semana da Agrishow, e a gente vai estar lá presentes e fortes. Então, a gente continua crescendo no agro. Possivelmente, a gente vai ter um nível de crescimento menos forte do que a gente teve nos últimos dois anos, em que a gente praticamente dobrou a carteira, mas aqui dá pra ver, a gente cresceu mais alguns bilhões a carteira e a gente continua, claro, monitorando cada caso super de perto, mas com viés de médio e longo prazo como tem que ser no caso do agro.

Aqui rapidamente cobrindo negócios de empresas, ou os negócios de empresas, a gente, do lado da esquerda aqui cobrindo SMEs, a gente continua com a ambição de dobrar esse negócio. A gente acredita que pode dobrar o negócio em alguns anos e a gente vai buscar isso claro, crescendo junto com os clientes.

A gente continua crescendo em crédito, a gente continua crescendo na transacionalidade. Aqui, dando um pouquinho mais de zoom do que a gente está fazendo com o atendimento a pequenas empresas, a gente tira na prática o atendimento das pequenas empresas de dentro das lojas. Nesse novo redesenho das lojas, a gente coloca os especialistas de pequenas empresas espalhados no entorno das lojas, cobrindo o que a gente chama das microrregiões. A gente expande muito essa equipe, a gente está colocando muitas centenas de pessoas a mais e toda uma estrutura de gestão para poder ter o atendimento de pequenas empresas de fato muito mais pulverizado.

A gente diminui brutalmente o raio médio de cobertura, a gente aumenta muitas vezes o número de visitas/dia que cada especialista pode fazer. Então, no fundo, o que a gente quer, em resumo, é dominar a microrregião, dominar o entorno das lojas tendo as lojas sim como um *hub*, mas não tendo mais a figura do especialista ali na loja atendendo o fluxo que vinha e que continua vindo às lojas. Então, a gente passa a ter um atendimento muito mais dentro da casa do cliente, muito mais onde está a pessoa jurídica do que fazendo com que a pessoa jurídica tenha que vir ao banco. Isso é bastante potente, é bastante inovador e a gente acredita que vai ter um ganho consistente a partir daqui.

Do lado de grandes empresas, a gente continua com o crescimento da franquia bastante sólido. A gente continua líder em vários mercados em que a gente opera há anos. A gente é número 1, número 2 em vários dos *league tables* aqui consistentemente. A gente tem uma franquia de banco de investimento que está se consolidando cada vez mais. É verdade que o primeiro trimestre não foi o mais pujante do mundo em banco de investimento, em M&A e principalmente no mercado de renda variável, mas em renda fixa, em que a gente tem uma franquia muito consolidada, a gente teve também um primeiro trimestre bastante bom como o mercado.

Então, a gente tem uma dinâmica de mercado de renda fixa bastante positiva enquanto renda variável e M&A ainda a desejar, mas esperamos que ao longo do ano melhore. Mas a franquia como um todo cresce, ela cresce em receitas, cresce em rentabilidade. A gente tem sido muito disciplinado aqui na pessoa jurídica grande de não necessariamente buscar cota, obviamente com foco grande em rentabilidade e com mercado de capital e de renda fixa bastante pujante. A gente tem uma concorrência de fundos e de operações de mercado e a gente muitas vezes simplesmente deixa as operações passarem e atua mais como distribuidor do que como carregador, como balanço.

Aqui, a minha última página e depois eu vou pausar. Aqui talvez seja o tema mais importante da sessão de hoje, porque ele é o resumo e eu vou fazer breve, da nossa refundação, do nosso reposicionamento, relançamento da nossa estratégia de rendas massivas. Antes de falar da proposta e do reposicionamento em si que a gente chama de "Começa Agora", por que a gente está fazendo isso agora? Então qual é o contexto pelo qual a gente toma a decisão de fazer isso agora? Tão importante quanto o que a gente está fazendo é o porquê.

O primeiro grande dado é que a gente é uma operação *digital first*. A gente não é *digital only*, e que bom, porque a gente é uma operação multicanal, mas a gente é *digital first*. Nossos clientes, mais de 90% usam o app, a gente tem uma redução de mais de um terço no número de visitas às lojas e a gente tem mais de 20% de redução em número de chamadas na nossa central, no nosso atendimento remoto. Então o cliente foi se educando, a gente foi educando o cliente, claro o mercado também foi educando o cliente a fazer com que a nossa relação seja principalmente uma relação digital.



O segundo é que a gente tem um conversacional remoto bastante potente. A gente tem um *first call resolution*, ou seja, a capacidade de atender os clientes na primeira chamada que está batendo 97%. A gente tem um aumento cada vez maior do uso do chat dentro do canal remoto, então o canal remoto que na forma como a gente construiu e a maioria dos bancos incumbentes, a gente construiu por telefone e a gente está cada vez mais migrando do telefone para o chat. E esse chat, que é tanto o chatbot, o chat com inteligência artificial não generativa e depois o chat humano, a gente está trazendo o elemento do *GenAI*, da inteligência artificial generativa para nos apoiar, trazer ganho de produtividade, trazer ganho de capacidade de atender o cliente.

Então, o contexto do digital de um lado e o contexto do conversacional remoto do outro fazem com que a gente lance no começo do ano esse redesenho das lojas. Eu já comentei do tema das pequenas empresas, comentando rapidamente das médias rendas. O que a gente faz, como eu disse no começo, é a gente também tira o especialista, ele ou ela, que atendia os clientes de média renda e cria o conceito das plataformas: plataformas Van Gogh e plataformas média renda, que são no fundo espaços físicos que estão dentro das lojas, apartados ou em outros escritórios que a gente tem espalhados pelo Brasil. A gente tem quase 200 escritórios desses. Então, a gente está atendendo de forma regionalizada, localizada, nossos clientes de média renda e com isso permitindo que esses especialistas, eles ou elas, façam atendimento proativo e também reativo de forma muito mais assertiva.

Então aqui a gente espera dar um salto enorme na nossa capacidade de trazer para o Santander os clientes de média renda. Está só começando, eu vou atualizar o mercado ao longo do tempo, mas aqui é um lançamento importante que a gente faz também no começo do ano.

Então a loja passa a ser não mais dona de uma carteira de clientes, esse é um salto que a gente dá. A loja tinha o resultado próprio vindo do resultado do crédito imobiliário feito há dois anos atrás, do cartão de crédito vendido há um ano atrás e assim por diante. A gente tira isso, a loja passa a ser a loja Santander, como eu chamo as agências, ela passa a ser de fato um ponto de venda e um ponto de atendimento.

Ela é um elemento de conveniência, sem dúvida. É um elemento de parte da nossa oferta de valor, da nossa oferta de valor multicanal, e passa a ser parte desse todo que atende todos os clientes do banco. Desde os clientes pequenos, esses clientes que a gente quer atender pelo *free* também vão poder ir na loja, vão poder resolver dúvidas, vão poder fazer vendas assistidas em produtos de mais valor agregado, até um cliente do Private que pode estar com alguma necessidade e obviamente vai ter as lojas para ser servido.

O especialista e o líder que estão na loja vão ser medidos pela venda feita naquele dia, e vão ser medidos por quão bem eles fizeram essa venda ou o atendimento, caso não tenha sido uma venda. Então, os nossos modelos de incentivo são atualizados para venda e atendimento, e isso torna muito mais simples e obviamente muito mais direcionado o papel da loja. E a gente passa a ser finalmente varejo, que é o que eu falo já há bastante tempo. A gente dá esse salto definitivo agora.

E com tudo isso, a gente finalmente dá o salto, que eu diria que é o salto definitivo na direção das rendas massivas, da baixa renda, que é o relançamento da nossa oferta de valor, mas num escopo que é muito mais amplo ainda, que é o escopo do nosso *rebranding*, do nosso reposicionamento de marca, do nosso reposicionamento de comunicação com o mercado, da mudança da nossa assinatura. Então, "O que a gente pode fazer por você hoje?", que durou aí 7, 8 anos, a gente muda para o "Começa Agora".

E o Começa Agora tem uma potência enorme. Ele conversa com o nosso recomeço em relação a rendas massivas, o começo de todos os nossos clientes e não clientes de todos os dias, o começo do projeto, o começo da atividade, o começo do sonho, o começo do investimento, do consumo, enfim, o dia é cheio de começos. A partir daqui, a gente passa a se posicionar como o banco que quer ser o banco mais presente na vida dos clientes. A gente é o banco que vai estar presente em todos os começos dos nossos clientes. Então, essa nova oferta de valor, esse novo posicionamento de rendas massivas e também do banco como um todo, é um passo bem potente, bem importante que a gente dá. Foi literalmente há um dia e meio atrás e eu aproveito para quebrar o protocolo aqui e dividir com vocês o vídeo que conta para poder tangibilizar melhor do que eu falando. É o próprio vídeo da campanha, é um vídeo curtinho, e a partir daqui eu pauso para o Gustavo trazer os números. Obrigado.

**Video Começa Agora:** Nem todo começo é fácil. Mas uma hora todo mundo tem que começar. Chegou o *Free*, o começo de uma nova relação do Santander com você. Mais leve, mais digital, mais simples. Conta e cartão grátis de verdade e para sempre. 10 dias de fôlego na conta com a chave Pix e saque ilimitado. Free, sem asterisco. Começa Agora. Santander.

**Gustavo Alejo:** Obrigado Mario, bom dia a todos. Com esse gancho, vamos começar a nossa apresentação. Vamos começar pelos resultados da margem financeira que destacam também a nossa retomada do crescimento como comentado. O NII apresentou um crescimento de 14,5% em comparação com o ano anterior e 7% sobre o último trimestre, mostrando desempenho positivo tanto do lado de clientes como em mercados, que é bastante importante. Nesse trimestre, a gente continua vendo as mesmas tendências que a gente destacou no final de 2023, com o aumento da nossa carteira de crédito no varejo e a diminuição da Selic beneficiando o nosso custo de *funding*.

Além disso, o crescimento dos níveis de *spreads* com a qualidade de crédito controlada, que eu vou detalhar um pouco mais tarde, demonstram a nossa estratégia assertiva de retomada gradual da dinâmica de negócios. Já a margem com o mercado apresenta evolução contínua e se encontra em patamar positivo, em linha com as expectativas que a gente vem comentando nos trimestres anteriores. A gente está otimista quanto à performance da margem financeira, que deve refletir de forma positiva a retomada de crescimento.

Agora, no slide seguinte, eu vou comentar sobre a carteira de crédito que, no ano, teve um crescimento de 5%, com destaques para o varejo no segmento de pessoa física, financiamento a veículos na financeira, e pequenas e médias empresas. Já as grandes empresas, como o Mario já comentou, a gente observou um ambiente de crédito mais competitivo, e a gente vai priorizar a rentabilidade. E além disso, a gente registrou um crescimento expressivo de 23% na carteira de títulos privados e de garantias nos últimos 12 meses, obviamente. E o que resultou no crescimento total de toda a nossa carteira expandida em 8%.

Olhando a pessoa física, o empréstimo consignado e o cartão de crédito apresentaram bons desempenhos, apesar da sazonalidade do trimestre anterior que a gente sempre observa, principalmente em cartões. Em relação ao consignado, a gente avança mais rapidamente em relação ao mercado, a gente amplia nosso *market share*, e o crescimento anual de 17% no ano e 6% no trimestre é bastante robusto. Nos veículos, a gente observou um cenário mais benigno para todo o mercado, e a gente está acompanhando essa recuperação. A gente manteve nosso protagonismo no segmento com o *market share* que já foi mencionado. E é importante comentar que, mais uma vez, a nossa sólida evolução do agro com expansão de 39% ao ano é importante para a nossa estratégia.

No slide 15, eu trago alguns pontos importantes da nossa performance em passivos.

Nos últimos 12 meses, a gente teve um crescimento de 10% em relação ao ano anterior. Depósitos a prazo e letras isentas, principalmente, apresentaram um maior crescimento. E, apesar das recentes mudanças regulatórias, a gente conseguiu avançar com as letras isentas de forma satisfatória. Podem existir outras alterações e desafios com relação a captação desses títulos, mas a gente tem uma estratégia bastante clara.

De qualquer forma, a gente está avançando na implementação da nossa estratégia de crescimento com o objetivo de alcançar um mix maior no varejo, como a gente já comentou na nossa visão estratégica. E como resultado, olhando para os últimos 3 anos, a gente observou um aumento de 2 pontos percentuais na relação pessoa física e pessoa jurídica. Como dito, é uma evolução e é uma corrida de longo prazo. Além disso, a relação entre crédito e depósitos têm apresentado melhores níveis históricos, aproximadamente 94%.

Agora, apresento os detalhes referentes ao desempenho das comissões. A gente registrou uma leve contração trimestral, que vem de aspectos sazonais que vocês conhecem e, por outro lado, tivemos expansão muito positiva ao longo do ano contra ano com um crescimento de 13%. Isso vem da relação de uma retomada de crédito e da maior transacionalidade com os nossos clientes. E a expansão do crédito tem desempenhado um papel importante nesse aumento das receitas em linha com as operações de crédito.

A gente teve também aumento no faturamento e vendas de cartões como já apresentado e com o *spending* superior. Olhando para seguros, mesmo considerando a sazonalidade trimestral, a performance foi bastante robusta. Esse resultado é impulsionado pela comercialização de novos produtos e queda de cancelamento, ou seja, melhor performance da operação de seguros ano contra ano.

No slide seguinte, vou apresentar os detalhes sobre os nossos ativos. Qualidade dos nossos ativos, na verdade. Excluindo os efeitos *one-off* que a gente teve no trimestre anterior, a gente observou que a PDD se manteve estável no trimestre sem indicativos de piora. Essa estabilidade, somada à expansão de carteira, resultou numa queda do custo de crédito em 12 meses de 70 *basis points*, e a gente encerra o trimestre com 3,8% de custo de crédito. E cabe destacar que o menor volume de recuperações advém de uma abordagem em recuperações mais criteriosa, como a gente já vem sinalizando, e que são critérios mais seletivos para proceder com a renegociação.

E tal política também impacta o volume de carteira renegociada que apresenta uma tendência de queda, onde a gente chega a alcançar 6% com aumento de cobertura para 54,3%. Por fim, o *NPL Formation* apresentou uma pequena queda, ainda afetado pela inadimplência das carteiras renegociadas, e esse efeito se mantém à medida que avançamos da depuração dessas carteiras e tem um pouquinho de sazonalidade no trimestre, mas está bastante controlado.

Agora, vamos avançar para o próximo slide e focar na evolução dos nossos indicadores de inadimplência. Como comentado pelo Mario, após um período de dois anos dedicados a ajustes, estamos com a concessão bem equilibrada e portfólios devidamente enquadrados. Em relação ao indicador de curto prazo, apesar de não haver alteração no indicador geral, a gente registrou, como vocês podem ver, uma melhora nas pessoas físicas. Esse avanço também teve um contrabalanço em pessoas jurídicas com efeitos pontuais que também não trazem nenhum tipo de preocupação para a gente. Esse indicador de longo prazo, a gente viu uma variação marginal específica de 30 *basis points* em pequenas e médias empresas, mas é em virtude da carteira renegociada que eu já tinha comentado no trimestre anterior que poderia ter um pouco de variação.

No slide seguinte, vamos falar de despesas. A gente observou uma queda de 5% nas despesas em comparação com o trimestral. E essa queda foi principalmente por sazonalidade das despesas administrativas e algumas que ocorreram no final do trimestre. As despesas de pessoal foram influenciadas, como vocês sabem, pelo dissídio que teve um impacto de 4,6% em 2023. Mas o que é importante é a otimização do nosso *footprint* tem sido fundamental para suportar o controle das nossas despesas, e a gente vai seguir buscando a expansão dos nossos negócios com redução do custo de servir. Então, é bastante importante como a gente maneja toda a questão de despesas, que está indo de uma forma bastante satisfatória.

Como consequência da gestão eficaz que eu acabei de comentar e aliada ao aumento das receitas que a gente viu no trimestre, a gente tem uma melhora no índice de eficiência de 3,3 pontos percentuais e a gente passa a ficar abaixo de 40%, o que é bastante positivo.

Agora, vamos para os resultados do trimestre e vou apresentar a nossa DRE. No ano, a gente observou 14% de crescimento nas receitas totais, impulsionado por NII e comissões. A gente manteve a PDD e as despesas sob controle, o que levou a gente a esse lucro de R\$ 3 bilhões de reais. O que representa um crescimento de 41% em 12 meses. A rentabilidade melhora, alcançando 14,1% de ROAE, e a gente finalizou o primeiro trimestre de 2024 com balanço sólido e conforme pode ser evidenciado pelo nosso CET1.

Por fim, os resultados obtidos estão alinhados com as nossas expectativas. A gente está comprometido em desenvolver uma base de resultados mais estável e sustentável, e focando na retomada gradual da nossa rentabilidade. Obrigado. Passo para o Mario para as considerações finais.

**Mario Leão:** Obrigado, Gustavo. Bom, ótimo. Aqui para fechar, para a gente ter tempo de poder fazer um Q&A detalhado no nível que vocês quiserem aqui, cinco mensagens principais para fechar de novo. São mensagens do trimestre, mas são mensagens que eu queria registrar com vocês, investidores, analistas, mercado como um todo, para o ano e para o posicionamento nosso daqui para frente.

Então, primeira grande mensagem, a gente tem, a gente acredita, um crescimento consistente de receitas, derivado de diversificação de portfólio, derivado de novas safras calibradas, derivado de uma estratégia super clara que a gente definiu lá atrás, que a gente está seguindo de forma bastante disciplinada, sem surpresas, sem *one-offs*, sem cavalo de pau.

Então, a gente tem uma visão positiva desse crescimento de receita, a gente espera continuar na mesma toada positiva tanto em clientes quanto em mercados e, obviamente, toda estratégia voltada nisso. O nosso custo de crédito segue melhorando e a gente acredita que isso vai seguir ao longo de todo o ano. A gente continuamente está buscando um portfólio mais saudável. Como eu falei, todo o crescimento que a gente fez nos negócios estratégicos que eu

elenquei tem sido feito com o mesmo rigor que a gente usou nesses últimos anos. Então, desde 2022 a gente tem tido uma boa abordagem com concessão para novos clientes e principalmente para clientes atuais e essas mesmas políticas, essa mesma abordagem que a gente está seguindo desde então.

A gente segue trabalhando bastante em crescer nos negócios que a gente escolheu crescer, o que não significa que a gente cresce igual em tudo e certamente a gente não cresce igual em todas as bases de clientes, mas a gente escolhe alguns negócios pelos quais a gente quer trazer o cliente mais para perto, quer trazer a famosa principalidade e esse negócio tem crescido de forma consistente e a gente acredita que eles vão continuar crescendo ao longo dos próximos trimestres e anos.

A gente faz um grande salto na nossa operação física, eu diria, a nossa operação multicanal, nossa operação de canais, lançando o novo posicionamento das lojas e de fato integrando de forma definitiva as lojas ao nosso modelo multicanal e que a gente chama de conversacional contínuo. Então, a gente passa a ter a loja vinculada ao chat, vinculada ao app e tudo isso trazendo uma experiência conversacional contínua para o cliente, o que, na nossa visão, vai dar um salto enorme na relação que os clientes têm aqui conosco.

E obviamente, o "Começa Agora" que a gente faz esse grande lançamento de rendas massivas e mais do que rendas massivas, de como a gente se posiciona no banco como um todo em relação ao mercado, de como a gente assina, de como a gente comunica, do tom de voz, da cor, das campanhas e obviamente a tangibilização de tudo isso numa oferta muito mais potente, muito mais simples, muito mais digital. E que a gente acredita que ao longo dos próximos anos vai trazer muito mais clientes que hoje são inativos, que vão passar a ser ativos, e não clientes que vão passar a querer ser clientes Santander, seja Santander na proposta do Free, seja Santander em outras propostas de valor ao longo dos segmentos.

Com isso, eu pauso, agradeço a todos e agora a gente tem o tempo do Q&A. Camila, por favor.

**Camila Stolf:** Obrigada, Mario. Obrigada, Gustavo. Nós vamos iniciar agora a sessão de perguntas e respostas. A partir de agora, todos vão poder ter a oportunidade de tirar suas dúvidas. Se você quer fazer uma pergunta, basta 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. Eu peço que cada analista faça somente uma pergunta, podendo pedir algum esclarecimento no final para que todos possam participar.

A nossa primeira pergunta vem do Daniel Vaz do Banco Safra. Olá, Daniel. Bom dia.

**Daniel Vaz:** Como é que vão aí? Queria comentar primeiro sobre as dinâmicas de captação líquida. A gente viu que no canal AAA foi bastante forte nesse trimestre. A dinâmica de



captação por assessor e você teve um incremento ali de, se não me engano, R\$ 5 bilhões de captação líquida nesse canal, então acho que é bastante forte ali no trimestre. E aí, no Private, foi um pouquinho abaixo dos últimos *quarters*, então como a gente está vivendo um mercado um pouco mais pessimista, como é que você viu essas captações, as diferenças? Se você puder comentar um pouco das nuances desses dois, o canal AAA e o canal Private, seria legal a gente entender um pouco. Obrigado.

**Mario Leão:** Ótimo, Daniel, bom dia. Obrigado pela pergunta e obrigado por estar aí participando. A gente, como um todo, olhando o nosso *business* de pessoa física como um todo, que inclui o Private, a gente ficou bastante contente, na verdade, com o trimestre. Como eu falei mais cedo, a gente está, a cada trimestre, aqui divulgando com vocês e comentando ao longo do trimestre, a gente está vendo a consolidação de uma estratégia que é uma ultramaratona, um tema de muitos anos. Eu, lá em 2022, falava que isso aqui é um tema de pelo menos 5 anos, da gente focar todo dia para a gente estar em um patamar bem diferente do que a gente estava lá atrás. Eu acho que a gente está dando esse passo. Então, a cada trimestre que eu divido com vocês a progressão, eu faço com bastante gosto de ver que a gente está, de fato, crescendo.

A gente tem uma oferta combativa, no bom sentido. A gente tem uma proposta de cobertura super próxima, uma personalização, portanto, de contato, de oferta e, obviamente, um leque de produtos que hoje não deixa a desejar com ninguém. Então, como um todo, a pessoa física foi super bem. Ela foi melhor ainda no varejo, é verdade. O AAA é um grande braço pelo qual a gente faz captação no varejo, mas a gente tem o Select, que a gente chama não carteirizado no AAA, que também está fazendo um trabalho super bom. E a gente tem o tema de captações além da alta renda, Daniel, que obviamente ganha cada vez mais relevância.

Então, nesse redesenho das médias rendas que eu citei, a gente vai ter uma chance de ouro de poder trabalhar muito melhor a cobertura desses clientes que, como eu falei, são milhões. E a agenda de investimento certamente vai se beneficiar. E com a oferta do Free, sinceramente, a gente vai trazer, esperamos, muito mais esse cliente para cá, ou de volta para cá. E aquele investimento que não é a aplicação de longo prazo, mas aquele investimento do dia a dia, também deve vir para cá mais e mais. Então, a gente está bem positivo.

O Private foi menos impactante ou menos contundente do que tinha sido em alguns trimestres no ano passado, mas nada que preocupe. O Private, na minha visão, sofreu, Daniel, talvez um pouco mais com o tema das letras, que não é um produto exclusivo de Private, mas obviamente os Privates, não só os nossos, os Privates em geral, consumiam muito as letras incentivadas. E com o tema da carência e dos próprios lastros, obviamente tem uma queda, e isso pode ter segurado um pouco a demanda dos clientes Private, mas nada que preocupe. A gente está com a agenda comercial em outro patamar no Private. O ano passado, como eu falei para o mercado inclusive, foi um ano recorde para a gente. Então, a gente continuou

crescendo, e esse primeiro trimestre para mim não é o resumo do que a gente espera que vai ser, na média, o ano.

Então, eu estou bem positivo. Como um todo, a agenda de investimentos na pessoa física está bastante consolidada aqui. E agora é a cada trimestre, a cada ano, a gente colocar o Santander no patamar que eu quero colocar. Obrigado.

**Daniel Vaz:** Só um pequeno follow-up aqui. Acho que essa parte das letras é bem interessante, que a gente ouviu aqui também internamente que isso teve uma reaceleração no trimestre. Acho que em fevereiro ficou muito parado esse tema e aí em março a gente voltou a ouvir um pouco dos grandes captadores do mercado que essas letras voltaram a ter um pouco mais de pujança. Se você olhar sua experiência em março, abril até agora, isso voltou de fato? Essa captação via letras?

**Mario Leão:** De fato, eu não vou te falar do abril, do abril eu falo daqui a pouco, mas a gente de fato viu um vale que o mercado todo viu, então por algumas semanas, talvez um mês de fato o volume deu uma boa reduzida. Acho que depois todos os emissores, Daniel, se acomodaram, a gente foi um deles, e de fato o volume desde então recuperou. Então existe um período de vale, um buraco de certa forma em que os volumes caíram bastante. Isso proporcionalmente afetou mais o Private do que o varejo pessoa física, que acaba investindo em instrumentos de forma mais diversificada. E eu acredito que tanto por letras quanto pela atividade comercial em si, que obviamente não pode depender de só um tipo de produto, a gente vai ter uma expansão maior a partir do segundo trimestre. Então de novo, nada que preocupe, foi uma captação positiva, o que é bom, e a gente vai continuar buscando mais e mais e consolidando também o nosso negócio de ultra alta renda ou patrimônio mais alto como o do Private. Obrigado.

**Daniel Vaz:** Está claro. Muito obrigado.

**Camila Stolf:** Eu vou chamar agora o Mario Pierry do Bank of America. Olá, Mario. Bem-vindo.

**Mario Pierry:** Bom dia pessoal, parabéns pelo resultado. Eu queria focar mais na margem com o mercado. A gente viu um resultado positivo depois de sete trimestres com perdas e o delta, olhando o ano contra ano, é quase R\$ 1,5 bilhão de resultado. Eu queria entender como você está vendo a evolução dessa linha, principalmente se a gente tiver um cenário onde a queda da Selic seja um pouco mais gradual do que estava sendo estimada no começo do ano. Vocês acham que dá assim, querendo entender a tendência mesmo, como vocês estão vendo essa linha e se essa mudança no cenário da Selic teria algum impacto ou positivo ou negativo? Obrigado.

**Mario Leão:** Está ótimo, eu posso começar e eu passo a bola aqui para o Gustavo. Obrigado Mario, obrigado por participar. A gente está, ao longo desses trimestres negativos você citou aqui sete, a gente foi também ao longo desse tempo falando com vocês na divulgação e nos encontros aí subsequentes que a gente tinha bem claro o itinerário dessa linha de margem com o mercado. Eu falei no começo na abertura que a gente tinha historicamente uma dependência muito grande da linha de margem com o mercado e vocês que seguem o banco há tempo sabem disso. De 2021 para 2022, vocês lembram o tamanho do degrau para baixo que a gente teve, só nessa linha R\$ 10 bilhões. Então, obviamente, a gente com esse itinerário foi reprecificando o portfólio ao longo desses anos. Então parte da melhora vem da reprecificação do próprio portfólio prefixado da nossa operação do varejo, da financeira, e obviamente parte disso vem da redução da Selic em si que diminui o custo do nosso *funding*, do ponto de vista do *funding* dessa carteira pré que a gente carrega.

Então a entrada esse ano no número positivo também está em linha, e acho que não é uma grande surpresa para vocês, é a realização de algo que a gente já tinha de certa forma sugerido ou indicado. E a gente espera que essa linha continue se comportando bem ao longo do ano. A Selic afeta? Afeta em parte e parte a própria curva pré que afeta. A curva pré ter subido faz com que o ponto de partida da precificação da nossa carteira pré da financeira e do varejo pessoa física fique mais caro.

Então na prática a gente tem que subir preço para o cliente final se a gente quiser manter o mesmo nível de rentabilidade e a gente está buscando manter o mesmo nível de rentabilidade. Então, se a gente tiver um ambiente pelo qual a gente não consegue ajustar também na ponta na carteira pré e ter que abrir mão de algo do *spread*, claro, o efeito da curva pré mais alta pode afetar a rentabilidade do portfólio. Mas até aqui a gente não viu isso. E do lado de quanto custa carregar o nosso portfólio pré do alto, uma Selic que cai mais devagar faz com que a gente melhore mais devagar o resultado desse pedaço que é o pedaço que financia a nossa carteira pré que a gente carrega como todos os grandes bancos carregam.

Então algum efeito pode ter sim, mas dado que a gente não espera uma mudança de direção, a gente realmente não espera que a Selic volte a subir como parte do mercado passou a acreditar. A gente continua construtivo em relação a como caem os juros e que os juros passam a um dígito ainda esse ano e a gente não acredita que o ano que vem voltam a subir. A gente não está necessariamente preocupado de que a gente vai ter uma reversão da tendência dessa curva, mas eu deixo para o Gustavo complementar.

**Gustavo Alejo:** Bom, Mario, é bom falar contigo. É exatamente isso, o roteiro não foi alterado, então a gente está com o mesmo roteiro. Mais ou menos velocidade no corte da Selic pode fazer com que seja o mesmo roteiro, mas a distribuição do roteiro nos trimestres seja um pouco distinta, mas de fato o roteiro não alterou por esse motivo. Então mesmo com a Selic não caindo na velocidade que se esperava, a gente também tem o benefício da curva pré que tem

uma inclinação que é positiva e como a gente cria o portfólio na inclinação positiva da pré isso está bem equacionado. Então de novo, não existe mudança no roteiro, o roteiro está claro para a gente, talvez a gente tenha uma distribuição desse roteiro nos trimestres, ok?

**Mario Pierry:** Está ótimo, bem claro. Muito obrigado.

**Camila Stolf:** A próxima pergunta vem do Eduardo Rosman do Banco BTG. Olá, Rosman. Bom dia.

**Eduardo Rosman:** Oi, bom dia, parabéns pelos resultados. Tenho uma pergunta aqui sobre principalidade. Acho que todos os bancos têm falado muito na principalidade, que esse é o nome do jogo e a gente viu também durante a apresentação a importância das folhas de pagamento para os clientes vinculados do Santander. Então eu queria um pouco mais de detalhes sobre a estratégia aqui. Como vocês veem essa fortaleza em um cenário de evolução do Open Finance, que é um dos objetivos do Banco Central, e também com essa potencial nova plataforma do e-Social, que alguns bancos estão bem animados, que pode ajudar a destravar o consignado privado? Então eu queria entender como é que vocês veem o posicionamento do Santander aqui em folha de pagamento. Como ir para o ataque e não ficar só eventualmente se defendendo em um cenário que as folhas potencialmente possam perder um pouco de valor no futuro? Obrigado.

**Mario Leão:** Legal, Rosman, obrigado, ótima pergunta. A gente continua acreditando bastante na importância que as folhas têm. O Santander é um dos grandes bancos de folhas, vocês sabem disso, e a gente está super contente com esse posicionamento. A gente não quer abrir mão dele, o que não quer dizer que toda folha faz sentido, a gente pagar o *bid* para ter a folha. A gente é super disciplinado em quanto valem as folhas, qual o nível de rentabilidade a gente consegue tirar delas, mas continua sendo um pilar e a gente não acredita que isso vai mudar ao longo dos próximos anos.

É verdade que os elementos potencialmente detratores ou desafiadores de uma estratégia de pagar por folha de ganhar clientes novos e ganhar principalidade através de folha, esses elementos desafiadores ou detratores estão crescendo no tempo, mas na verdade a gente vê o Open Finance como uma agenda super positiva porque ela é também uma oportunidade para a gente. Ela não é necessariamente feita para tirar valor dos bancos incumbentes ou do Santander na nossa visão, na minha visão ela é feita para dar valor para o Santander, desde que a gente saiba ter a abordagem certa e ver positivamente. Você falou se a gente tiver uma atitude de ataque e não de defesa, essa é a atitude que eu garanto que a gente está também defendendo, todo atacante tem que defender mas a gente está com uma mentalidade de *net winner* e não de *net loser* aqui. Então como a gente faz isso? A gente faz isso com oferta.

Então a folha é um veículo através do qual eu tenho acesso a uma base de clientes, mas a folha sozinha garante muito pouco. Ela garante uma abertura de conta e eventualmente uma conta salário porque é assim que funciona, mas eu não quero o elemento mecânico da folha, Rosman, eu quero o elemento que me permite de fato trabalhar na principalidade. Então como é que eu ganho de fato através do veículo que a folha me permite, como é que eu ganho a principalidade que é o que de fato muda o jogo e obviamente traz a rentabilidade, o ROAE, o bottom line que vocês querem acompanhar que a gente gere? Com oferta. E a oferta é uma série de coisas, a versão resumida disso, a gente pode depois detalhar mais, a versão resumida é: eu saber segmentar super bem, eu saber entender os blocos, e aqui não é só falar média renda como uma coisa só, média renda são provavelmente 6, 8, 10 *clusters* diferentes.

Alta renda também tem *clusters* diferentes. Tem o alta renda tomador, eu citei aqui quase 30% da nossa carteira de crédito no varejo de pessoa física é tomador e não tem nada de errado, tem um *loss absorption* super alto. A gente tem uma carteira hiper rentável ali e eu quero mais é crescer no crédito da alta renda. E tem também claro o alta renda investidor e tem aquele alta renda que é um investidor que não toca nos ativos e fica só usando o cartão de crédito que a gente tem com American Airlines e outros. Então mesmo alta renda tem vários *clusters* e na baixa renda, então, mais ainda.

Então a capacidade de segmentar ou subsegmentar é super importante e a partir dessa subsegmentação, indo cada vez mais na pessoa, e não só no *cluster*, que é o que eu chamo da hiper personalização que sim, também muita gente tem falado disso, mas eu diria que a gente está avançando bastante em redesenhar completamente nosso modelo do CRM, redesenhar completamente nossos sistemas de modelos e políticas de crédito. A gente pode depois detalhar mais isso. Na prática com a capacidade de subsegmentar e de personalizar a gente consegue entender que oferta e em que momento, e em que canal, e em que contexto eu tenho que oferecer para aquele cliente. Eu acho que é isso que muda o jogo.

Então a folha é um grande canal a partir do qual eu tenho uma base grande de clientes e são muitos milhões de clientes de folha que a gente tem aqui. Mas se eu faço bem a subsegmentação e a hiper personalização e eu ofereço exatamente o que aquele cliente precisa no contexto que ele precisa com a linguagem e com o acesso que eu chamo da conversação multicanal precisa com esse cliente, aí que a gente tem a chance de ganhar o jogo e é o que a gente está trabalhando.

E por isso o relançamento da oferta de rendas massivas, por exemplo, por isso que lá atrás a gente relança alta renda, por isso que agora eu plataformizo o meu média renda. Então todas as pecinhas no fundo estão conectadas e é a estratégia que eu tenho comentado com você e com os outros analistas já há alguns anos e que a gente está botando as peças para rodar na sequência que a gente consegue, algumas em paralelo inclusive. E tudo isso convergindo para

a gente de fato ter a chance real de ter a principalidade tendo a folha como um dos grandes veículos mas não o único. Espero ter conseguido responder aqui bem.

**Eduardo Rosman:** Não, excelente, muito obrigado.

**Mario Leão:** Obrigado, Rosman. Obrigado por participar.

**Camila Stolf:** Nós vamos agora com o Thiago Batista do UBS. Olá, Thiago.

**Thiago Batista:** Olá, Camila. Obrigado pela oportunidade. Oi, Mario. Oi, Gustavo. Eu queria focar um pouco no Select. Impressionante o crescimento que vocês estão mostrando nesse segmento, 1,4 milhões de clientes. Você comentou já, Mario, que você almeja atingir 2 milhões de clientes. Isso vai ser um pouco acima do que é o líder do mercado. Essa carteira, como você mostrou, já representa quase 30% dos empréstimos e menos de 5% dos clientes ativos Santander são Select. Então, é espantoso essa performance. A minha dúvida aqui, primeiro, qual foi a mudança mais relevante que você viu nesse segmento para explicar essa melhora? E um segundo ponto aqui, o ticket médio dessa carteira desse segmento está em mais ou menos R\$ 50 mil reais de crédito por cliente. Obviamente, nem todos os clientes usam empréstimo, mas o ponto aqui é qual o segmento que você está tendo esse crescimento tão superior dentro do Select? Que produto está levando esse crescimento de carteira tão forte?

**Mario Leão:** Legal, Thiago, obrigado. Obrigado por participar. O Select, nessa linha que eu acabei de responder para o Rosman, da gente ser capaz de fazer segmentação, eu diria que o primeiro grande *cluster* de clientes que a gente abraçou com força foi ainda em 2022. Eu comentei disso pela primeira vez na divulgação do terceiro trimestre. A gente relança, no fundo, em agosto/setembro de 2022, então já há pouco mais de um ano e meio atrás, a gente relança o Select como um todo. A gente fazia, naquela época, 9 anos de Select no Brasil. Ano passado, a gente completou 10 e, pela primeira vez, faz uma campanha. Claro que não é só sobre a campanha em si, mas a gente, na campanha, democratiza o Select. O que eu quero dizer com isso? A gente passa a não mais aceitar o cliente Select pela renda ou pelo investimento. A gente passa a abrir o Select, no fundo, para quem quisesse pagar a tarifa mensal que a gente cobra, antes do cliente ser capaz, obviamente, de se isentar.

E a gente, nessa democratização, Thiago, a gente, no fundo, abre as portas do Select para o cliente que quer ter um atendimento super diferenciado. Que atendimento super diferenciado é esse? A gente também lança isso lá atrás. Foi o primeiro segmento em que a gente de fato passou a praticar de forma bastante completa e precisa a multicanalidade, que agora a gente quer fazer também para essa base muitas vezes maior, que é a base de rendas massivas. Então, ali, a gente sempre teve as lojas, as lojas Select ou individuais ou *store-in-store*, lojas dentro de lojas, que são espaços super bacanas que não tinham nada de errado, mas a gente deixa aqueles espaços ainda mais integrados com um atendimento 24 por 7 pessoal.



Então, o cliente Select, ele liga, se ele quer ligar, e alguns ainda querem ligar, ele cai direto numa célula que passa direto pela URA, ou seja, ele vai direto para um atendente humano que fala. Obviamente, a gente também tem um chat com chatbot impecável, mas o chat humano também está ali presente. Então, o cliente Select, ele percebe que ele tem uma capacidade conversacional contínua multicanal. Ele tem um humano sempre à disposição dele, dele ou dela. E além disso, a gente traz um elemento que a gente definitivamente não tinha, Thiago, que é o elemento para o cliente Select investidor, que é o elemento da assessoria financeira.

Então, quando a gente traz assessoria financeira, que não é só o humano do AAA, mas também é um portal de investimentos muito mais avançado, a gente até 2021, começo de 2022, a gente ainda devia, de certa forma, em termos da experiência digital do cliente investidor. A gente tem um salto grande. A gente está prestes aqui, estamos com um *countdown*, em semanas a gente vai lançar a nova versão do nosso, que a gente chama de portal de investimentos, já muito mais avançado. Então, a gente traz uma experiência digital muito mais completa para o cliente investidor.

A gente traz um atendimento humano do AAA que eu já citei aqui, vocês conhecem, que tem um menor *load* do mercado e, portanto, a melhor capacidade de cobrir. Mas, junto disso, isso é para o cliente investidor, a gente traz uma oferta multicanal, humana, 24 por 7, com lojas que estão aí que são super bem usadas e vários clientes adoram ir nas lojas e vários não adoram ir nas lojas e são bem atendidos igual. Então, com isso, a gente tem um elemento de diferenciação que a gente vem trabalhando.

A gente também tem feito, claro, a gente observa nossos clientes de todos os outros segmentos, aqueles que a gente vê que são clientes Select e por definição histórica, porque foram originalmente Van Gogh ou alguns até estavam no nosso baixa renda, que a gente chama de especial. A gente também traz esses clientes para o Select. Então, tem um elemento de recarteirização, sim, mas é legítimo, é natural e é correto.

Mas, nesse ano e meio, Thiago, para fechar, a gente tem pela primeira vez um crescimento orgânico bem material de clientes. Então, esse número que você vê crescer, ele tem um componente importante de crescimento de clientes orgânicos que resolveram ser clientes Select, seja os que vieram de folha, que é de novo a resposta que eu dei aqui para o Rosman, que tem trabalhado cada vez melhor as folhas e subsegmentado os executivos mais sênior das empresas, e feito eles escolherem o Santander como banco principal e não o banco que eles já tinham, sejam os tradicionais, sejam os novos que focam na alta renda.

Em termos de produtos, não tem um produto específico que você perguntou também. A gente tem crescido muito, claro, no imobiliário. A gente fala pouco até do imobiliário, injustamente, porque a gente tem tido uma performance no imobiliário relativa bastante melhor do que o

mercado. A gente tem ganhado cota no ano passado. A gente foi um dos únicos que cresceu, cresceu pouco, cresceu, e vários retraíram. E na produção desses primeiros três meses do ano, a gente também teve uma performance no imobiliário bastante potente.

Então, entre o imobiliário, entre o consignado, claro que também vale para a alta renda, a gente tem conseguido em vários produtos diferentes se diferenciar. Não tem uma bala de prata, nunca tem, mas a gente tem feito um crescimento sólido e aquela carteira, a gente espera crescer, é um reflexo disso.

**Thiago Batista:** Muito claro. Obrigado, Mario.

**Mario Leão:** Obrigado, Thiago.

**Camila Stolf:** A próxima pergunta agora vem do Eduardo Nishio do Genial. Olá, Nishio. Bom dia. Acho que deu algum problema aqui de conexão. A gente vai, na verdade, com o Yuri Fernandes do JP Morgan. Desculpe, Yuri. Bom dia.

**Yuri Fernandes:** Bom dia, Camila. Parabéns, Mario, Gustavo, pelo trimestre aí. O Mario Pierry já discutiu um pouquinho o mercado, margem de mercado. Eu queria ir um pouquinho para a margem de produto ali, a margem de clientes. A gente viu uma melhora boa no *spread* aqui. Teve algumas reclassificações, como vocês já pontuaram, então o nosso histórico acaba não sendo tão longo para a gente olhar antes de 2023. Então, eu queria a ajuda de vocês aqui para entender como pensar um pouquinho essa linha. Acho que pelo que vocês estão falando, a impressão que eu fico é que essa margem deve continuar melhorando. Eu queria confirmar isso aí, mas até onde essa margem deve melhorar? Se a gente deveria voltar lá para os trimestres de 2022, eu sei que não é a mesma base, mas a margem de produto costumava ser mais alta ou não? Deve ser alguma coisa mais perto do que a gente via no começo de 2023? Se vocês puderem ajudar a gente a pensar essa margem, que tem a ver com mix, tem a ver com um monte de coisas que vocês têm comentado de *funding*, eu acho que ajudaria para a gente não ficar tão solto aqui na melhora de *spread* de vocês. Obrigado.

**Mario Leão:** Eu começo e passo a bola para o Gustavo aqui. Yuri, super boa pergunta. E a gente tocando no ponto que você comentou, as reclassificações aqui. A gente está atendendo uma demanda. Primeira vez que encontrei com os analistas, pelo menos aqui os do Brasil, "ah, vocês têm que olhar para oro/odo." A gente olhou para o oro/odo, então a gente fez uma primeira reclassificação. São classificações corretas. A gente não fez para ficar melhor ou pior tal linha. A gente queria colocar de fato coisas nos lugares mais precisos, não que estivessem imprecisos antes, mas a gente quis. Então, o primeiro movimento de diminuir oro/odo, atendendo uma demanda de vocês. A gente espera fazer outro importante na virada do próximo ano. No que a gente puder ajudar, obviamente, vocês analistas que estudam a fundo o nosso número, a pensar no banco ainda antes, a gente pode fazer isso com prazer.

Mas respondendo precisamente aqui, Yuri, a gente, de fato, tem um portfólio hoje, em 2024, eu diria, daqui para frente, bastante diferente do portfólio que entrou em 2022. Então, você citou 2022. Em 2022, a gente tinha um efeito bastante grande ainda de *carry over* do portfólio que a gente desenhou nesse grande ciclo de crescimento que terminou em 2021. E a gente, daí na virada do ano, que coincidiu com assumir o banco, foi uma coincidência, a gente faz uma frenagem importante que vocês já conhecem bem e eu não preciso repetir. Então, em 2022, a gente começa um redesenho do portfólio, mas ainda com efeito *carry over* na primeira linha e bastante claro. E por isso que a primeira linha, a nossa linha de margem, por 6 ou 7 trimestres consecutivos, ela cai consistentemente e começa a subir de novo lá para o terceiro trimestre do ano passado. E aí tem um quarto trimestre *flatish* e agora, de fato, começa a crescer com um pouco mais de força.

Como é que eu responderei a tua pergunta? Bloco A: margem líquida de captações. Essa aqui tende a cair, na verdade, por conta da Selic. Então, a Selic vai cair um pouco mais devagar, então o elemento detrator dessa linha dilui um pouquinho mais o tempo. Mas a gente já sabe disso, como todos vocês sabem. Então, a gente está trabalhando para compensar isso em captações com volume e com mix.

Mix de passivo com ter mais aquele recurso de *float* que fica na conta, que a gente tem como todos os bancos têm os instrumentos de rentabilização para poder ter uma boa margem. Aí, obviamente, a gente não quer só contar com dinheiro de *float*. Então, a gente tem que trazer o cliente investidor para cá. Daí, toda a agenda de investimentos, Select e além. Então, a gente vai compensar a queda da Selic com volume e com mix. Então, a gente espera ter um desempenho positivo aqui, mesmo tendo a força da Selic jogando essa linha para baixo.

Sabendo desse desafio que a gente tem em margem de captação, a gente vai continuar fazendo bem e com mais força ainda, claro, a parte ativa, a parte do crédito e carteira ampliada, e aqui a gente vai buscar, na verdade Yuri, o mesmo tipo de mix que a gente está construindo aqui. Então, você vai, você deveria esperar um nível de *spread* médio parecido com o que a gente teve lá atrás em que a carteira de *clean*, a carteira de mais baixa renda, de ratings, na nossa escala de 1 a 10, ratings 5, 6, 7, era bastante mais presente do que é hoje? Não, porque a gente não tem o mesmo mix, a gente não quer ter o mesmo mix. A gente está trabalhando pouco com clientes rating 8 e muito com clientes 9 e 10, para vocês terem uma noção. Cada banco tem sua escala, mas dá para ter uma dimensão de onde a gente está cortando. Então a gente quer ter exposição *clean* com 9 e 10 e mesmo colateralizada, como na financeira, como no consignado, a gente quer ter também com os ratings mais altos.

Então, o rating médio nosso sobe alguns pontos certamente de 2021/2022 para cá. Então a gente não deveria esperar na primeira linha o mesmo nível de *spread* bruto, mas obviamente a gente deveria esperar o nível de *spread* líquido de PDD melhorando com o tempo, que acho

que é o que a gente está mostrando. Então isso não acontece necessariamente no mesmo trimestre, porque primeiro você constrói a carteira, você está digerindo o portfólio, a gente está fazendo menos acordos, a gente está lançando o resultado mais os casos que a gente vê que não vamos conseguir com prazo recuperar e o Gustavo cobriu isso um pouquinho, pode cobrir mais. Então temporalmente não é tudo exatamente no mesmo trimestre, mas a direção de uma primeira linha líquida de custo de crédito cada vez mais saudável e obviamente da digestão da carteira passada, da carteira legado, também fluindo isso vai aos poucos criando uma mandíbula nessa linha de crédito, vamos chamar assim, que a gente acredita ter mostrado já nesse trimestre e vai continuar mostrando.

Então a gente está positivo, em resumo, de como essa linha se comporta com o ano em que pese CDI para baixo de um lado, a gente compensa volume e preço, e do lado de ativos a gente vai continuar crescendo mas com o mesmo tipo de mix de produtos e com o mesmo tipo de portfólio de clientes que a gente tem buscado. Gustavo, não sei se você quer adicionar.

**Gustavo Alejo:** Yuri, tudo bem? Exatamente isso, então não tem comparabilidade no portfólio anterior com o portfólio atual. O portfólio atual a gente vai seguir com a mesma dinâmica. Então a gente continua com os mesmos ratings, continua com a mesma composição de produtos por *clusters* de clientes. Então com o mesmo perfil por micro portfólio como eu digo. A gente está avançando bastante no CP com algum tipo de garantia. A gente tinha uma volumetria maior com o CP *clean*. Então a gente muda efetivamente toda a composição da nossa carteira, clientes que o CDI cai, a gente faz composição no passivo, mas também fazendo a composição no ativo para a gente equilibrar. Mas o que a gente está procurando e buscando é justamente que o *spread* líquido seja cada vez maior e isso vá abrindo no tempo. Então essa é um pouco a dinâmica que a gente espera.

**Yuri Fernandes:** Perfeito. Obrigado, Gustavo. Obrigado, Mario. Boa sorte com os resultados aí, parabéns novamente.

**Mario Leão:** Obrigado.

**Camila Stolf:** Agora sim a gente está com o Eduardo Nishio do Genial. Olá, Nishio. Bom dia.

**Eduardo Nishio:** Olá, Camila. Bom dia a todos. Bom dia, Mario, Gustavo. Parabéns pelos resultados. Queria explorar um pouquinho mais o varejo, especificamente a estratégia de vocês massificado. Parabéns pelo lançamento. O varejo mudou bastante nesse ciclo e vocês vieram com uma estratégia nova, redesenhada. Eu queria que vocês falassem um pouquinho mais sobre a rentabilidade que vocês esperam, o que aconteceu nesse ciclo, falassem um pouquinho mais também sobre o público-alvo, se é mar aberto, se é baixa renda, enfim a visão de vocês sobre o massificado e o varejo. Obrigado.

**Mario Leão:** Ótimo, Eduardo. Obrigado. Bom gancho para a gente falar um pouco mais do tema de massivos. Então vou tentar ser breve aqui. Os temas chave aqui são: a gente reconhece que o cliente evoluiu, evoluiu no tipo de demanda, no tipo de relação que ele quer ter, no tipo de principalidade que ele está disposto a dar. O cliente hoje tem pelo menos cinco contas na média ativas e tem quase quatro cartões ativos, cada cliente. Então a forma como o cliente define principalidade mudou muito esses anos e portanto a capacidade de cada banco digital, incumbente, não importa, todos somos digitais, de trabalhar para ganhar se não toda a principalidade do cliente boa parte dela também teve que mudar muito. Então isso está super claro. A gente reconhece o mercado também.

A gente também reconhece que a forma como nós e possivelmente o mercado todo abordamos o crédito para esse público massivo tinha que evoluir. A gente entre 2020 e 2021, o mercado como um todo, concedeu crédito possivelmente além do que esses clientes eram capazes de absorver, daí os custos de crédito pelos anos seguintes bem mais altos em todos os bancos do mercado. O que significa que a gente testou da forma dura, e aprendeu da forma dura, a elasticidade da renda da baixa renda, Eduardo. Então o que a gente traz de aprendizado como ponto de partida para essa nova oferta é uma noção muito mais fina e precisa de quão elástica é a capacidade de renda desse público, que obviamente é bem menos elástica do que médias e altas rendas e a própria pessoa jurídica.

Então com o entendimento bem melhor e bem mais fino de quanto cabe no bolso dessa baixa renda e, portanto, que tamanho de exposição a gente pode ter com cada cliente, e que exposição vale a pena ter com aquele cliente que depende muito se eu tenho a transacionalidade desse cliente ou não, porque não adianta eu ser também o elemento que traz o crédito até pequeno para aquele cliente, ele vai usar o meu crédito para pagar um outro banco, e aí eu fiquei com uma seleção adversa.

Então no fundo eu diria que o amadurecimento nosso como gestão aqui é entender melhor o contexto, entender melhor a pouca elasticidade que a baixa renda tem, e entender melhor ainda a necessidade desse cliente estar aqui dentro de casa transacionando conosco e nos escolhendo como principal, ou na direção de nos escolher como principal, para a gente poder ter de fato uma chance melhor no uso daquela renda limitada para pagar os empréstimos, para pagar os serviços etc.

Então, o contexto é esse, é o contexto que certamente todo o mercado hoje reconhece, então não tem nenhuma grande informação confidencial aqui. Como que a gente aborda isso de forma diferente? A gente aborda com um ponto de partida que é uma oferta muito, muito, muito mais simples do que qualquer oferta que a gente já teve. Uma oferta que é absolutamente gratuita mesmo. A gente fala aqui no vídeo que vocês viram "free sem asteriscos." Isso é super importante. Não é que a gente tinha asteriscos antes, mas todas as ofertas, historicamente, dos incumbentes e os digitais corretamente provocaram e de certa forma até criticaram os

incumbentes por isso, sempre tinham condicionantes. Então a gente aqui quis fazer uma oferta de fato sem condicionantes, então a gente atua com uma conta e um cartão que é *free for life*, que é de fato gratuito para sempre.

Bom, da onde a gente vai buscar a rentabilização disso? Claro, trazendo o cliente a partir de uma oferta que além de ser *free for life* traz saques ilimitados, que é algo para quem saca dinheiro. Esse público ainda tem um uso de dinheiro por um tempo ainda relevante, então a gente acredita que o saque ilimitado é uma proposta bacana. E a gente também traz o elemento do 10 dias sem juros que o Santander tem super forte, vinculado a uma chave PIX forte. Então o cliente que botar a chave PIX forte aqui, o celular ou o CPF, a gente vai dar o 10 dias sem juros que obviamente é um elemento de diferenciação enorme. Então, somando esses elementos, ou de equalização ou de diferenciação, a gente vai entregar uma experiência super simples, digital, com conversacional humano bem integrado e com as lojas como elemento de conveniência, como eu falei mais cedo.

Então a gente acredita que a nova oferta do "Começa Agora", o "Começa Agora" é o posicionamento como um todo, a nova oferta do free, Eduardo, vai trazer no fundo um *catch up* em relação ao que a gente não tinha e um diferencial positivo em relação ao que a gente já tinha, e a gente empacota isso de forma super simples e direta para o cliente. Então a gente acredita que daqui para frente a gente passa a trazer de volta esse cliente que estava aqui mas era inativo. Para vocês terem uma ideia, a gente tem mais ou menos 30 milhões de clientes inativos, nossa base total dos 60 e poucos milhões e a nossa base de ativos é pouco acima de 30. Então na prática metade dos nossos clientes são inativos, então tem um montão do que a gente busca aqui que é ativar os clientes inativos, respondendo a esse pedaço da sua pergunta.

E tem alguma coisa, claro, de captura em mar aberto, mas não é o mar aberto que a gente fez em 2021 e possivelmente boa parte do mercado. É o mar aberto, primeiro, proporcionalmente muito menor, muito mais qualificado, com muito mais informação, muito mais inteligência no uso de dados, de entender quem é esse cliente diferenciado. Então a gente está hoje muito mais seguro de olhar mesmo esse cliente mar aberto, em que pese proporcionalmente ele ser menos do que no passado, mas boa parte aqui vai ser clientes que já estão na base e que estão inativos ou que estão na base ativos mas não estão tão felizes com a oferta e estavam aos poucos saindo e passando a principalidade para outros. A gente quer recuperar esses clientes, reativar os inativos e sim fazer conquista de clientes, mas com uma diferenciação super grande entre o que a gente quer e o que a gente não quer.

**Eduardo Nishio:** Perfeito, muito obrigado.

**Mario Leão:** Obrigado a você.



**Camila Stolf:** A próxima pergunta vem do Brian Flores do Citibank. Olá, Brian.

**Brian Flores:** Olá, Camila e muito obrigado aí pela oportunidade de fazer perguntas. E aproveitando o gancho da pergunta do Yuri e do Mario que derivou em custo de crédito, como deveríamos pensar nisso como percentual da carteira e também como conecta com a estratégia de renegociação, que parece que está rodando níveis menores agora? Muito obrigado.

**Mario Leão:** Gustavo.

**Gustavo Alejo:** Vou começar pela segunda parte, então assim a gente já comentou que a gente mudou a estratégia de renegociação, então a gente está sendo muito mais assertivo na renegociação e solicitando formatos com mais pagamento para a gente seguir adiante. Então muda o perfil de como a gente faz a renegociação. Isso implica, como eu já tinha comentado, numa menor carteira renegociada e a gente vê talvez alguma volatilidade em alguns portfólios que eu já tinha comentado no trimestre anterior. Então a dinâmica de renegociação ela continua muito mais seletiva e a carteira renegociada no tempo ela vai ser reduzida justamente também pelo efeito da gente ter as carteiras antigas sendo digeridas, como o Mario comentou. Essa é a primeira parte.

O custo de crédito, nos ritmos que a gente está crescendo e com a disciplina que a gente tem de crédito e sem mudança no perfil de risco, ele tem uma tendência positiva de redução do custo de crédito. Ele vai depender um pouco de como a gente cresce e onde a gente cresce, mas a gente já viu uma evolução bastante importante nos últimos 12 meses e a gente pode ter evoluções futuras, mas depende também de quanto a gente avança nas carteiras, dado que a gente tem bastante confiança na performance de crédito porque todas as nossas novas safras e todas as novas safras que a gente está produzindo estão performando exatamente como a gente espera. Então sem nenhuma surpresa com relação às novas safras, também pelo fato da gente não estar mudando o perfil de crédito há alguns trimestres.

**Brian Flores:** Perfeito, obrigado.

**Mario Leão:** Obrigado.

**Camila Stolf:** Vamos agora mudar para inglês com Tito Labarta da Goldman Sachs. Bom dia, Tito.

**Tito Labarta:** Oi, bom dia Camila, bom dia a todos. Obrigado pela conferência e por atender à minha pergunta. Na verdade, um pouco de *follow-up* da pergunta do Brian sobre o custo de risco, mas mais do lado da qualidade dos ativos. Nós vimos que as inadimplências ainda ficaram relativamente estáveis no trimestre. Eu sei que há talvez alguma sazonalidade no

primeiro trimestre, mas as inadimplências da SME aumentaram um pouco. Como vocês estão pensando sobre a qualidade dos ativos daqui para frente? Parece que o pior já passou, particularmente se os níveis de provisão estão caindo, mas há algum risco em relação a isso? Como você acha que a qualidade dos ativos pode evoluir adiante? Obrigado.

**Mario Leão:** Oi, Tito. Obrigado por participar. Então, só para começar e depois vou passar para o Gustavo. A mensagem ampla, aproveitando a oportunidade da sua pergunta, é que estamos muito confortáveis com o portfólio que estamos construindo. O portfólio que estamos construindo nos últimos dois anos e, obviamente, com o benefício de ter agora safras de dois anos, safras de um ano, safras de seis meses. Com tudo isso, podemos testar de novo e continuamos fazendo isso, e estamos fazendo isso cada vez mais e mais precisamente e tomando as decisões de pequenos ajustes muito mais rápido do que fazíamos antes. Então, tudo isso aponta para a direção que estamos gerenciando com ferramentas melhores, com políticas e modelos muito mais modernos, e as safras estão se comportando bem, em média. Então, sim, há uma sazonalidade, há os elementos que você vê na apresentação, eles se relacionam muito mais com a digestão das safras mais antigas que estamos abraçando de forma diferente há um ano já em termos de acordos de renegociações do que fizemos antes. O Gustavo pode comentar melhor, mas a direção que eu queria compartilhar com você é que sim, estamos muito confortáveis com a forma como o portfólio está se comportando, a direção que estamos tomando e como as novas safras, desde 2022, estão se comportando. Então, com isso, Gustavo, por favor.

**Gustavo Alejo:** Sim, exatamente isso, Tito. Não há mudanças. Eu mencionei no trimestre passado que potencialmente veríamos alguma volatilidade nas inadimplências, mas isso está totalmente relacionado às safras antigas e ao portfólio antigo. Então, está tudo sob controle. Em termos de futuro e qualidade de crédito, está tudo realmente sob controle.

**Tito Labarta:** Ok. Muito obrigado, Mario e Gustavo.

**Mario Leão:** Obrigado, Tito.

**Camila Stolf:** Vamos voltar agora para o português com o Gustavo Schroden do Bradesco BBI. Bom dia, Schroden.

**Gustavo Schroden:** Bom dia, Camila. Obrigado. Bom dia, Mario, Gustavo. Parabéns pelos resultados, muito fortes mesmo. Eu queria falar um pouquinho, acho que está faltando uma parte da equação. O pessoal discutiu bastante o NII, a gente falou aí de segmentação, produto, mix, mas eu queria falar um pouquinho de crescimento de carteira. Acho que é uma componente importante para o NII. A carteira que cresceu 5% ano contra ano, eu queria entender, tem espaço para acelerar? A gente deve ver esse crescimento de carteira acelerando ao longo dos próximos trimestres, acha que dá para chegar ali próximo entre 8% e 10%? Você

acha que é um número razoável para a gente ter aqui em termos de crescimento de carteira e também falar um pouquinho do mix que a gente deve, não na segmentação, mas enfim, a gente vê um crescimento forte concentrado em consignado, veículo... a tendência é essa mesma?

E se eu puder aqui já pegar um gancho também que eu acho que o crescimento de carteira pode alavancar um outro ponto que é a rentabilidade. Uma evolução grande aqui no ROAE saindo de 10%, 11% para 14%. Você acha que dá para chegar aqui no final do ano com o ROAE mais próximo de um passado recente, enfim, vamos dizer assim, antes de toda essa deterioração que teve no sistema de *asset quality* que fez todo mundo segurar o crescimento de carteira, a inadimplência subiu, o impacto de tesouraria? Enfim, queria saber se dá para a gente voltar a sonhar com aquele ROAE mais próximo ali 18%, 20%? Obviamente, eu entendo as limitações, não é um guidance que eu quero, mas é só saber se o caminho é esse. Obrigado.

**Mario Leão:** Obrigado, Gustavo. Ótimo ter você aqui. Vou começar pelo tema de carteira e depois eu chego em rentabilidade. A gente, como eu falei e o Gustavo reforçou depois, a gente está crescendo exatamente nos portfólios que a gente queria crescer. A gente não tem um *goal* meu aqui de vamos crescer igual 10%, 8%, 12%, igual para todo mundo, não seria a forma inteligente de gerir o banco e não é o que vocês esperam também da gente. Então, a gente escolhe os negócios nos quais a gente quer ou consolidar uma liderança ou ganhar *share*, mas ganhar *share* com qualidade, nunca aqui é ganhar *share* sem rentabilidade e ao custo do custo de crédito de daqui a 6, 12, 18 anos ou meses. Vocês não estão vendo a gente crescer dessa forma.

Então, a gente escolhe alguns negócios e detalha mais aqui na divulgação para mostrar, olha, a gente resolveu crescer aqui e está crescendo cartões. A gente falou pouco durante um ano e meio de cartões porque a gente estava em módulo de desaceleração e a gente desde o terceiro trimestre tem comentado mais, ainda um pouco timidamente. Agora a gente vai começar a falar um pouco mais, porque a gente começa a ter a consolidação da nossa estratégia de voltar a crescer em cartões.

Então, eu diria que quando a gente pensa em tamanho de crescimento, claro, a gente não vai dar guidance, Gustavo, como você sabe, mas a gente espera crescer tanto quanto a média do mercado esperada pela FEBRABAN. A gente espera, na verdade, poder, dado que em alguns negócios a gente sabe que vai poder crescer mais e vai provavelmente entregar mais crescimento que o mercado. Então, como um todo, a gente gostaria de crescer igual ou acima do que o mercado está esperando crescer. Mas de novo, isso não vai ser linear, não vai ser em todos os negócios e não vai ser em todos os segmentos.

Mas a gente está encaixado o suficiente em vários segmentos, principalmente no mundo do varejo, pessoa física, pessoa jurídica e também na financeira, pelo qual tem uma segurança razoável de que nesses grandes negócios que são os negócios, obviamente, com nível de rentabilidade mais alto, se a gente fizer bem feito e eu acredito realmente que a gente está fazendo bem feito, a gente tem tudo para ter um crescimento aqui que deveria ser igual ou maior do que o crescimento do mercado.

Em grandes empresas, eu não vou te falar a mesma coisa porque, como eu falei e depois o Gustavo reforçou, a gente vai buscar, como em tudo, na verdade, uma disciplina enorme de rentabilidade. Então, onde eu conseguir ter ROAEs marginais, naquela operação, positivos e que gerem lucro econômico acima do nosso *cost of equity*, a gente, na média, se o risco de crédito for bom, a gente vai fazer. A gente vai olhar a operação, vai olhar a capacidade de cross-sell em cima daquela operação. A operação de atacado, claro, tem muito cross-sell em serviços, mandatos e tal. Então, a gente sempre vai olhar de uma forma, na visão cliente, mas vai ter casos que mesmo na visão cliente não vai fazer sentido fazer e a gente vai virar, como eu falei, distribuidor e não tanto carregador do crédito.

Então, aqui a gente não está num sprint de "ah, eu tenho que crescer 8%, 10% ou 5%." Até aqui no ano a gente está com uma leve queda, mas absolutamente não preocupa porque o negócio em si está ganhando mais dinheiro do que ganhava no trimestre passado e no ano passado. Então, a gente está com uma rentabilidade bastante boa na nossa operação de atacado de grandes empresas. Então, aqui pode ser que a gente cresça menos do que o mercado, mas já *ex-ante*, eu não estou dizendo que vai ser, mas se vier a acontecer por uma disciplina de capital super fina e a gente vai compensar isso com o crescimento também com disciplina de capital nas outras operações como a gente mostrou no primeiro trimestre.

Então, traduzindo tudo isso em rentabilidade. Bom, dado que eu vou ser disciplinado no atacado e só fazer as operações que são *ROAE accretive* e dado que as minhas operações de varejo, pessoa física, pessoa jurídica, e financeira são operações com bastante alta rentabilidade, claro, desde que a gente saiba selecionar os clientes certos, os produtos certos, a gente espera que a recuperação que você citou do ROAE, que foi uma boa recuperação, continue gradualmente ao longo do tempo.

O que a gente está buscando, sem dar guidance? A gente está buscando consolidar um *mid-teens*, depois consolidar um *mid to high-teens* e depois a gente vai trabalhar duro para voltar, em algum momento, para um *very high-teens* ou 20s e, obviamente, nós não estamos nesse patamar no curto prazo, mas a gente está redesenhando a operação, executando uma estratégia bem disciplinada para poder almejar isso.

O que eu te digo para terminar é que a qualidade do portfólio que está entregando esse ROAE, que vai entregar o ROAE do próximo trimestre e do trimestre seguinte, é uma qualidade

bastante diferente, muito mais diversificada e, portanto, sustentável. Então, a gente está focado menos na velocidade com a qual eu subo o ROAE 1, 2, 3 pontos e sim com a solidez que eu entrego esse ROAE mais alto para poder a partir dali buscar o próximo salto e assim por diante.

**Gustavo Schroden:** Perfeito, super claro. Obrigado e parabéns mais uma vez.

**Mario Leão:** Obrigado a você, Gustavo.

**Camila Stolf:** Gostaria de agradecer a todos por estarem conosco nessa manhã. Depois dessa videoconferência, eu e toda a equipe de Relações com Investidores do Santander estamos à disposição para esclarecer qualquer dúvida remanescente. Muito obrigada, tenham um ótimo dia e até a próxima.