

Camila Stolf: Bom dia a todos. Obrigada por estarem conosco para acompanhar a nossa videoconferência de resultados do segundo trimestre de 2024. Estamos ao vivo aqui da nossa sede em São Paulo e vamos dividir o nosso evento 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 resultado nos 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. Nós temos três opções de áudio na tela: todo o conteúdo em português, todo o conteúdo em inglês ou áudio original. Para escolher a sua opção, basta você clicar no botão que está no centro inferior da sua tela. Para fazer uma pergunta, basta clicar no ícone de mão, na parte inferior da tela. A apresentação que faremos agora 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. Começando aqui ao vivo, 10h em ponto. Prazer em receber vocês aqui na nossa divulgação do segundo trimestre, a minha décima. E eu queria começar mostrando para vocês os destaques.

Eu vou começar pela coluna do meio aqui, pelos números. Vocês já viram a essa altura. A gente faz um trimestre, de novo um trimestre, como eu gosto de falar, bastante limpo. Sem eventos pontuais reconhecidos no resultado. Eu já chego lá. A gente entrega um crescimento de 10% trimestre contra trimestre. Chega um pouco acima de R\$ 3,3 bilhões. Então, a gente atinge de volta o patamar de R\$ 3 bilhões no último trimestre. E mostrando que a gente está buscando uma construção consistente de um portfólio de negócios e de entrega de resultado.

A gente dá um passo adicional já no próximo trimestre. Um passo com crescimento ainda maior proporcionalmente em rentabilidade, o que deixa a gente bastante contente. A gente chega a uma rentabilidade anualizada de 15,5%, que é uma evolução em relação ao 14,1% do trimestre passado, no qual a gente já mostrava um ROAE acima do nosso custo de capital. Então, em termos de crescimento de resultado e de rentabilidade, uma boa progressão. E, obviamente, a comprovação de que a gente está com a operação, como eu gosto de falar, encaixada e caminhando no sentido certo.

À esquerda, dou alguns destaques para o que a gente mostra numa visão ano contra ano toda a composição desse resultado. A gente, de novo, mostra uma evolução de margem financeira ano contra ano de dois dígitos. A gente vai detalhar bem mais e vai estar, obviamente, prontos no Q&A para detalhar mais da evolução, seja de clientes, seja de mercados.

A gente tem uma evolução bastante forte em comissões, o que deixa a gente bastante contente, porque ela é exatamente na direção da diversificação de portfólio, da qual a gente tem falado tanto com vocês. Então, desde 2022, a gente fala que a gente precisa diversificar, precisava diversificar os macro portfólios de negócios do banco, ter uma dependência de crédito de forma diferente, mais equilibrada entre as diferentes faixas de renda, com mais produtos colateralizados. A gente tem feito isso. E muito mais passivos, do qual a gente fala em seguida. E comissões. Então, o fato de a gente crescer em comissões, em uma velocidade bastante acima do que a gente cresce em margem, é um ótimo sinal.

Em captações, a gente também cresce dois dígitos, o que também é resultado de um trabalho bastante contínuo. Eu falo que é uma ultramaratona, que é um esforço nem de anos, mas de décadas. E a gente vai fazer isso de forma consistente. A gente dá alguns dados para vocês depois.

A gente tem uma PDD recorrente que cai no ano contra ano, apesar da carteira estar crescendo 8%, o que também é um sinal inequívoco de que a gente está construindo um portfólio cada vez mais saudável e que dilui, portanto, o portfólio que a gente chama de safras antigas, que são portfólios que a gente teve que gerenciar bastante durante 2022, 2023 e parte desse ano, nesse nosso de-risking.

À direita, só para reforçar as mensagens da estratégia. A gente continua falando, claro, essencialmente de uma busca obsessiva pela principalidade, principalidade que a gente usa aqui o termo ao longo da apresentação. O que é isso na prática? A gente quer ser o banco principal, o banco mais presente na vida dos clientes. Então, a gente quer que de fato a gente esteja na jornada do cliente todo o tempo, em uma conversa contínua, em uma conversa multicanal. E é sobre isso, no fundo, que resume a nossa estratégia.

A gente tem no free aquele lançamento importante que a gente fez logo antes da última divulgação. A gente tem no free um elemento importante da nossa estratégia. Lembrando, o free é uma oferta, é uma oferta bastante importante que recoloca a gente no jogo com relação a baixa renda ou rendas massivas. A gente vai dar mais destaque esse trimestre para a financeira, que está crescendo com velocidade e, ao mesmo tempo, bastante transformação.

A gente também vai dar mais destaque, vai dar um duplo clique no nosso negócio de pequenas e médias empresas, que vem crescendo. E a gente faz uma repaginada importante no nosso modelo de atendimento, que eu também comentei brevemente no último trimestre. A gente vai dar mais destaques aqui.

E por último – vocês já devem ter visto – a gente realiza, finalmente, há algumas semanas atrás, no fim de junho, a nossa fusão na prática da operação de VA e VR, de benefícios, que é a Ben. A gente fusiona com a operação brasileira da Pluxee, antiga Sodexo. Nessa fusão, a gente tem uma valoração do nosso negócio muito acima do que a gente tinha investido, o

número de R\$ 1,930 bilhão para ser exato. Essa plus-valia, esse reconhecimento de resultado, a gente poderia fluir para o resultado, mas a gente prefere, por pura prudência – por poder e não por precisar – a gente prefere fazer um reforço de balanço.

Então, a gente tem um item extraordinário, sim, no trimestre. Mas a gente usa o direito de preservá-lo e guardar o resultado para poder reforçar o balanço, que, obviamente, é um bom sinal do ponto de vista de gestão.

Indo para o próximo slide, a gente fala aqui de centralidade no cliente. Eu sempre começo com essa página, porque ela, no fundo, reforça a essência da nossa estratégia. Então, o primeiro grande dado que eu queria destacar aqui é que a gente passa a falar de principalidade e não mais de vinculação. Então, a gente evolui. Vocês vão lembrar que a gente começa a trazer o elemento da principalidade nos últimos trimestres. E dessa vez, a gente deixa de falar de clientes vinculados. Claro que cliente vinculado é importante, mas o senso maior que a gente quer medir é o senso da principalidade.

Principalidade é definido, no fundo, como três grandes blocos para nós: transacionalidade, que é aquele dia a dia do cliente. É o que ele consome, é o que ele transfere, é o cartão, é a conta, cada vez mais fusionados numa experiência de pagamentos integrada. É o lado crédito, claro, seja o crédito do dia a dia, que converge muito com a transacionalidade, seja o crédito mais estruturado, seja um financiamento imobiliário e outros tipos. E terceiro, investimentos.

Então, nesses blocos que a gente chama de três blocos principais de principalidade, a gente define se a gente é o banco principal, se a gente tem dois deles, se a gente é o segundo banco, se a gente tem um deles e, obviamente, se a gente não tem nenhum deles, a gente tem tudo para fazer. A gente mostra, não só conceitualmente, mas numericamente, a gente avança 6% no trimestre na nossa métrica de principalidade. E a gente avança também, no ano contra ano, dois dígitos.

Então, a gente tem, não só agora um statement de que a gente vai passar a falar de principalidade mais e mais, mas a gente agora vai com compromisso aqui com todos de começar a divulgar isso de forma contínua.

A gente fala também de NPS bastante. A gente tem todos os trimestres mostrado. E, obviamente, meu compromisso de mostrar o NPS, seja crescendo, seja caindo. Mas a gente tem, felizmente, o NPS que continua crescendo consistentemente, seja o NPS como um todo, relacional. A gente cresce na PJ, cresce na PF. Os níveis que vocês estão vendo aqui são os níveis mais altos que a gente já teve, o que não quer dizer que a gente está satisfeito. A gente quer mais. A gente quer buscar uma PF que cresce bem além dos 60, 61, e uma PJ, obviamente, que converge com o tempo na direção da PF.

Mas esses patamares são patamares históricos, são bastante positivos, e eles se refletem também em cada um dos canais. Quando a gente olha o canal digital, quando a gente olha o canal remoto, que, obviamente, estão cada vez mais integrados na experiência do chat, e quando a gente olha as lojas, eu diria até mais surpreendente ainda nas lojas, a gente tem uma evolução muito importante nas lojas, o que coincide, vocês vão lembrar, com o novo modelo de atendimento que a gente lança também há alguns meses atrás, nesse redesenho bastante grande e ambicioso que a gente fez do varejo, em que as lojas deixam de ser donas dos clientes e passam a ser um elemento fundamental da oferta, nessa oferta multicanal, como elemento de conveniência.

Então, agora as lojas atendem todos os clientes do banco de forma explícita. Os modelos de incentivos são todos direcionados para isso. Então, com uma loja muito dedicada ao fluxo e não mais à gestão do estoque a gente tem o NPS crescendo de forma material. Além disso, a gente tem uma rentabilidade por safras de forma macro também crescendo. A gente vinha mostrando já esse dado nos últimos trimestres. As safras de 2021 contra 2022 contra 2023 têm uma evolução material. Então, obviamente, isso mostra que a gente está caminhando exatamente para a direção que a gente queria. É uma questão de acelerar mais, mas o caminho está absolutamente dado.

Aqui a gente fala do free, com dados estratégicos. A gente recapitula a estratégia que a gente lançou literalmente um dia antes da última divulgação. Vocês vão lembrar, eu até lancei o vídeo aqui para vocês. A gente fala de uma estratégia de redesenho completo de como a gente lida com rendas massivas, com o segmento que a gente chama aqui dentro de especial. A gente fala de uma nova experiência digital bastante redesenhada, muito mais fluida, muito mais simples, muito mais calcada numa experiência digital e humana através do app.

A gente fala também de uma conversa contínua. Eu costumo dizer aqui dentro que a gente não quer que o cliente tenha que repetir a história dele nunca mais. Então, ele teve uma conversa conosco, essa conversa tem que continuar e o cliente não pode ter que contar a história dele mais de uma vez, idealmente até com captura de dados, com a evolução tremenda que a gente está fazendo no CRM. A gente quer que o cliente nem precise contar a história dele, porque a gente já vai conseguir ler essa história antes mesmo dele contar para a gente. E a gente quer com isso, como eu falei, ser o banco mais presente no dia a dia dos clientes, na vida deles e que eles sintam isso. Não só por statement nosso, não só por vontade, por ambição, mas a gente quer que isso venha dos clientes e a evolução do NPS tem mostrado isso.

O que tem acontecido com o free nesses três meses? A gente está bastante contente com a evolução, os primeiros indicadores são positivos, a gente está reativando mais clientes correntistas que estavam inativos. Vocês vão lembrar que parte da estratégia que eu comentei com vocês na divulgação e em conferências depois tem muito a ver com a base de inativos. A gente tem de uma base total de mais de 60 milhões de clientes, metade aproximadamente, que é todo um banco inteiro de clientes inativos. Então, a gente tem uma oportunidade enorme de

reativar os clientes que ficaram inativos recentemente, um ano atrás, dois anos atrás. Faltava para isso uma oferta de fato potente e agora a gente tem.

A gente tem também a capacidade de converter os clientes ativos monoprodutistas, aqueles que têm um produto só conosco, por exemplo, financiamento de veículos, por exemplo, financiamento imobiliário, por exemplo, poupança. Então, a gente tem a chance de trazer esses clientes agora para uma oferta mais ampla com o free. E a gente está conseguindo fazer isso com um público selecionado.

Então o free não significa a gente ter uma mudança no nosso apetite de risco, não significa a gente estar baixando a barra na concessão de crédito, seja no mar aberto, seja nos próprios clientes do banco. A gente está trazendo clientes novos com qualidade, proporcionalmente mais até do que antes, e a gente está ativando os clientes que a gente gostaria também.

Agora, aqui a gente dá mais um zoom no Select. Eu tenho falado do Select com vocês consistentemente já há pelo menos dois anos, quando a gente relança o Select, lembrando que o Select é o nosso segmento de alta renda que fez 10 anos no ano passado. Dois anos atrás, quando eu comecei a falar do Select com vocês, a gente tinha 600 mil clientes arredondando. E a gente bateu no final do ano passado os 1 milhão, que era uma meta pública que eu tinha até com vocês, e a gente chega um pouquinho antes do fim do ano. E eu falava, começou a contagem regressiva dos 2 milhões. E eu fico super feliz de falar, nove meses depois, que a gente já está em metade dessa jornada, do 1 para o 2, a gente já está com 1 milhão e meio de clientes.

E não é só sobre a base de clientes. Claro que é super importante a quantidade de clientes, mas a gente cresce com o NPS que bate 70, que também é em torno do nível mais alto que a gente já teve, e é em pesquisas públicas feitas por terceiros, o NPS entre o primeiro e o segundo melhores na alta renda no Brasil, o que deixa a gente bastante contente. A gente faz isso com crescimento de carteira de crédito, e a gente faz isso com crescimento de investimentos.

Então, a gente está trazendo uma principalidade cada vez maior do cliente de alta renda, e na dúvida, como a gente não está satisfeito, a gente lança há poucas semanas atrás um novo posicionamento que a gente chama de derivação do nosso "Começa Agora", que é o posicionamento amplo da marca, a gente deriva isso para o cliente de alta renda no "Começa em Você", para mostrar no fundo que no Select a gente quer ter algo muito próximo, muito pessoal, e absolutamente humano.

Claro que o digital continua tendo um componente fundamental na relação do dia a dia com esse cliente também, mas a gente quer que o cliente se sinta absolutamente amparado por pessoas disponíveis 24 por 7, pessoas conhecidas, especialistas, especialistas de investimentos, o nosso AAA, e assim por diante. Então a gente repagina a oferta para buscar

ainda mais e para destacar aquilo que a gente já tem de melhor, entre cartões, oferta de conta internacional, assessoria impecável, já vou falar aqui um pouco mais. E essa oferta personalizada, seja nas nossas lojas dedicadas, que continuam aí pelo Brasil todo, seja na oferta remota e digital.

Aqui, como eu tenho feito já desde setembro de 2022, aqui a gente escolhe alguns dos que a gente chama de negócios estratégicos e detalha para vocês como é que está a performance. Então, começando à esquerda com o nosso negócio de cartões. O negócio de cartões, se vocês lembrarem, a gente por quase dois anos teve uma operação diminuindo. Foi algo consciente, não agradável de ver, mas fazia parte da repaginada do nosso portfólio. A gente sabia que a gente precisava não só desacelerar como gerenciar um portfólio que a gente tinha crescido de forma contundente em 2021. Então, em 2022 e 2023, a gente tem uma queda na base de clientes, de novo consciente, mas necessária, e a gente volta a crescer no último trimestre e a gente dobra a velocidade de crescimento agora nesse trimestre.

Então a gente fica bastante contente como está evoluindo o nosso negócio de cartões. A gente cresce a quantidade de clientes, a gente cresce o faturamento, principalmente. Vocês vão ver o resultado desse crescimento do faturamento na nossa linha de comissões. O Gustavo daqui a pouco vai apresentar. A gente tem uma evolução como um todo boa em comissões e em cartões, em especial. E a gente está vendendo um nível de cartões que é dois terços aproximadamente do que a gente vendia no pico, talvez, da nossa velocidade de vendas em 2021, mas obviamente está vendendo num nível de profundidade, de conhecimento do cliente, de gestão, de quem entra, de quem a gente aumenta limites, etc., muito mais precisa e muito mais profunda do que a gente era capaz de fazer três anos atrás.

Então, tem uma evolução enorme do ponto de vista de capacidade de gestão de dados e de gestão de riscos aqui. Então, a gente está bastante contente com o nível que a gente está fazendo. E, obviamente, isso aqui composto, capitalizado por vários trimestres. Já faz aí, eu diria, um ano que a gente volta a crescer em cartões. Isso aqui tem uma potência importante já para esse ano e principalmente quando a gente olha para os próximos. E tudo isso sendo feito com um NPS bastante bom. Então, é um negócio que a gente escolhe voltar a crescer, voltar a crescer com qualidade e a gente entrega isso com um cliente bastante feliz.

À direita, a gente fala de novo do consignado, que também é um negócio do qual eu tenho falado já há alguns anos. A gente tem consistentemente no consignado crescido em cada um dos portfólios. A gente tem crescido no privado, tem crescido em governos, tem crescido no INSS com todos os desafios que tem no crescimento do INSS, com limitação de taxas, etc. É um produto que eu digo que é dos mais competitivos e dinâmicos que a gente tem, talvez o mais, do portfólio todo. E mesmo assim, a gente tem crescido com, de novo, um cliente satisfeito, um NPS que cresce, e a gente tem crescido com uma qualidade de crédito melhor do que a média do mercado com dados do Banco Central.

Então, o consignado continua sendo uma peça-chave da nossa oferta. É o tipo de crédito que a gente quer crescer com os nossos clientes e com isso gerar, obviamente, não só a principalidade, como a qualidade de crédito que a gente quer entregar no nosso portfólio.

Agora aqui, a gente faz nesse slide um destaque de página inteira para a nossa financeira. Eu dizia agora há pouco aos funcionários que a financeira é mais antiga do que o banco no Brasil. O banco no Brasil vai fazer 42 anos esse ano, e a financeira fez 60 no ano passado. Então, a financeira, ela tem uma maioria de tempo no Brasil, há mais tempo do que o Banco, e ainda assim, ela é um dos braços, tecnologicamente falando, em que a gente mais se transforma.

Então, a gente tem evoluído muito na transformação tecnológica da financeira. A gente fez um grande passo entre 2015 e 2016, e a gente agora, entre 2023 e 2024, está dando mais um passo enorme, porque a gente não está satisfeito só em estarmos na frente. Obviamente, isso é temporal. A gente não está sentado aqui num sofá confortável e a gente está se desafiando para evoluir.

Então, a gente é a financeira líder do país. A gente continua com 21-22% de cota de mercado, o que é relevante. Mais do que a cota, a gente tem feito, de forma cada vez melhor. A gente origina praticamente 90% de todo o crédito de veículos usados originado no Brasil. A gente escolhe fazer um pedaço disso, claro, mas a gente tem uma capacidade de ver o mercado super ampla, o que obviamente traz uma quantidade de dados riquíssima.

A gente evolui tecnologicamente muito em experiência de contratação. A gente hoje contrata um financiamento de veículos com só duas informações, CPF e a placa do veículo, e só quatro cliques. Então, a experiência que a gente entrega para o dealer, para a concessionária, é impecável. Então, na prática, o dealer vai, na média, querer trabalhar com o Santander, porque a gente tem uma experiência tecnológica que é super rica e, by the way, ela é super reforçada do ponto de vista de tecnologia, com biometria facial e toda a segurança que a gente precisa ter num mundo que fica também cada vez mais complexo do ponto de vista de segurança.

A gente tem ofertas super personalizadas. De novo, eu falei que é CPF e placa, então a gente consegue precificar cliente, tanto do ponto de vista de risco quanto do ponto de vista de preço, preço da operação. E a gente faz isso com um uso enorme de advanced analytics. Então, de novo, a tecnologia embarcada em prol de uma experiência melhor do cliente e também de uma capacidade maior da gente entregar rápido e entregar o correto, tanto em preço, quanto em volume, quanto em apetite.

A gente tem parcerias com seis das dez maiores montadoras, seja parcerias que são de fato de JVs societárias, como a gente tem alguns bancos em sociedade, quanto parcerias operacionais que na prática funcionam igual, em que a gente está alavancando juntos as vendas de novos e às vezes de usados junto com essas grandes montadoras.

A gente tem uma parceria bastante histórica com a WebMotors. Vocês vão lembrar que a gente, no ano passado, vende o controle da WebMotors para os nossos sócios australianos, a CarSales. Na prática, não mudou nada na operação. A gente continua absolutamente integrado. A WebMotors é disparado o maior portal do Brasil, um dos maiores do mundo, inclusive, de autos, e a nossa parceria não podia estar melhor.

A gente tem, além de tudo, uma financeira que é verde. A gente cada vez mais abraça iniciativas relacionadas a veículos elétricos, flex, parcerias com BYD e outros players. Então, a gente está crescendo também com qualidade e trazendo o ESG para a agenda cada vez mais do lado da financeira.

Falando dos dados, a gente tem uma carteira que cresce como nunca cresceu. A gente está, de novo, batendo recordes de produção. Então, a gente tem um trimestre, se a gente olha o mês a mês também, mas se a gente olha o trimestre, a gente tem um trimestre recorde de produção. A nossa carteira, ela cresce quase 20% em dois anos e a nossa produção cresce, se a gente olha o volume de fato desembolsado, mais de 60%.

A gente faz isso com um NPS também muito alto e a gente faz isso também com uma qualidade de crédito melhor do que a média do setor. Na verdade, o setor tem um NPL crescendo levemente, e a gente tem um NPL caindo 0,4 pontos percentuais no horizonte temporal. Então, a gente faz NPS e, ao mesmo tempo, qualidade de crédito e uma volumetria que cresce bastante.

Aqui, a gente também dá um zoom no nosso negócio de pequenas e médias empresas. Vocês vão lembrar que, no trimestre passado, eu falei do lançamento de um novo modelo de atendimento das pequenas empresas. Na prática, para recapitular, o que a gente faz? A gente tira das lojas o especialista de pequenas empresas. Então, esse especialista, o gerente, deixa de estar na loja quase que preso, atendendo um fluxo que não necessariamente era o fluxo de pequenas empresas.

E a gente desconecta esses especialistas e coloca eles na rua, no bom sentido, para fazerem a cobertura de uma microrregião muito mais próxima. A gente tinha antes um raio de dezenas de quilômetros. Em alguns casos, a gente chegava a ter 40, 50 quilômetros de raio, o que, obviamente, é um raio impossível de cobrir proativamente. A gente passa a ter um raio de poucos quilômetros. Então, o modelo agora é: especialistas fora da loja. Eles, de fato, passam o dia com o iPad embaixo do braço, visitando clientes o tempo todo. A gente passa a ter, portanto, muito mais visitas. A gente aumenta em quatro vezes já, em poucos meses, o número de visitas que a gente tem. Claro que o NPS sobe muito, porque a proximidade multiplica. E a gente, com isso, faz uma melhor gestão de risco, que é um tema importante. Essa base de clientes é uma base, na média, mais nervosa. Então, a gente poder estar próximo do cliente é fundamental.

A gente cobre mais clientes, muito mais próximo. E a gente, na dúvida, aumenta em 25% o número de especialistas. Então, a gente acredita bastante no modelo. A gente está investindo em gente. Esse é um tema de pessoas. E a gente está colocando 25% a mais. E, com isso, vai ter alguns milhares de especialistas espalhados pelo Brasil fazendo a nossa cobertura de pequenas empresas cada vez mais potente.

E, à direita, a gente traz alguns dados. Dados, de novo, calcados em tecnologia. Vocês vão ver que a gente não tem um slide de tecnologia aqui. E é por querer. Porque a tecnologia está embutida em tudo o que a gente faz. A tecnologia está embutida na transformação do Select. Está embutida, sem dúvida, no free. Ela está embutida em investimentos. A gente vai falar daqui a pouquinho. E, sem dúvida, está embutida na transformação da nossa oferta e da nossa entrega da experiência em pequenas e médias empresas. E eu diria que na PJ como um todo.

Aqui a gente fala de alguns exemplos. A gente fala de automação e digitalização. A gente fala de garantias, firmas e poderes. A gente fala que tem quase 100% de clientes digitalizados. São 94%, que é um bom índice. E a gente fala, no fundo, de um tempo de entrega. É um lead time caindo de forma material em alguns produtos que a gente seleciona aqui. Mas isso valeria para vários outros. Tudo isso com o NPS que vai crescendo. Não adoro o 41 de NPS, mas, obviamente, ele é bem melhor do que o 20-algo que a gente tinha há alguns anos atrás, o que mostra que a gente está caminhando no sentido certo. E tudo isso com safras cada vez mais rentáveis e com o cliente transacionando mais aqui e, portanto, mais engajado.

Aqui a gente fala de investimentos. Investimentos é um dos grandes pilares da estratégia. Eu tenho falado disso com vocês desde a minha primeira divulgação, que a gente precisava diversificar na direção de investimentos. A gente não tinha necessariamente um Santander Brasil que focava em investimentos como um core, como um pilar da sua estratégia, principalmente no varejo. A gente quer sim mudar o funding mix do banco de concentrado em atacado para concentrado em varejo. Isso leva anos, mas a gente está claramente caminhando nessa direção. A gente depois mostra um pouco dos dados. E a gente está bastante contente com os resultados.

Então, começando com a parte de baixo, a gente evoluiu no varejo de forma material. A gente tem um varejo que capta mais do que jamais captou. Claro que a gente quer muito mais. A gente vai buscar muito mais. Mas o crescimento de cinco vezes em dois anos é material. E mesmo que a gente olhe o ano passado, em que a gente já tinha a franquía um pouco mais consolidada para aqui ter um crescimento importante. Claro que a barra sobe cada vez mais. Eu espero continuar trazendo boas notícias aqui. Mas isso, de novo, é um exercício de vários anos, que é executável se a gente focar sem distração. E a gente não vai se distrair aqui.

Um zoom do varejo é o AAA. O AAA é a nossa assessoria. Vocês lembram que a gente primeiro tinha a meta de chegar a 1.200 assessores. A gente chega. A gente agora está buscando a meta de 2.000. Mas não é uma meta pela meta. A gente sabe que com 2.000

assessores a gente vai conseguir dar o atendimento único que a gente entrega no nosso AAA. Por que ele é único? Porque ele tem a base de produtos correta e completa. Porque ele tem a base tecnológica que é comparável com todas as melhores experiências que tem no mercado. E porque ele tem a proximidade que nenhum outro tem.

Eu falo isso com a boca cheia, sem arrogância. A gente tem o nível de cobertura no AAA que é o mais próximo de todo o mercado. A gente tem um desenho em que o AAA tem 100 clientes. E com a captura orgânica de clientes ele pode chegar a 150, 160, não mais que isso. Isso traz uma capacidade de cobrir o cliente muito maior. Então, naturalmente, a gente vai estar falando mais e fazendo bem o serviço. E a gente está fazendo. A gente vai trazer captação líquida e manter, claro, o dinheiro que está aqui sempre com a visão cliente.

Aqui as metas são super alinhadas com a visão cliente. Todos os padrões de rigor, compliance, de venda correta. A gente está crescendo o negócio de forma material. A gente fica contente de ter batido pela primeira vez um trimestre acima de R\$ 6 bilhões. Obviamente, a barra segue subindo aqui também. Mas a gente chega no R\$ 6,5 bilhões, que é um crescimento bom em relação ao último trimestre. E um número por assessor, diria, material de R\$ 4,2 milhões no trimestre, que é um número, eu diria, que compara bastante bem com o que o mercado faz.

E junto disso, a gente está entregando para todos os clientes investidores, inclusive os do private, toda pessoa física, passa a ter, a partir de junho, uma nova experiência digital bastante renovada. Eu diria que é quase um novo portal que a gente lança, com uma experiência de rentabilidade, uma experiência de usabilidade de menus e toda a usabilidade como um todo em um outro patamar. Então, a gente fica bem feliz com essa evolução também.

Com isso, eu chamo o Gustavo para falar dos resultados e eu volto em breve para o fechamento e o Q&A. Obrigado a todos.

Gustavo Alejo: Obrigado, Mario. Bom dia a todos. Vamos falar dos nossos resultados. A margem financeira segue expandindo na comparação anual, com um crescimento de 11% e reflete a evolução da nossa estratégia tanto no lado de clientes quanto em mercados.

No trimestre, a margem de clientes foi beneficiada por um aumento de volume que compensou o efeito da Selic sobre o funding no trimestre contra trimestre. E a variação no spread do trimestre é explicada basicamente pela variação da Selic e mix, com destaque para a carteira de cartão não financiada, que cresceu 4%.

E já na margem com o mercado, as operações de ALM evoluíram conforme o planejado e continuam a tendência positiva que a gente vem falando nos últimos trimestres. E a redução no trimestre em mercados é refletida com o resultado menor nas operações de tesouraria, que é um pouco o efeito da volatilidade de mercado observada efetivamente nesse trimestre. A gente

busca uma expansão sustentável de longo prazo, com uma gestão ativa de riscos, disciplina de preços e rigor técnico na tomada de decisão de alocação de recursos.

Já no próximo slide, nossa carteira de crédito, como comentado, atingiu um crescimento de 8% no comparativo anual, com evolução positiva em todos os segmentos. Em pessoas físicas, a evolução foi de 1% no portfólio com equilíbrio entre produtos de maior e menor risco, com destaque para a carteira de cartões, com um crescimento de 4% no trimestre e consignado com 2%. Aliás, em cartões, conforme mencionado pelo Mario, estamos aumentando a ativação e gradualmente expandindo a nossa base de clientes.

No consignado, originando cada vez mais pelos canais próprios, com uma evolução de 21% de participação em 2 anos, o que nos traz maior rentabilidade. Em relação ao financiamento de veículos, o mercado ainda mantém uma boa dinâmica e a gente está acompanhando essa tendência. Crescemos 4,5% no trimestre e, como visto anteriormente, com as carteiras bem enquadradas e qualidade de crédito.

Em SMEs, a gente teve uma importante evolução na carteira de 3% no trimestre, segmento esse que estamos preparados para crescer, como a gente viu anteriormente, tanto com o time quanto com tecnologia. Os portfólios de grandes empresas foram beneficiados pelo câmbio no trimestre e sobre os quais seguimos com a nossa disciplina de rentabilidade.

Próximo slide, vou apresentar a performance das nossas captações. Nosso plano de passivo segue em bom ritmo, visando a melhoria do mix de segmentos de clientes e instrumentos de captação. A gente registrou um crescimento de 3% no trimestre e de 10% em relação ao ano anterior. Destaco aqui a evolução de 4,5% no trimestre em depósitos à vista, além do bom desempenho em depósitos a prazo, poupança e letras de crédito.

A estratégia de aumentar a exposição ao varejo em nosso mix continua progredindo, e como resultado observamos aqui, uma evolução de 2 pontos percentuais na participação de pessoas físicas nos últimos dois anos. Como já comentamos, trata-se de uma mudança estrutural e gradual, e estamos satisfeitos com a evolução da nossa estratégia. E para fechar esse slide, a relação entre crédito e depósitos está mantida nos melhores níveis históricos, ou seja, 93%.

Vou comentar agora sobre o desempenho das comissões. Atingimos os maiores patamares históricos neste trimestre, resultado da estratégia de diversificação de receitas. Nosso crescimento trimestral foi de 6% e anual de quase 18%. Destaco aqui o crescimento de 7,2% em cartões no trimestre e 13% no ano, que mostra essa retomada. Seguros, conta corrente e asset, todos mostraram incrementos acima de 4% no trimestre e com importante evolução anual. Outro ponto relevante é que a linha de corretagem e colocação de títulos continua crescendo, impulsionada por emissões de dívida com 12% de crescimento no trimestre.

Na linha de outros, a maior evolução trimestral vem do produto de capitalização. Em relação à qualidade dos nossos ativos, continuamos com a PDD controlada, com leve queda no trimestre, que juntamente com o aumento da carteira resultou em um custo de crédito de 3,7%, acumulando uma redução de 8 basis points em 12 meses. O NPL Formation apresentou uma performance positiva, refletindo a melhora da qualidade da nossa origemação, ficando em 1,2%. Para fechar, em função da qualidade das safras, a carteira renegociada já é menor em mais de R\$ 5 bilhões versus o segundo trimestre de 2023. A gente teve uma redução de 150 basis points em relação à carteira total no último ano.

Indo para o próximo slide, a gente traz os detalhes sobre a evolução dos nossos indicadores de inadimplência. Nossa concessão se mantém bem equilibrada e os portfólios estão devidamente enquadrados. O indicador de curto prazo melhorou em todos os segmentos. Em relação ao indicador de longo prazo, observamos estabilidade no total, tivemos uma melhora na pessoa física e comportamento oposto em empresas. O aumento em SMEs está concentrado especificamente no que chamamos de E1, que inclui empresas com faturamento de até R\$ 3 milhões. E esse comportamento é explicado em parte pela carteira renegociada, já comentada no trimestre anterior. Porém, aqui é importante destacar que os indicadores de curto prazo deste portfólio estão ajustados, o que sugere uma tendência positiva adiante.

A seguir, apresento os detalhes sobre as nossas despesas. Continuamos avançando em busca da nossa eficiência. A gente foca no controle de custos. E durante o trimestre, as despesas totais ficaram estáveis. Nas despesas administrativas, o aumento nos gastos se dá pelo maior volume de processamento de dados, em razão da expansão de nossos negócios e que foram compensados pela redução das despesas de pessoal.

Na comparação anual, o crescimento das despesas ficou abaixo das receitas, contribuindo para melhorar nossa alavancagem operacional. E como resultado da nossa gestão eficaz, observamos uma melhoria sequencial no índice de eficiência, registrando uma queda de 4 pontos percentuais no ano.

Para concluir a parte de resultados, vou mostrar nossa DRE. Registramos um aumento de 12% nas receitas totais, em comparação com o ano anterior, impulsionado tanto pelo NII quanto pela boa evolução das comissões. Nas provisões, temos uma queda na comparação trimestral e anual, e mantemos nosso controle rigoroso sobre as despesas, resultando em um lucro de R\$ 3,3 bilhões. Isso representa um aumento de 44% em 12 meses. Concluímos o trimestre com crescimento na rentabilidade, com ROAE de 15,5% e capital principal de 11,2%.

Também gostaria de enfatizar que continuamos focados na retomada gradual dos nossos resultados, que tem evoluído em linha com as nossas expectativas. Nosso objetivo é a sustentabilidade a longo prazo, com solidez e consistência nos resultados. Com isso, encerro minha parte e passo a palavra para o Mario para as considerações finais. Obrigado.

Mario Leão: Obrigado, Gustavo. Aqui só para fechar bem rápido, para a gente poder pular para o Q&A, que tem com certeza bastante coisa que vocês querem mais detalhes.

Cinco grandes mensagens, como eu sempre gosto de fazer. Aqui conectando com tudo o que eu repassei, tudo o que a gente vem falando. Não tem grandes elementos novos na estratégia. Isso é bom, porque a gente está sendo consistente no que a gente desenhou. Eu falo que a gente dedicou 2022 e 2023 em bastante desenho da direção que a gente quer ter, do banco que a gente quer ter daqui a cinco-plus anos. E isso se resume aqui nessas grandes alavancas.

A gente quer ser o banco mais presente na vida dos clientes. Isso é o grande mote, a grande linha estratégica que é cascadeada em todo o resto. A gente quer ter essa principalidade com o uso embarcado de tecnologia. Então vocês vão ver a gente cada vez mais falando de tecnologia como o grande enabler para essa busca da principalidade, sermos o banco mais presente via jornadas, via experiências, via uma conexão entre canais cada vez mais potente.

A gente vê o free como uma grande resposta contundente que está sendo construída ao longo do tempo para a nossa atuação em rendas massivas. Isso vai trazer mais conversão, vai trazer mais ativação e tudo o que vem junto vai trazer mais comissão, vai trazer mais margem passivos, vai trazer a margem ativos correta e não aquela margem curto prazista de um CP clean que a gente vai cada vez menos contar e cada vez mais contar com produtos colateralizados e, obviamente, com o cartão também equacionado na oferta, dado que o cartão representa muito da principalidade e da usabilidade do dia a dia do cliente com o banco.

A gente vai seguir avançando nos nossos negócios estratégicos, cada um deles. A gente fala de alguns a cada divulgação e a gente vai continuar de forma consistente buscando um crescimento não linear, porque não é linear o nosso mercado, mas um crescimento consistente, sólido, com diversificação e com qualidade, o que se traduz numa visão de médio e longo prazo de rentabilidade, um, dois degraus por vez na direção certa, buscando um encaixe que a gente já tem da operação e um crescimento de velocidade onde a gente acredita que pode crescer e vai crescer para entregar resultados sólidos, como disse o Gustavo.

Com isso, convido vocês para a sessão de Q&A. Camila, é com você. Obrigado.

Camila Stolf: Obrigada, Mario. Obrigada, Gustavo. A gente vai começar agora a sessão de perguntas e respostas. A partir de agora, todos os analistas vão ter a oportunidade de tirar as suas dúvidas. Se você deseja fazer uma pergunta, basta você clicar no ícone de mão que aparece na parte inferior da sua tela. Responderemos às perguntas no idioma em que elas forem feitas. Pedimos que cada analista faça somente uma pergunta para que todos tenham a oportunidade de participar.

Temos aqui uma série de perguntas já. A primeira pergunta vem do Brian Flores, do Citibank. Oi, Brian. Bom dia.

Brian Flores: Oi, Camila e time. Muito obrigado pela oportunidade. Parabéns pelos resultados. Eu queria fazer uma pergunta sobre PME. Vocês falaram das mudanças no modelo. Acho que ficou super claro o que vocês estão fazendo. Eu queria, assim, entender um pouquinho por que a gente viu essa inadimplência subindo no trimestre? Porque vocês falaram também que talvez deveria melhorar para frente. Então, se vocês pudessem só explicar esse ponto, acho que seria super útil. E também, se vocês pudessem falar um pouco das dinâmicas do setor que vocês estão olhando lá, seria super útil para a gente. Obrigado.

Mario Leão: Ótimo, Brian. Eu posso começar e depois eu passo para o Gustavo. Do ponto de vista... Eu vou falar primeiro da estratégia e como isso conecta com a gestão de riscos, que a gente tem feito já há mais de um ano e, por fim, claro, dos números em si. A nossa estratégia, a gente tem falado já aqui há algum tempo, Brian, a gente quer dobrar o nosso negócio de pequenas e médias empresas em alguns anos. A gente não vai definir aqui a data exata, mas obviamente não pode ser em 10.

Então, a gente quer em alguns anos, poucos anos, a gente dobrar o nosso negócio. A gente acredita que tem espaço para isso. E a gente vai fazer isso de novo, não linear, não é uma equação matemática, mas a gente tem como missão ponta ter um negócio que é o dobro do que ele é hoje. Lembrando que em dezembro de 2023 a gente tinha dobrado já em relação ao que a gente tinha em dezembro de 2021. Então, a gente já fez uma primeira dobrada e depois a gente quer dobrar de novo.

Mas a gente vai fazer isso, de fato, claro, da forma correta. Isso vale para todos os segmentos de pequenas empresas, mas obviamente tem os clusters diferentes: "pequenas pequenas", "pequenas médias", e "pequenas grandes", se eu puder chamar assim. A gente chama aqui dentro de empresas 1, 2 e 3. No segmento de pequenas empresas, "pequenas pequenas", o E1, a gente precisava de fato de um modelo de atendimento renovado. E aí eu destaquei agora há pouco e passei bem claras as mensagens e bom que você reconhece.

A gente acredita que tem algo hoje muito mais potente e com o tempo, isso claro é o efeito composto da gente fazer bem feito por muito tempo, a gente vai ter um E1, um negócio de "pequenas pequenas" empresas que vai crescer de forma sólida, consistente e, obviamente, muito mais ampla. Como que isso conecta com a gestão de riscos? Bom, o fato de eu ter alguns milhares de especialistas, como eu falei, espalhados pelo Brasil e na rua, na loja do cliente, eu falo na casa do cliente, isso naturalmente vai fazer com que a gente faça uma gestão marginal de riscos muito melhor.

E também vai permitir que a gente faça uma gestão do estoque muito melhor. Como que a gente está gestionando isso, essa pequena empresa, e como a gente está gestionando

também a PF nos últimos 12, 13 meses? A gente desde o segundo trimestre do ano passado, a gente mudou as nossas políticas de renegociação. E a gente tem falado sobre isso. A gente tem sido muito menos aberto a fazer acordos sem nenhum componente caixa. A gente tem sido, portanto, muito mais restritivo na forma como a gente permite que um acordo seja rolando.

E vocês estão vendo os dados, né? A carteira que cai R\$ 5 bilhões, como o Gustavo menciona, é um reflexo de uma política mais restritiva de acordos, o que é ótimo. É ótimo para a saúde da carteira, é ótimo porque a gente vai, com isso, fazendo um de-risking mais acelerado do portfólio. E o preço disso é que a gente tem alguns índices afetados, porque a gente deixa de rolar. Então, passo para o Gustavo, mas isso conecta, no fundo, com a explicação mais breve que ele deu.

Isso, Brian, é derivado de uma gestão mais ácida, no bom sentido, do nosso portfólio mais legado. Existe esse portfólio legado, claro, predominantemente na PF, mas ele existe também, principalmente, nas pequenas empresas. E o fato de a gente subir a barra em como a gente lida com esse portfólio faz com que alguns índices sejam tocados. Mas isso tem muito menos a ver com a geração nova de portfólio de “pequenas pequenas” empresas, e muito mais a ver com esse estoque. Gustavo, você quer complementar?

Gustavo Alejo: Exatamente isso, Brian. E aí você pode verificar que no 15 a 90, o que eu comentei, o 15 a 90 desse segmento, ele está controlado. Então, ele está performando bem. Então, o tema de carteiras antigas, e cabem os comentários do Mario, como estratégia de renegociação, então isso flui para o over 90. A gente sabe o que é. Está muito claro. E no 15 a 90, nas novas safras, a gente está vendo uma boa performance. Então, é pontual e ele deriva do que o Mario comentou. E aí verifico o 15 a 90, o 15 a 90 ele está performando bem.

Mario Leão: Ou seja, em resumo, tem mais a ver com de-risking da carteira do que com a produção marginal que a gente está fazendo. Eu diria que a produção marginal tende a ter uma qualidade cada vez melhor, não só pelas políticas e por tudo que a gente acertou de apetite, principalmente em 2022 e de lá para cá. E o novo modelo vai ajudar, na verdade, porque o novo modelo vai trazer um nível de proximidade que a gente nunca teve com o cliente.

Então, a gente vai ter uma política adequada junto de uma proximidade que a gente jamais teve, vide o número de visitas, que já multiplica por quatro e garanto a vocês que a gente quer mais do que isso. Mas eu quero mais do que número de visitas, eu quero qualidade de visita, densidade de visita. Eu quero, de fato, o meu especialista acampado, no bom sentido, na casa do cliente. Isso vai trazer uma performance melhor, não só de volumetria, como de resultado. Espero ter respondido. Obrigado.

Brian Flores: Obrigado, Mario.

Camila Stolf: Vamos agora para o próximo analista, que é o Daniel Vaz, do Banco Safra. Bom dia, Daniel.

Daniel Vaz: Bom dia, Camila. Bom dia, Mario. Bom dia, Gustavo. Obrigado pela participação e parabéns pelos resultados. Eu queria explorar um pouco o tema dos spreads. Então, assim, a gente tem... Eu dividiria a pergunta aqui em dois. Um, o mix da sua carteira agora entrando mais de volta... Na verdade, é errado, né? Acelerando as rendas massivas, né, que vocês têm chamado. E aí, também, colocando alta renda como prioridade. Como você acha que deveria comportar seu spread, observando, primeiro, o mix de cliente e, segundo, as taxas que hoje você observa na competição, algumas taxas mais apertadas ali na parte consignado? Então, assim, eu queria fazer um pouco dessas duas combinações para entender como evolui seu spread daqui para frente, assim, se você pudesse guiar a gente. Obrigado.

Mario Leão: Claro. Não, obrigado. A gente tem olhado... Claro, a gente olha para o spread, a gente olha para a rentabilidade bruta do portfólio. Mas a gente tem olhado, eu diria, com um nível de profundidade cada vez maior e mais amplo na gestão para a rentabilidade desse portfólio que eu estou gerando. Então, não é para dizer que eu não estou interessado no spread. Obviamente, o spread é um componente importante. Mas eu citei o CP no final da minha fala. Isso não é para demonizar o CP, mas o crédito pessoal clean, ele tem que ser um componente cada vez menor em relevância do nosso portfólio, em que pese o spread ser de várias dezenas de pontos percentuais.

Ele pode ser de 40%, 50%-plus, Daniel. Mas eu quero depender menos dele, porque o spread líquido de provisão do CP não é um bom spread. E muitas vezes é um spread negativo. Então, obviamente, a gente vai ter uma dose de CP, mas a gente vai ter um crédito pessoal CP que é muito conectado com a jornada de pagamentos. Então, o CP isolado, aquele CP que está desconectado da principalidade, da jornada do cartão, da jornada da transacionalidade do PIX, etc., que cada vez mais é uma coisa só. A gente chama isso de jornada de pagamentos e de consumo. Eu quero ter o CP conectado a isso.

Então, eu vou ter potencialmente como visão de portfólio de médio prazo, um portfólio que tem menos dose de risco do ponto de vista de mix. Eu quero ter o cartão como grande elemento clean do meu portfólio. Por quê? Porque é fundamental ter o cartão como elemento clean, o que não quer dizer que eu vou abrir para todos num volume de R\$ 100 mil cada cliente. Claro, eu vou ter o limite certo por cliente. Eu vou inclusive aceitar ter limites menores por cliente do que eu historicamente fazia. E só dá para fazer isso se eu tenho um custo de servir unitário também caindo rápido, porque daí a equação com limite menor para de pé ainda. E isso é uma evolução importante. A gente vai falar mais disso adiante.

Mas o cartão tem que ser o elemento clean da oferta, Daniel, porque ele é o elemento que traduz no dia a dia a conexão do cliente com o banco. O entorno do cartão tem que ser predominantemente baseado em instrumentos com garantia. O consignado já tem um papel

relevante no nosso portfólio, vai ter mais ainda. E a gente quer ter as derivações disso para os financiamentos mais estruturados, o imobiliário, o home equity que a gente chama aqui de UseCasa. A gente já é o líder em produção de home equity do Brasil em mais ou menos 25%. Eu acho pouco, acho que a gente tem que buscar mais. O portfólio ainda não é tão relevante. Mas a gente pode fazer muito mais nesses financiamentos estruturados, mas de novo com uma peça central que é o cartão. Então o mix deveria derivar para menos risco e se o preço para isso for um spread nominal que cai, não é algo que eu vou sofrer, porque o spread líquido de PDD ou margem líquida, como a gente chama aqui, vai ser uma margem com muito mais qualidade.

Obviamente isso vai traduzir na rentabilidade do banco. Então como o nosso desenho é um desenho de crescimento e rentabilidade num dueto indissociável, eu não vou abrir mão de crescer com rentabilidade e eu vou, portanto, buscar a equação de spread líquido. Do lado do passivo, também tem um elemento de mix importante. Margem financeira, obviamente, tem o lado esquerdo e o lado direito do balanço. E a gente está conseguindo, na margem, fundear o banco mais barato. É um exercício que em um trimestre eu vou ter dado salto triplo? Claro que não. Mas em alguns anos a gente vai ver pontos percentuais sendo ganhos na PF contra a PJ e no varejo contra o atacado.

Então esse funding, obviamente, do varejo é, para todo o setor, mais barato do que o funding na média do atacado. Vários pontos percentuais do CDI mais barato. E com esse funding mix a gente ganha a cada trimestre um pouquinho. E a gente vai fazer isso consistente, eu garanto para vocês. A gente vai ter também uma margem crescente no passivo, mesmo que o mix seja um mix também de CDBs, de letras e tal, que tem menos spread.

Mas com a transacionalidade vindo a gente vai ter também mais DAV, como a gente mostra. E a gente vai ter daí o funding barato do DAV, do dinheiro que fica na conta, principalmente renda massivas, compondo um funding mix cada vez melhor. Gustavo, não sei se você quer complementar.

Gustavo Alejo: Não, exatamente isso. Um ponto para reforçar é que a gente toma a decisão mirando a performance do portfólio. Então, não é só o spread per se, mas é como a performance vai se comportar sob a ótica de rentabilidade. Então, as decisões que a gente toma, tanto visão cliente quanto visão produto, e combinada, é ver a evolução que a gente vê do portfólio, sob a ótica sempre de rentabilidade.

Daniel Vaz: Ótimo. Se eu puder fazer um follow-up, você falou que o elemento central ali deveria ser o cartão. A gente vê um competidor digital de vocês, colocando o Pix Finance como um produto meio que embedded no cartão. Como você enxerga esse produto e se ele faz parte da estratégia desse público mais renda massiva para vocês?

Mario Leão: Legal, Daniel. Ótimo. Te agradeço por levantar essa bola. Esse é um ponto... Quando eu falo de cada vez mais uma visão de jornada e não uma visão de produto, é exatamente disso que a gente está falando. Então, é fundamental. Aqui não é para praise A ou B, mas a visão de que o cliente não quer mais ter uma relação de produto com os bancos é uma visão definitiva. Ela já aconteceu e ela é definitiva. Não volta. O cliente quer ter uma relação de jornadas.

A principal jornada que o cliente PF quer ter, e na PJ, na verdade, não é muito diferente, mas falando da PF, que é a tua pergunta, a principal jornada que o cliente quer ter conosco é a jornada da transacionalidade. E na transacionalidade, você não separa mais o que é o cartão, o que é o cheque especial, ou seja, o que é a conta, o limite tem que ser um limite integrado. E a visão que o cliente tem que ter é uma visão de que, para qualquer forma de consumo de dia a dia, consumo definido como o supermercado, consumo definido como o pagamento do boleto, consumo definido como a transferência via Pix, principalmente, tudo isso, no fundo, é o consumo, é a transacionalidade.

E isso tem que estar integrado, sim. A gente tem um desenho claríssimo de jornada de pagamentos. A gente está trabalhando para poder ter a melhor jornada do mercado em poucos meses, ou poucos trimestres, e a gente vai entregar isso. Então, sem dúvida, a visão não é nem de médio, é de curto prazo, é ter uma jornada única, que, junto de uma jornada de Pix, que hoje a gente tem, eu diria, a jornada mais simples e mais rápida e fluida do mercado, a gente vai ter a jornada de pagamentos como um todo, integrada com o cartão.

Daniel Vaz: Perfeito. Obrigado novamente.

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

Jorge Kuri: Oi, pessoal. Bom dia. Obrigado por reservar um tempo para responder às perguntas e obrigado pela apresentação. Eu queria perguntar sobre a margem com o mercado. Vocês registraram R\$ 258 milhões neste trimestre, o que foi uma queda sequencial. Até que ponto esse número, daqui para frente, é resultado da volatilidade do mercado e até que ponto é resultado do nível absoluto dos juros?

Evidentemente, houve uma grande mudança na forma como o mercado pensa sobre as taxas da Selic adiante. Se, de fato, o consenso estiver certo e a Selic permanecer em 10,50% ao longo deste ano e do próximo, quanto de recuperação podemos ver dos R\$ 258 milhões que vocês registraram no trimestre? Obrigado.

Mario Leão: Obrigado, Jorge. É um prazer falar com você. Embora não forneçamos um guidance formal, em termos de como pensamos sobre os números, esse número tem dois componentes, como o Gustavo mencionou, e você sabe bem. O primeiro número é nosso

portfólio ALCO, nosso ALM. Nesse portfólio, temos reprecificado nosso funding do negócio de varejo há alguns anos. Essa é a parte do portfólio que, com as taxas mais altas muito rapidamente no Brasil entre o final de 2022 e 2023, essa parte do portfólio sofreu. Você sabe bem. Explicamos isso a cada trimestre.

Essa reprecificação do funding do portfólio de varejo, a margem do front book, como chamamos, foi realizada, basicamente, e vamos continuar progredindo nos resultados. Não temos nenhum custo a ser pago nessa reprecificação. A reprecificação está totalmente implementada. Isso demorou 18 meses, mais ou menos, que é a velocidade normal. Então, essa é a parte que Gustavo mencionou que devemos continuar progredindo nos próximos trimestres e, obviamente, à medida que entramos em 2025.

Sim, a dinâmica muda com a taxa Selic agora em 10,50%, provavelmente ao longo do final deste ano e na maior parte do próximo ano, quem sabe? Mas isso impacta principalmente o funding do nosso back book, que é como basicamente investimos nosso capital. Portanto, o funding do nosso capital será feito a uma taxa mais alta do que sentimos antes. Assim, essa margem é menor do que esperávamos. Mas, no geral, a junção de como precificamos nosso front book e como fazemos o funding do nosso back book, vemos positivamente nos próximos trimestres.

Então, não é um guidance, mas a perspectiva deve ser construtiva à medida que vemos essa parte, que é uma grande parte, progredindo nos próximos trimestres. O segundo elemento é o market making, como chamamos, que é a forma como lidamos e equilibramos os riscos que surgem dos nossos mercados ou negócios de vendas e negociação. E é aí que capturamos a volatilidade que vimos no segundo trimestre.

Foi, eu diria, uma volatilidade tremenda globalmente, mas no Brasil particularmente, com taxas nominais subindo mais de 100 pontos base, taxas nominais subindo talvez 50 pontos base, efeitos, etc. E isso, obviamente, nos pegou parcialmente. Ainda ganhamos dinheiro nesse negócio, mas menos do que no primeiro trimestre, onde tivemos, na verdade, uma originação fenomenal. É mais difícil prever um negócio que está no equilíbrio de negócios dos clientes. E isso depende mais da volatilidade do mercado e de como capturamos isso.

Vemos esse negócio positivamente. Tem sido um componente forte da nossa entrega de P&L, Jorge. Mas é difícil prever a direção. Obviamente, não é linear. Mas nos sentimos positivos em relação à forma como gerimos nossos VARs, a forma como temos a nossa franquia estabelecida. Somos a franquia número um em câmbio no Brasil, número um em taxas. Portanto, temos muitos fluxos a capturar, e isso deve permitir que negociemos isso, para equilibrar essas posições bem.

Então, vemos isso positivamente. Mas, novamente, é um negócio que é mais difícil de prever. Em nosso negócio de ALCO, é mais fácil, entre aspas, prever. E vemos isso de forma

construtiva, como eu disse. Eu diria que, no geral, nos sentimos bem em relação à nossa margem com o mercado nos próximos trimestres. Mas, novamente, há um elemento que depende do mercado, que nós e ninguém mais pode prever precisamente. Mas estamos positivos em relação à linha de modo geral.

Jorge Kuri: Obrigado, Mario. Está ótimo. Muito obrigado.

Camila Stolf: Vamos voltar agora para o português, com o Mario Pierry, do Bank Of America. Olá, Mario.

Mario Pierry: Bom dia, pessoal. Parabéns pelo resultado. Muitas tendências positivas aqui, operacionais, mas eu queria focar um pouco mais nas comissões. A gente vê comissões nos últimos quatro anos sem crescimento, e esse trimestre a gente viu um crescimento bem relevante, principalmente na parte aqui de current accounts, dos checking accounts. Eu queria entender como é que você vê a dinâmica dessa linha going forward, principalmente, assim, se o crescimento vai vir mais de volume ou de preço, como é que você está vendo a competição segurando os preços, se tem espaço para aumentar preços, se a gente já chegou num patamar de preço que a competição já trouxe muito para baixo e, de agora em diante, não tem mais espaço para cair. Obrigado.

Mario Leão: Obrigado, Mario. Eu começo aqui, o Gustavo complementa. A gente, claro que a gente está contente com a performance de comissões. É verdade que a gente teve crescimentos modestos em comissões por bastante tempo. A gente, de novo, construiu um negócio bem sucedido no ciclo 2015-2021 bastante calcado no crescimento de crédito. Claro que a gente cresceu outras linhas também, mas o crédito foi o grande fator. E está muito claro para a gente, nesses últimos anos, de que a gente tem que continuar apoiando em crédito, claro. Um crédito mais inteligente, mais diversificado, mas sem dúvida em comissões.

Então, o que a gente está vendo no trimestre, não estou querendo aqui sugerir que a gente vai crescer 6% trimestre a trimestre, todo trimestre. Obviamente, a gente está progredindo, a gente quer continuar crescendo na média em todos os trimestres. Mas o fato de a gente ter crescido de forma mais contundente nesse é uma soma de fatores de várias coisas que a gente está plantando há bastante tempo. Não tem nenhum grande elemento on-off. Talvez o mercado de capitais seja aquele que é mais pontual, mais circunstancial, em que pese a gente ter uma franquia para capturar isso. Foi também um bom progresso, como o Gustavo mencionou.

A parte mais transacional, que para mim é o elemento mais recorrente, mais replicável, quando a gente olha o lifetime value da conta. A gente citou cartões. Eu sei que você perguntou de conta, eu já chego lá. Mas cartões é um elemento, para mim, super importante, porque ali você tem um ganho progressivo de base de clientes, que eu mencionei, a gente cresce 6% ano contra ano. Ainda não é um número enorme, mas o crescimento de 6%, mais o crescimento de spending por cliente, faturamento por cliente, a composição dos dois é muito potente.

E um terceiro elemento que a gente não falou, mas é relevante, a gente está fazendo uma gestão, a gente fala muito da gestão de despesas, da gestão de gastos mais propriamente dita, mas existe uma gestão também importante do que a gente chama de redutoras de gastos, que são as despesas operacionais, aquelas despesas diretamente associadas à venda, e que a gente muitas vezes reconhece, inclusive, como redutor de linhas de comissões, linhas de margem, como o mercado faz. A gente está também fazendo um trabalho de gestão importante aqui.

Indo para a conta, que é uma pergunta importante que você faz, a gente cresce em conta num mercado em que supostamente não deveria ter mais comissões de conta corrente. Então, o desafio é: como é que vocês estão crescendo num negócio que claramente deveria ter uma assíntota para zero? Eu não acredito que a gente vai continuamente crescer em linha de comissões em conta pelos próximos 5, 10 anos. É bem positivo que a gente esteja conseguindo fazer, não foi por acaso, a gente está fazendo isso por uma composição de dois fatores.

A gente está trazendo clientes novos e a gente está trazendo esses clientes novos em pacotes em que esse cliente aceita pagar comissões de conta e a gente está tendo também uma disciplina de reprecificação, que você pergunta, principalmente na PJ. Então, três elementos. A gente traz clientes novos na PF e na PJ. Principalmente na PJ, a gente consegue trazer esses clientes em componentes de combo que tem um fator de tarifa de conta, que aliás a gente tem ajustado corretamente, com inflação que seja, mas entre ajuste de inflação mais clientes que aceitam estar em pacotes de conta, isso obviamente impina o resultado de tarifas de conta.

Então, aquele crescimento que você vê é positivo, a gente fica contente com ele. Ele é principalmente na PJ do que na PF. Na minha visão de longuíssimo prazo, a gente deveria ver mais essa linha junto com outras linhas de transacionalidade. A própria linha de cartões, a própria linha na PJ de cash, de cobranças e pagamentos como um todo e até, porque não, de adquirencia, que é um produto absolutamente chave, a antecipação.

Então, eu falei muito da visão jornada na PF. Na PJ, a visão jornada também tem a ver com a transacionalidade, com o cash, com a cobrança, o pagamento, a antecipação, a Getnet no nosso caso. Tudo isso cada vez mais integrado, então a gente também vai evoluir para uma visão combo cada vez mais potente, em que a gente vai precificar de forma ainda mais visão cliente e a gente vai jogar entre as linhas, Mario, de uma forma que a gente ganhe como um todo e ganhe em volumetria e ganhe em resultado, portanto. E a conta é um elemento importante, mas eu vou focar menos em ganhar nessa linha e mais em ganhar no todo, seja em comissões, seja na rentabilidade por cliente. Mas é positivo, sim, o movimento no trimestre.

Mario Pierry: Muito claro. Muito obrigado.

Camila Stolf: Vamos agora com o Matheus Guimarães, da XP. Matheus, pode começar.

Matheus Guimarães: Bom dia, Camila. Bom dia, Mario, Gustavo. Obrigado pela oportunidade de fazer a pergunta e parabéns pelos resultados. Em relação à pergunta do Vaz, que ele fez no início, eu queria fazer um follow-up na questão do crédito pessoal. E você falou da questão de que o spread ou a margem após as provisões não é saudável ou é menos saudável do que parece, apesar dele ter um spread mais alto. Isso tem a ver um pouco com o custo de servir? Como é que vocês comparam isso no momento que a gente vê cada vez mais fintechs e concorrentes, acho que investindo nessa linha? Acho que a ideia é ter uma visão um pouco do, principalmente, do crédito pessoal.

Mario Leão: Ótimo. Eu, quando falei do CP, o CP a gente trata como... O CP tem quatro grandes portfólios. Tem o CP clean, o crédito pessoal clean, que é esse que eu dediquei um pouco mais à pergunta do Vaz. Esse é um portfólio em que a nossa ambição de crescer é moderada, dado que, para mim, a vocação desse produto deveria ser a vocação de impulsionar a vinculação do cliente, a principalidade.

O produto isolado do CP, no nosso histórico pelo menos, tem sido um produto que não necessariamente agrega principalidade e não necessariamente agrega resultado. Então, quando eu citei, eu estava falando disso. Claro que eu estou falando da média, não estou falando que nenhum CP fez sentido. A gente continua tendo um portfólio de alguns bilhões de CP, mas é um produto que, relativamente, a gente tem um share menor e a gente não está preocupado com isso.

Então, as minhas sessões de liderança, de chamamento, as minhas DRs com o time, não tem a ver com como é que eu cresço e dobro o meu share de CP. Falando do CP colateralizado, CP-FGTS e o CP-investidor, aí sim está um grande foco nosso. A gente fala muito do consignado, o consignado é um portfólio enorme, mas eu também quero ter um crescimento desproporcional do CP-FGTS e desproporcional do CP-investidor. E a gente está também crescendo nesses dois bastante.

E tem um quarto CP, que esse eu quero reduzir de fato, que é o CP da renegociação, o CP-reorg, o CP da reorganização. Esse CP é aquele CP em que a gente junta os portfólios, principalmente de cartões, cheque especial, às vezes de financiamento mais estruturado, e a gente coloca tudo ali, faz um CP para poder reempacotar, aquela dívida já em atraso, já reestruturada, muitas vezes com haircut, etc. E esse CP tem caído. E parte da equação da margem, que foi perguntado aqui pelo Mario e outros, a parte dessa equação de margem tem a ver com um CP-reorg que cai. E é bem positivo isso.

Então, eu tenho um CP-reorg que cai, é sinal de que a carteira está tendo uma evolução cada vez mais saudável. Então, eu não posso falar, claro, de como os concorrentes digitais veem o produto do CP. A gente vê o CP como um acessório ao financiamento como um todo, dessa

jornada de pagamentos. E o CP clean, especificamente, a gente vê como limitação. E eu falo isso com bastante tranquilidade. Gustavo, não sei se você quer complementar.

Gustavo Alejo: O CP clean é parte de um portfólio. O CP clean não é um produto que a gente vai crescer. Ele é parte de uma composição de portfólio equilibrada. E com uma composição de portfólio equilibrada, você ajusta e limita. Então, você tem composições de CP e o CP é parte da composição de portfólio. Então, isso é super importante. Não é um produto que anda sozinho, é um produto que faz parte de uma visão muito clara de portfólio e rentabilidade de médio e longo prazo e crescimento sustentável. É isso que a gente está trabalhando. Então, a gente tem menos preocupação com o clean e a evolução, mas sim como ele encaixa num portfólio de risco e como a gente pondera esse portfólio com risco, para a gente ter a melhor performance possível, atendendo o cliente, obviamente.

Matheus Guimarães: Super claro, pessoal. Obrigado.

Mario Leão: Obrigado a você. Obrigado de novo.

Camila Stolf: Agora, nós vamos passar para o Thiago Batista, do UBS. Bom dia, Thiago.

Thiago Batista: Bom dia. Estão me ouvindo? Bom dia, Camila, Mario e Gustavo. A minha pergunta é em relação à margem. Eu sei que a gente já discutiu um pouquinho a dinâmica de margem aqui, mas quando a gente olhou o primeiro trimestre, foi uma grande surpresa positiva a margem. Nesse segundo trimestre, eu acho que foi a única linha que desapontou um pouquinho pelo crescimento do NII. No call da Espanha foi dada uma indicação de que a margem no Brasil deveria crescer algo como mid-teens esse ano, e que antes a indicação era de high-teens.

Eu estou tentando juntar todos os pontos, tentar entender como vai ser a dinâmica de margens daqui para frente. Para chegar no mid-teens, eu sei que no Brazilian GAAP, diferente do IFRS, a gente tem que ver um crescimento razoável das margens no segundo semestre. Então, eu estou tentando entender qual é a dinâmica que a gente pode esperar de margem, se a gente deve ver a margem voltando a ter uma força maior, como foi no primeiro trimestre, ou não, ou se é uma margem mais estável, como foi no segundo trimestre.

Mario Leão: Ótima pergunta, Thiago. A gente, sem dar guidance, obviamente, quebrando a margem no componente passivo e ativo, eu vou começar pelo passivo. Esse trimestre, como o Gustavo falou, mas é bom reforçar, claro que a gente prefere ter uma margem de clientes, principalmente, que tenha crescido mais, sem dúvida, e uma margem como um todo que tenha crescido. A gente vai buscar isso e está trabalhando, e eu acredito que a gente vai entregar.

Mas, começando pela margem de clientes de passivos, o fator detrator desse trimestre foi, essencialmente, a queda proporcional do CDI médio do segundo trimestre contra o primeiro

trimestre. A gente compensa parte disso com volume, a gente mostrou na evolução de volume, e eu diria que o mix evoluiu também positivamente. Então, a nossa evolução em, eu gosto de chamar de o spread médio medido em percentual do CDI, para ficar CDI constante, o nosso spread médio evolui no sentido correto e a nossa volumetria também evolui bem, e isso parcialmente compensa o que cai o CDI por se.

Então, friamente falando, se o CDI não muda daqui até o final do ano, que é o base case de todo o mercado, o nosso inclusive, a gente acredita que, do ponto de vista disso a gente não vai ter o elemento detrator do CDI, e te garanto que a gente vai continuar trabalhando duro para crescer em volume e crescer no mix correto, trazendo mais clientes, trazendo mais DAV, trazendo mais depósito a prazo, com o mix de preço cada vez mais voltado para o varejo do que para o atacado, cada vez mais voltado para PF do que para PJ.

Então, a gente deveria ver uma evolução positiva da margem de clientes de passivos. A margem de clientes de ativos teve um segundo detrator e foi o único do trimestre, que foi derivado do resultado dos portfólios renegociados caindo. Eu falei, a parte boa, o CP-reorg cai, a gente com isso deixa de ter esse elemento de margem, mas é um elemento de margem que eu, sinceramente, prefiro não ter de fato.

Então, a gente vai continuar tendo essa evolução positiva da carteira reorganizada, então isso é bom, e a gente vai buscar compensar isso com um crescimento de carteira que visa sim o top line, visa o spread bruto, mas como eu comentei agora há pouco numa pergunta, a gente quer fazer isso de forma que, pós-provisão, a gente esteja crescendo da forma correta.

Então em resumo, a gente também está buscando que no NII clientes de crédito, a gente tenha uma evolução positiva ao longo dos próximos trimestres, o que somado com uma evolução positiva em passivos, o efeito composto deveria ser, claro, da gente crescer NII de clientes sequencialmente a partir daqui. Não vai ser linear, não deveria ser de fato, mas a gente vai buscar crescer sequencialmente com um viés de médio e longo prazo, e não com "preciso entregar o próximo trimestre".

A gente quer entregar bons trimestres, sem dúvida, mas a gente quer entregar um banco sólido, consistente e com um portfólio cada vez mais diversificado, o que passa por uma margem de clientes que cresce sem dúvida.

Thiago Batista: Perfeito, obrigado, Mario.

Camila Stolf: A próxima pergunta é do Pedro Leduc, do Itaú BBA. Oi, Pedro.

Pedro Leduc: Bom dia a todos, obrigado pela pergunta. Mario e time, parabéns pelo resultado. Falamos bastante das linhas de receita aqui, eu queria perguntar um pouco do custo de crédito. O nível de PDD no trimestre ligeiramente abaixo do último, apesar da carteira maior, tem o NPL

Formation bom, NPL PF bom, SME talvez nem tanto. Afinal, o nível de PDD está bastante estável nesses quase R\$ 6 bilhões há alguns trimestres, vai caindo o custo de crédito em relação à carteira.

Então, dito isso tudo, eu queria pegar um pouquinho com vocês a visão para o segundo semestre, 12 meses, em termos de que vocês estão vendo, seja NPL, nível de PDD, principalmente, a aceleração da carteira, SME, são pontos de atenção. E como segunda parte dela, mas contida também, a gente viu que o ganho da JV foi alocado ali como reforço de PDD, se é algo que a gente já ia querer fazer mesmo, foi mais só um bom lugar de alocar, então, como pensar na cobertura evoluindo. Obrigado.

Mario Leão: Eu vou começar com a segunda parte, Pedro. Obrigado, obrigado por perguntar. Eu vou começar com a segunda, e depois eu passo para o Gustavo, e obviamente eu complemento.

Então, começando com, que é super importante você levantar essa bola para a gente, o fato de a gente ter tido essa plus-valia, esse ganho de R\$ 1,930 bilhão da operação nossa de VA e VR, ele é circunstancial, obviamente, ele é parte de uma visão, Pedro, na qual a gente quer, de fato, extrair valor onde ele está, no bom sentido, escondido na própria precificação da ação e na visão de vocês, ou seja, em alguns casos, não core, ou por serem elementos menores da franquia na geração de resultado.

Então, quando a gente faz a operação da Ben, de certa forma, quando a gente faz a WebMotors no ano passado, a gente está querendo destravar valor. No da WebMotors, a gente acabou, de um jeito ou de outro, fluindo aquilo no resultado. A gente estava numa fase mais, talvez, mais aguda da limpeza de carteira, e a gente agora, aqui, está numa fase mais madura dessa gestão do portfólio antigo, desse de de-risking, e a gente, de fato, concluiu que a gente não precisava fluir pelo resultado, eu já falei isso.

Por que a gente faz essa provisão, esse reforço de balanço, esse reforço de war chest? Porque a gente podia fazer. A gente não teria feito se não fosse o advento da operação da Ben com a Pluxee. Então, respondendo diretamente a sua pergunta, a gente não sentia que precisava fazer, a gente não estava preocupado, nem no curto, nem no médio prazo, com o índice de cobertura da carteira como um todo. A própria evolução que você mesmo citou dos índices, de certa forma, comprova isso.

Mas a gente sentiu que, porque a gente tinha um resultado limpo para entregar, um resultado limpo no sentido de recorrente, diversificado, na direção certa, com o crescimento que a gente queria entregar de trimestre a trimestre, ano a ano, a gente não precisava fluir isso para o resultado. Então, a gente preferiu ser prudente e fazer um reforço que a gente não precisava fazer, mas, como a gente pode se dar ao luxo, se eu puder usar a expressão de fazer, a gente preferiu fazê-lo. De forma bem simplista é isso.

Eu peço para o Gustavo comentar da performance e eu complemento qualquer coisa.

Gustavo Alejo: Pedro, tudo bem? É como você comentou, todos os nossos índices, os 15 a 90 bem, o NPL Formation em bom patamar, as safras performando bem, a gente está crescendo as carteiras onde a gente quer crescer. Então, a gente, de novo, não mudou o apetite de risco, então, a gente está crescendo com boa velocidade em carteiras que a gente já vem crescendo nos últimos trimestres. Então, a tendência da PDD é positiva nesse sentido, quer dizer, a gente não tem surpresas, o que a gente sabia já está no over 90. Então, 15 a 90, por exemplo, como você comentou das SMEs, está encaixado.

Então, olhando para frente, a gente vai continuar crescendo a carteira com essa qualidade de crédito que a gente tem. A gente tem uma mudança que a gente já comentou, mas ela já está refletida na PDD, a nossa mudança na dinâmica de recuperações, então, ela já está estabelecida, então, não vai ter novidade, porque isso já está estabelecido e já está fluindo. Então, a PDD está super correta em todos os sentidos.

Então, a tendência é essa, a gente vai crescer a carteira, a performance está indo bem e onde tem algum ruído a gente ajusta muito rápido. A gente não viu nada diferente no trimestre, então, a tendência é exatamente essa, mas, de novo, o volume de PDD também vai ser resultado do volume da carteira que a gente está crescendo e como ela é composta em termos de cada bloco de negócio e produto.

Então, de novo, a gente vê bem todos os índices e a gente está confortável em crescer na carteira de SMEs que a gente cresceu no trimestre, porque ela está encaixada, senão a gente não cresceria 3%. Então, a linha de tendência na PDD é essa e o custo de crédito vai evoluir positivamente.

Mario Leão: Tem um dado aqui, Pedro, que merece destacar. O Gustavo passou rápido, mas só aproveitando, que durante a apresentação eu conectei muito do que a gente está fazendo com tecnologia. Então, me permita só uma digressão rápida aqui para reforçar um ponto.

A gente hoje tem uma capacidade de reação, seja para ajustar para cima públicos com quem eu quero trabalhar ou, eu não diria apetite, porque a gente não está mexendo no apetite, mas evoluções marginais também para concessão, mas principalmente para frenagem. E a gente está, por disciplina, olhando toda hora o que a gente chama do border, que é aquele limite da concessão de crédito em cada produto, em cada segmento, a gente está todo dia, toda semana olhando isso.

O que mudou de dois, três anos para cá, Pedro? Quando a gente freia no final de 2021 para 2022 de forma contundente, a gente tem seguido isso desde então, a gente leva meses lá atrás para implementar. Hoje, a gente leva um par de semanas para implementar. Pode parecer

muito um par de semanas, mas eu te garanto que é bastante ágil. Então, você, obviamente, como um analista super diligente, você sabe disso. Então, a nossa capacidade de mover esse bancão grande, esse transatlântico, em decisões de políticas e até de modelos, que são mais estruturadas ainda, de uma forma muito ágil, isso evoluiu muito em 3 anos. Isso traz uma capacidade da gente testar borders de forma mais dinâmica, porque a gente sabe que onde a gente errar e faz parte de errar, a gente consegue acertar isso muito rápido.

E quando a gente percebe deterioros, o do CP que eu citei aqui, quando a gente percebe que a gente tem algum público que a gente não deveria estar fazendo, a gente é muito rápido de implementar, então custa muito pouco para a gente. Então essa evolução, que tem tudo a ver com tecnologia, de como a gente lida com as nossas políticas e modelos de crédito, isso é um asset que a gente tem hoje que a gente não tinha dois, três anos atrás. Isso ajuda na política de recuperação e também na capacidade de manejar de forma fina o custo de crédito.

Pedro Leduc: Obrigado, excelentes respostas.

Mario Leão: Obrigado, Pedro.

Camila Stolf: A gente vai passar agora para o Yuri Fernandes, do JP Morgan. Olá, Yuri.

Yuri Fernandes: Obrigado, Camila. Bom dia, Mário, Gustavo. Eu queria perguntar, é um pouco parecido com a do Leduc, do ciclo de crédito meio Brasil. Acho que mais que vocês, acho que vocês estão num momento um pouco diferente, vocês brecharam antes. A gente vê assim a nível sistema alguma discussão de NPL, está um pouco mais flat, alguma piorazinha de SME, mas acho que está super claro da mensagem do Gustavo, que para vocês o NPL está comportado, o cost of risk deve seguir melhorando. Mas eu queria entender um pouquinho de sistema, como que vocês veem, e não só do lado do NPL, acho que do lado do crescimento também, acho que tem muita discussão. A gente vê as pesquisas da Febraban, o pessoal tem revisado o crescimento de Brasil um pouco para cima, mas aí você tem juros mais altos, então eu queria entender como vocês estão vendo o ciclo a nível Brasil e se puder passar um pouquinho, como que o Santander vai surfar esse ciclo, porque de novo, como eu falei, acho que vocês estão um pouquinho diferente da média, dado o freio um pouquinho antes. Obrigado, pessoal.

Mario Leão: Legal, Yuri. Eu começo e passo a bola aqui para o Gustavo. Obrigado pela pergunta. Quando a gente fala dos negócios estratégicos, eu sempre escolho alguns aqui para o trimestre para comentar com vocês, alguns deles são de crédito, a maioria, mas a gente tem obviamente negócios estratégicos que são derivados do crédito, que são negócios de comissões, passivos e tal, e eu acabo mostrando para vocês onde a gente está evoluindo, onde a gente está ganhando cota, mas assim, Yuri, é um ponto super importante.

É bacana ganhar cota, claro, a gente prefere ganhar cota do que perder cota. A gente está ganhando cota na financeira, está ganhando em cartões, está ganhando no consignado, só para citar alguns, mas a gente não acorda pensando, eu preciso ganhar 0.1, 0.2, 0.3 de cota por trimestre, senão a avaliação do time é ruim. A gente quer crescer com rentabilidade, a gente quer crescer com o mix correto e a gente quer crescer, portanto, de forma sustentável. Então, a gente não define no nosso modelo de avaliação da alta gestão do fim do ano, que a gente tem que ter no final crescido um ponto a mais que o que a Febraban calcula no pulso dela, by the way, esse pulso vai mudando, como você falou, agora ele está mais para perto de 10.

Enfim, então, aqui de novo, sem dar guidance, a gente quer crescer de forma macro, em linha com o mercado, a gente não quer tampouco fazer um movimento de que eu estou satisfeito em crescer metade do mercado. Obviamente não é isso. Mas um em linha com o mercado, a gente quer, nos produtos que a gente escolheu crescer, e eu tenho chamado isso de negócios estratégicos, a gente quer poder ter um crescimento maior que o mercado, mas não porque no final o ganho de cota é o que define nosso sucesso. É porque na nossa visão estratégica de mix, de como a gente quer crescer e ter o banco, eu sempre falo, o banco daqui a cinco anos é o banco que a gente está desenhando. A gente entrega ele todo trimestre. Mas eu estou desenhando o banco que em 2028 eu vou estar falando com vocês, espero, em calls como esse.

Então, esse banco tem que ter um mix diferente em crédito. Esse mix diferente em crédito significa ter mais alguns e menos outros. Citei aqui o CP clean, como um produto que ele vai perder relevância ao longo do tempo. Ele já não é o mais relevante e na margem vai perder, e eu não estou fazendo um mau trabalho por causa disso, e o consignado, o CP com garantia e alguns outros, o próprio imobiliário, o home equity. O home equity pode multiplicar de tamanho por 10 vezes. A gente já tem de novo a maior originação, mas a gente tem um portfólio de menos de R\$ 6 bilhões. Esse portfólio pode ser R\$ 10 bilhões muito rápido. Ele pode ser, por que não, lá na frente, um portfólio de R\$ 50 bilhões-plus, como é o que a gente tem em imobiliário, a gente tem até mais de 60.

Então, nessa visão de mix, a gente pretende crescer mais do que o mercado em alguns produtos e na média eu diria que vai ficar razoavelmente em linha. O razoavelmente em linha é, talvez, um ponto percentual para lá e para cá. A gente tem um lado de bancos públicos que a gente tem visto. Falando de setor, eu não vou nominar, mas a gente tem visto bancos públicos com um apetite marginalmente maior, o que é natural, a gente tem visto desde o ano passado isso.

São ciclos, eu acho que os bancos públicos fazem um trabalho super importante, e atuam em alguns subsetores, alguns dos quais enormes, como habitação, como agro, que são setores de interesse nosso. O habitação a gente concorre menos, mas no agro, obviamente, é um setor

que a gente concorre e quer continuar crescendo. Mas esse ano, por exemplo, no agro, Yuri, a gente vai crescer com uma ambição menor do que a gente cresceu nos últimos anos.

Você vai lembrar que a gente dobra praticamente 98% de crescimento de carteira entre dezembro 2021 e dezembro 2023, indo para R\$ 53 bilhões, que a gente fechou ano passado, e a gente agora está crescendo, mas está crescendo, eu diria, talvez, mais pelo accrual do que crescimento muito de portfólio, porque esse ano é o ano mais desafiador para o agro. E não tem nada de errado. O agro é feito de ciclos, e a gente vai acompanhar esses ciclos. Ninguém aqui está assustado, mas a gente não vai crescer 20-30%, como a gente fez nos últimos anos, e tudo bem.

Então, se no agro eu eventualmente perca a share ao final do ano, vai ser para uma decisão correta de gestão de portfólio, mas em outros a gente vai compensar. Então, espero ter dado um apanhado aqui macro. Gustavo, se você quiser complementar.

Gustavo Alejo: É exatamente isso, Yuri. Óbvio que a gente vê o mercado, mas a gente tem a nossa composição de portfólio, que é a composição de portfólio ideal, e a composição de portfólio ideal é dinâmica. Então a gente mede performance de todos os portfólios, tanto visão do produto quanto visão do cliente, então ela vai ser dinâmica.

A gente tem um objetivo de rentabilidade, a composição pode ser diferente, a gente pode crescer igual ao mercado, mas uma composição diferente do mercado, que o Mario comentou. Então tudo isso é uma gestão ativa e dinâmica de um portfólio, e medindo performance diariamente de todos eles.

Então, isso é dinâmico e a gente não está focado em estar mais ou menos. A gente está focado em fazer o certo, a composição que seja, que dê na melhor resultante possível para o ambiente de negócios e para o ambiente macro e quebrando entre pessoa física e pessoa jurídica. E depois consolidando todo o portfólio. Então, essa é a nossa visão.

Mario Leão: E acho que só para fechar, o CDI deixar de cair, como parece que vai acontecer por um bom tempo, obviamente não ajuda, principalmente no mundo da PJ. Não é bom. Na margem, o CDI a 10,5%, ainda é um nível alto, porque 10,5% não é o que a PJ paga, nem a gente paga 10,5%, não. Sempre tem um CDI mais a captação de mercado.

Então a PJ, ela na margem, não se beneficia de um juro que não cai. E a PF, e eu tenho falado isso em algumas divulgações, o apetite individual de risco na PF, na minha visão, ele não volta para o patamar que teve em 2020-2021, porque ali você teve de fato uma sobreoferta de crédito, derivada de a percepção de que o Covid não tinha gerado um efeito na prática em renda disponível, e nós como indústria erramos na média.

E também a noção de que muitos novos concorrentes ofereceram crédito para os mesmos clientes. Isso tudo evoluiu, eu falei dos nossos modelos agora há pouco, na pergunta do Pedro, mas a gente evolui como indústria em saber não permitir uma sobreoferta para o cliente, principalmente baixa renda.

Então eu não acho que vai ter uma volta também na PF tão acelerada quanto talvez até algumas pesquisas mostram, porque eu acho que todo mundo vai ser mais prudente nessa concessão. A gente sem dúvida está sendo, mas mesmo assim a gente está crescendo, mas a gente está crescendo com um público bem menor e nos produtos com mix bastante diferente, que é o que a gente falou antes.

Yuri Fernandes: Está claro. Obrigado, pessoal.

Mario Leão: Obrigado, Yuri.

Camila Stolf: Vamos agora para a nossa última pergunta, do Eduardo Nishio, da Genial. Oi Eduardo.

Nishio, a gente não está te ouvindo. Ainda não. Bom, acho que a gente não conseguiu aqui conectar o Nishio. Depois a gente faz aí, obviamente, o follow-up com ele. Eu gostaria de agradecer a todos. Vamos ver, acho que agora voltou.

Eduardo Nishio: Desculpa, gente.

Camila Stolf: Sem problemas. Vamos lá.

Eduardo Nishio: Bom dia a todos aí. Bom dia Mario, Gustavo, Camila. É uma pergunta relacionada a essa última que vocês tiveram. É um pouco mais relacionada à jornada que vocês estão tendo aí de melhora de rentabilidade, diversificação e sustentabilidade, desde lá de quando você assumiu, Mario, em 2022, se eu não me engano. Bateu lá o bottom de ROAE no final do ano de 2022, vocês vieram com uma retomada de rentabilidade desde então. Um ou outro trimestre teve uma queda tri a tri, mas de forma geral essa rentabilidade tem melhorado, vem melhorando e de forma mais rápida agora nesse ano, nesses dois últimos trimestres aí.

Eu queria saber de vocês, onde vocês estão nessa etapa, dessa jornada, né? Lembrando que é uma jornada provavelmente infinita, mas nesses objetivos que vocês setaram aí no mandato seu, Mario, onde vocês acham que estão nessa jornada? Onde você acha que tem mais catch up para fazer? Quais os segmentos que você acha que você pode melhorar muito mais a rentabilidade? Massificado, cartões, enfim? E se você puder botar em perspectiva, os bancos incumbentes que estão rodando aí com ROAE maior, quando que vocês esperam mais ou menos em chegar ali, fazer um catch up com esses bancos? Acho que seria interessante ver essa visão. Obrigado.

Mario Leão: Eu vou responder sem dar guidance, tá? Então, mas obrigado, a pergunta é super boa. A gente quando fala de rentabilidade, obviamente é um ponto chave de... a estratégia não é a rentabilidade, né? A rentabilidade tem que ser um resultado de uma estratégia que eu tenho aqui repetido hoje inclusive várias vezes, diversificação de portfólio, um portfólio de crédito muito mais balanceado e recorrente, muito mais comissões, muito mais passivos e tudo isso enlaçado numa estratégia de cliente que eu sinceramente não vi a gente ter com tanta força nos nove anos que eu já estou aqui no banco.

Na prática, a gente olha a rentabilidade como patamares, Eduardo, óbvio. Então, eu falava há alguns trimestres atrás quando você e outros me perguntavam, "ah, mas você está no low-teens". Obviamente low-teens não refletia. A gente estava gerando o que a gente chama aqui dentro de prejuízo econômico, né? Eu estou gerando uma rentabilidade abaixo do custo de capital e isso não é sustentável. Era parte de um ciclo, a gente tinha que passar por isso.

Então, sem um enorme orgulho, mas a gente passa por isso sem dúvida com uma visão de que a gente está fazendo a lição de casa correta para voltar ao patamar de rentabilidade primeiro de passar custo de capital, que a gente já faz no último trimestre, antes até do que alguns de vocês previam, e falo isso com todo respeito.

Mas a gente conseguiu já no primeiro trimestre mostrar algum pequeno lucro econômico, mas obviamente muito aquém do que essa franquia tem que valer. A gente dá um passo com alguma materialidade nesse trimestre; não é que a gente deveria ver linearmente 1,4% ganhos de pontos percentuais todos os trimestres. Não é linear, o nosso negócio não é assim.

Mas a gente sem dúvida quer direcionalmente ter um banco encaixado, como eu falei para vocês. Acho que a gente está com um banco encaixado, com as alavancas certas. E a gente vai medindo a dose de aceleração em cada micro ou macro portfólio para buscar uma rentabilidade e um crescimento, eu diria que nessa ordem. A gente quer os dois, mas a gente não vai abrir mão de rentabilidade só para ter crescimento porque isso é curto prazo e em que pese a vontade da gente entregar bons trimestres sempre, a gente não vai abrir mão de um para ter outro.

Então, como que a gente enxerga? A gente atinge um patamar de mid-teens, se você me permitir o termo em inglês. A gente quer obviamente consolidar esse patamar e a partir de agora qual o próximo patamar? O mid-to-high teens, então a gente vai buscar ao longo dos próximos trimestres direcionar a operação para isso.

Não vou te dizer quantos trimestres, mas certamente, como eu gosto de falar, são trimestres e não anos. Se a gente demorar anos para bater mid-to-high teens, a gente está tendo desafios maiores e/ou a gente está fazendo escolhas ruins de portfólio.

Então, a gente vai buscar um mid-to-high teens que se meça em alguns trimestres para depois buscar qual que seria o próximo patamar, seria de fato o patamar que arredonda para os 20%. Ele é um objetivo? Ele é um objetivo temporalmente falando, claro, ou direcionalmente falando. Não vou te dizer se vai acontecer em X anos, obviamente não vai acontecer em trimestres, mas ele pode acontecer e a gente vai trabalhar para que aconteça em um horizonte de curto para médio prazo e a gente não vai cravar aqui quando vai acontecer isso.

Mas o mais importante, Eduardo, de verdade é como a gente vai fazer para chegar lá. Eu dizer para você aqui o wide open, vamos fazer 20%, é bacana e é de certa forma o que você quer ouvir, e eu também, mas a gente tem que fazer isso com uma construção de portfólio diferente de como a gente chegou a 21%-plus em 2021 em alguns trimestres.

A gente não acha ruim ter chegado a 21%-plus, mas o 21%-plus que nos custou um low teens de ROAE recorrente por alguns trimestres não é o 21%-plus que eu quero chegar. Então, a gente vai buscar com uma velocidade diferente, mas a gente vai buscar com bastante consistência e com um mix que eu te garanto vai ser bem distinto.

Não vai deixar de ter seus desafios. Não vai deixar de ter a sua não linearidade. O nosso negócio é complexo, dinâmico, com competidores excepcionais, tanto incumbentes quanto digitais, com um regulador que está atento e está nos provocando para inovar cada vez mais e com um cliente, que é o mais importante, que está também nos desafiando sempre.

Então, a gente tem elementos de desafios por todos os lados, por isso que é uma indústria tão rica no sentido de desafios intelectuais, de desafios humanos e isso a gente acha super bacana. A gente discute com o grupo Santander todo o tempo, que o Brasil, de certa forma, é um leading indicator do mundo inteiro e acho que não é exagero, mas a gente está sim buscando um patamar de mid-to-high teens e depois um patamar de 20%, 20s no curto para o médio prazo e ao longo do tempo a gente vai progredindo e comentando com vocês como a gente está chegando lá.

Eduardo Nishio: Obrigado.

Mario Leão: Obrigado.

Camila Stolf: Muito bom. Agora sim, eu gostaria de agradecer a todos por terem estado conosco nessa manhã. Após essa videoconferência, eu e toda a equipe de Relações com Investidores do Santander Brasil estamos à disposição para esclarecer qualquer dúvida remanescente.

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

Mario Leão: Obrigado.