

Camila Stolf: Bom dia a todos. Obrigada por estarem conosco novamente para acompanhar a nossa videoconferência dos resultados do primeiro trimestre de 2025. A gente está ao vivo da nossa sede em São Paulo e vamos dividir esse evento em três partes.

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

Eu vou passar algumas instruções. A gente tem três opções de áudio na tela: todo o conteúdo em português, todo o conteúdo em inglês, ou o áudio original. Para você escolher a sua opção, basta você clicar no botão que está no centro inferior da sua tela. Para fazer uma pergunta, clique no ícone de mão, que também está na parte inferior da sua tela.

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

Mario Leão: Obrigado, Camila. Bom dia a todos. Um prazer estar aqui, dez e pouquinho, ao vivo transmitindo para vocês o nosso primeiro trimestre de 2025. É sempre bacana falar de um primeiro trimestre, início de um ano, mas é uma continuação de jornada. Aqui, dando para vocês os principais destaques, que vocês já viram certamente.

Começando pela esquerda, a gente tem, de forma consolidada, uma entrega de um lucro líquido arredondando R\$ 3,9 bilhões, para ser preciso, R\$ 3.861 bilhões. É um lucro praticamente igual ao do quarto trimestre do ano passado, levemente acima. Uma evolução importante ano contra ano, o que a gente fica contente de entregar, porque é a consolidação de uma melhora que a gente fez ao longo de todo o ano passado, executando de forma muito focada a nossa estratégia.

A gente tem uma rentabilidade levemente abaixo, no mesmo patamar que a gente teve no quarto trimestre do ano passado, 17,4%, também uma evolução grande ano contra ano de mais de 300 pontos. A gente vai detalhar bastante hoje o caminho pelo qual a gente chega nesse resultado, é bastante importante. Tem, obviamente, evoluções relevantes contábeis da 4,966. Sermos o primeiro banco listado a divulgar, sempre traz o desafio de a gente contar mais de como isso afeta. São várias as linhas impactadas, a gente vai buscar ser o mais aberto e didático possível aqui.

Dando o *highlight* de como a gente compõe esse resultado, a gente tem uma evolução em margem financeira de 0,4%. A margem financeira, obviamente, tem dois pedaços: margem de mercados, que vocês podem ter visto já, a gente tem uma evolução de redução, que já era bastante esperada, mas um número ainda positivo, e a gente tem uma evolução positiva na margem de clientes, composta por passivos e também ativos. Obviamente, o impacto nesse

primeiro trimestre é bastante relevante. A gente não cita sempre o tema de dias úteis, mas nesse trimestre tem um impacto relevante, que causa uma redução per se nos números de margem financeira, de algumas centenas de milhões. Então, tem um impacto relevante, mas a margem financeira, então, ela anda mais para a plana, mas com dinâmicas que a gente vai explicar melhor e tem várias dinâmicas positivas aí.

Do lado de comissões, a gente tem a sazonalidade natural de primeiros trimestres contra quartos trimestres. A gente vai mostrar as dinâmicas aqui. Sem dúvida, tem dinâmicas positivas de um lado, tem dinâmicas que a gente vai buscar ao longo do ano voltar a crescer. A gente ainda tem um ano contra ano com alguma relevância, mas sem dúvida aqui em comissões a gente tem mais para fazer, e toda a agenda estratégica está voltada para transacionalidade, para gerar volumetria com clientes, comissões e, junto disso, inclusive, depósitos baratos.

A gente em custo de crédito tem uma evolução de 0,3 pontos, mas, de novo, a base comparativa não é igual. A gente vai detalhar bastante as dinâmicas, o número em si ele tem uma comparação em critérios diferentes e, a partir daqui, obviamente, a gente vai construir um novo *baseline* para poder seguir de perto e seguir comentando com vocês. A gente continua com uma agenda de gastos bastante focada. Também sazonalmente, o primeiro trimestre comparativamente ao quarto trimestre tende a ter uma redução. A gente vai continuar trabalhando para ter um gasto ano contra ano, como aqui 4,4%. A gente vai buscar continuar um gasto que seja ano contra ano sempre menor do que a inflação. A gente vai buscar um *gap* maior contra a inflação esse ano do que a gente teve nos últimos anos, mas aqui continua sendo uma agenda de bastante disciplina da gestão.

Como *drivers* estratégicos, que depois eu vou detalhar, são poucas páginas. A gente continua bastante focado, como eu comento aqui, na construção de uma operação sólida, resiliente e cada vez mais diversificada. Vocês já me ouviram falar isso aqui, eu diria, há alguns anos, e a gente tem mostrado cada vez mais os efeitos dessa agenda estratégica de diversificação.

A gente continua focado em agendas estratégicas claras e, dessa vez, a gente traz para vocês um dado que é a nossa bússola de gestão, que a gente chama de *Golden Rules*. Eu vou dedicar alguns minutos comentando ela com vocês. E a gente, sem dúvida, não poderia ser diferente com um foco obsessivo na agenda de transformação da nossa experiência com os clientes, que, afinal, é o que alimenta toda essa franquia.

Falando justamente de clientes, a gente aqui traz alguns dados que eu fico contente de dividir. A gente passa de 70 milhões de clientes na base total. A gente evolui bastante também na base de clientes ativos, aqueles que transacionam conosco praticamente todos os dias, 33 milhões. Mais contente ainda com a evolução do que a gente chama de clientes principais, então a nossa agenda de principalidade, que é o termo que todo mercado usa, a gente tem chamado internamente da agenda dos clientes principais. Eu quero que o cliente de fato se

sinta um cliente principal do Santander e esse número sobe 17% ano contra ano, que é bem relevante e, obviamente, aqui está o pilar fundamental da nossa estratégia de clientes.

A gente também em NPS tem os melhores níveis da história. A gente melhora em 2 anos mais de 10 pontos na PF e mais de 20 pontos na PJ. A gente tem patamares que a gente quer buscar mais, sem dúvida, mas mostra que a gente está caminhando em jornadas, em experiência, em oferta cada vez melhor. Mas a gente não para aqui, a gente continua focado em desenvolver uma agenda cada vez mais potente com os clientes. A gente cita aqui dois exemplos. O primeiro exemplo eu fico super contente de divulgar. A gente falou levemente na última divulgação, mas agora virou uma realidade.

A gente está lançando em mais algumas semanas o nosso One App. Não é uma versão atualizada, a versão 13.5.1 do nosso aplicativo atual. A gente está, de fato, lançando um novo aplicativo e, com ele, uma nova experiência bastante diferente para os nossos clientes. Obviamente, vai ser um aplicativo que vai convergir as nossas experiências monoprodutistas ao longo do tempo. Ele vai convergir, portanto, todos os nossos aplicativos, mas, sem dúvida, a gente quer que o One App seja a nova forma dos clientes experimentarem o Santander todos os dias, de uma forma muito mais personalizada, de uma forma muito mais contextualizada e com uma conversa contínua.

Então, o One App que tem um *rollout* nos próximos meses, a gente começa de forma mais imaterial agora nas próximas semanas e vai subindo entre maio e setembro. E a ideia é que antes, portanto, do quarto trimestre, a gente tenha a nossa base de clientes toda coberta pelo novo aplicativo. E o segundo foco que eu dou aqui rápido é da nossa evolução em jornada de pagamentos. Aqui tem uma agenda enorme, eu poderia cobrir uma página inteira sobre isso, mas só para citar que a jornada de pagamento tem sido um grande foco do Santander.

A gente, no ano passado, evoluiu e ganhou mais de 10, 11 pontos de NPS por isso. A gente evoluiu a nossa jornada do PIX de maneira material. A gente tem hoje um campo único para qualquer tipo de chave PIX. A gente tem uma jornada de PIX muito mais simples e intuitiva. A gente tem o PIX crédito em breve, a gente tem o PIX por aproximação, a gente tem o *Click to Pay*. A gente está pronto para fazer o PIX automático, que entra na metade do ano para todo o mercado, já com alguns grandes âncoras fechados com o Santander para a gente poder operar o PIX automático para eles.

Então, a jornada de pagamentos, a gente vai detalhar mais ao longo do ano, é um grande pilar estratégico junto com cartões. São os dois produtos ou tipos de jornada que os clientes mais usam, e a gente quer estar na frente da transformação aqui. A gente continua número um em estabilidade, não custa reforçar, então a agenda sobre estabilidade continua sendo um grande pilar.

Falando dos nossos negócios estratégicos, aqui eu vou citar quatro. A gente sempre dá destaque a alguns dos negócios. A financeira que a gente tem, vocês sabem que é uma financeira bastante grande, ela cresce algo no trimestre, cresce menos do que o ano passado. Ano passado a gente cresceu mais de 20%. Esse ano, o mercado como um todo cresce menos e a gente foi mais cauteloso no crescimento desse primeiro trimestre, dada a menor demanda e dada a maior taxa de juros. Mas, obviamente, continua sendo uma agenda de crescimento relevante. A gente tem, além da maior financeira, a mais digital, a com melhores jornadas. A gente tem um *share* total de 21% aproximadamente, mas um *share* em carros elétricos, que cada vez tem mais relevância, em 50%. Então, de cada 100 carros vendidos e financiados elétricos no Brasil, a gente faz metade, sendo que com algumas marcas a gente tem 70% ou mais por cento.

A gente em pequenas e médias empresas continua renovando a nossa franquia de forma material. A gente fez um novo modelo de atendimento lançado ao longo do ano passado, uma nova oferta de valor, cobertura espalhada pelo Brasil. A gente está evoluindo muito em número de visitas, evoluindo, portanto, em NPS, evoluindo, portanto, em clientes ativos e, obviamente, o resultado vem junto. A gente tem uma evolução de quase 20% de lucro, e aqui é lucro líquido, numa base de dois anos. E obviamente, a gente quer empinar essa curva mais ainda.

A gente, em cartões, continua tendo uma grande alavanca, que eu acabei de citar. A gente tem uma base cada vez mais voltada para alta renda e com o *spending* médio melhorando. Temos muito para fazer ainda aqui, mas a nossa evolução em cartões veio para ficar. A gente está bastante focado nesse produto, e a conta, o PIX e, no fundo, a visão mais de jornada de pagamentos, viabilizando uma integração muito forte entre os diferentes produtos, inclusive em como a gente se organiza nas nossas *business domains*, o nosso modelo ágil.

A gente lança agora em março o Santander Shopping, do qual a gente vai falar mais ao longo do ano. Mas é uma nova forma dos nossos clientes consumirem através do nosso app, com todo o maquinário do nosso Esfera, do nosso programa de relacionamento, suportando. E, para fechar, eu reforço a agenda do nosso varejo PF. A gente fez uma simplificação relevante.

A gente sabe que nem todos do mercado têm feito um enxugamento de segmentos. A gente respeita, mas no Santander a decisão foi: a gente precisa simplificar a forma como a gente se posiciona para os clientes, as marcas que a gente usa, a oferta de valor que a gente quer entregar. E a gente tem feito isso na PF com a marca Santander para baixa e média-baixa renda e com a marca Select para média-alta e alta renda. Os primeiros resultados são bem positivos. Ao longo do ano, a gente vai poder dividir mais com vocês.

E só para fechar, a gente, em investimentos, lança o primeiro grande pilar de inteligência artificial generativa, *GenAI*, com o *Pitchmaker*. Na prática, todos os nossos assessores de investimentos AAA, em breve todos os nossos assessores em geral, especialistas, vão ter, mas os AAA já têm, uma ferramenta pela qual o *pitch*, ou seja, as recomendações, são geradas por

inteligência artificial generativa 100%. E com isso, podem, claro, revisar e dividir com os clientes em qualquer canal: e-mail, WhatsApp ou conversas ao vivo.

Aqui, para fechar a minha parte, pela primeira vez eu estou dividindo com vocês algo que já há mais de um ano, um ano e meio, norteia a gestão, não só a minha, do comitê executivo, de toda a liderança do banco. Eu chamo isso de a nossa grande bússola, as nossas *Golden Rules*, ou regras de ouro. Na prática, vocês vão ver que é tudo bastante simples, como tem que ser, e tudo conectado com o que a gente tem falado até aqui. Eu vou passar relativamente rápido, mas eu quis dividir isso com o mercado para, de certa forma, sedimentar tudo o que a gente tem falado com vocês ao longo desses anos.

Qual é o Santander que a gente está construindo? A gente está construindo um Santander com seis princípios, não são 15, tampouco são dois. O primeiro: a gente quer ter um portfólio de crédito cada vez mais balanceado. Vocês já me ouviram falar disso aqui N vezes. Eu quero sim continuar fazendo crédito. O crédito é fundamental, um crédito cada vez mais como um meio de ganhar a relação transacional com o cliente e, com isso, as comissões e os depósitos. Obviamente, o crédito per se tem que ser bem escolhido e bem precificado, e a gente tem conseguido, apesar do entorno macro mais difícil, manter *spreads* e levemente crescer *spreads*. Vocês vão ver a gente ao longo do tempo muito focado na agenda dos *spreads*, porque preço é chave.

E o portfólio de crédito balanceado significa uma menor concentração em baixa renda, maior em alta renda, um crescimento desproporcionalmente maior em pequenas e médias empresas, e equilibrado também com a nossa agenda de atacado e da própria financeira. Segundo grande pilar: reduzir o custo de *funding* do banco. A gente tem feito isso consistentemente. Não é um botão que a gente aperta, como eu falo. É uma agenda estratégica que tem que ser disseminada nos vários canais. Tem principalmente a ver com o varejo, fazer com que a nossa grande máquina de varejo se volte para fazer captações também.

E aqui, tanto as captações pagas, aqueles depósitos e letras, quanto a captação derivada da agenda transacional com os clientes. Aquela que você não vende, você não vende um depósito em conta; você ganha o direito de ter um depósito em conta por ter relação transacional com o cliente. A gente tem focado obsessivamente nisso. Terceira agenda: diversificação de receitas, e aqui principalmente a agenda de comissões. A gente tem no pilar comissões, vocês viram ano passado como a gente evoluiu. A gente quer evoluir de forma material de novo esse ano, e vai evoluir. A agenda de diversificação de linhas de receita é super importante, comissões têm um papel-chave.

O quarto: eficiência em custos. A gente tem feito isso, eu diria, bem. Essa lição de casa segue sendo bem executada, mas a gente quer mais. A gente quer ser mais eficiente ainda. A gente quer ir para um patamar de eficiência que a gente nunca teve e, com isso, claro, levar a operação para um patamar de rentabilidade que é o próximo pilar, ainda mais alto. A

rentabilidade não acontece só por gastos, acontece pela composição de todas as linhas e de como a gente ordena o uso do capital, no qual a gente tem sido cada vez mais disciplinado.

Mas rentabilidade, sem dúvida, é um grande pilar. É o que conclui tudo isso, e a gente continua com a ambição, que vai ser atingida, de chegar nos próximos anos a uma rentabilidade mínima de 20% e de forma sustentável, que é o sexto pilar. Tudo o que a gente está fazendo é com uma visão de longo prazo. A gente não quer ter *sprints*. A gente quer reduzir ao máximo, ao longo do tempo, os efeitos de macro, de cenários, de curva de juros e, portanto, de volatilidade no resultado. Com base nessas *Golden Rules*, a gente tem tocado o banco. Tudo o que a gente tem falado com vocês em conferências, eventos e nas divulgações conecta com isso. Eu achei bacana dividir com todos para vocês terem a visão que, no fundo, é bastante simples de como a gente tem tocado a operação.

Com isso, eu passo para o Gustavo, para a parte dos números e depois eu volto. Obrigado.

Gustavo Alejo: Obrigado, Mario. Bom dia a todos. Vou começar a apresentação pelo desempenho da nossa carteira de crédito. A evolução no ano, assim como no trimestre, mostra a continuidade na disciplina de crescer com qualidade e rentabilidade consistentes. Cartões, que têm um papel fundamental na vinculação e transacionalidade, seguem como destaque. A gente teve um crescimento anual de 18% e a gente está aproveitando melhor a nossa própria base de média e alta renda, como a gente falou no trimestre anterior.

A financeira manteve a boa dinâmica dos trimestres passados. As originações continuam direcionadas aos clientes com os melhores *ratings*, que representam 80% do saldo já de toda a nossa carteira, e seguindo com bastante disciplina de preço. Em relação a pequenas e médias empresas, o crescimento foi concentrado no trimestre nas linhas governamentais, com aumento de 1,8%. Já em grandes empresas, parte da evolução do portfólio está inserida na carteira de avais, fianças e títulos privados, que cresceram 2,1% no trimestre. Nesse segmento, desconsiderando a variação cambial, a carteira de crédito teria expandido 0,6% frente a esse - 2,2% que vocês veem aqui.

A carteira de crédito consignado teve uma queda de 3,4% no trimestre na comparação com o trimestre anterior e reflete o foco que a gente já tem declarado na rentabilidade, com reflexo da menor originação do consignado INSS. Mas a carteira de consignado privado cresceu no trimestre aproximadamente 5%. Do lado direito do slide, a gente apresenta os resultados das nossas captações. A gente teve um avanço importante dos depósitos à vista, que é reflexo da principalidade de todos os nossos clientes, tanto do atacado quanto do varejo.

E além disso, a gente continuou otimizando os instrumentos de captação, o que ajusta os custos e melhora os custos. Por exemplo, no caso específico aqui do trimestre, a gente continua aumentando as letras financeiras, considerando os bons níveis de preço que o mercado está praticando e bastante demanda pelos nossos papéis. Então, esse aqui é o

resultado e reflexo da disciplina na gestão de preços dos passivos, que contribui para melhorar o custo médio em relação a todo o estoque que a gente tem de passivos, e combina também com o objetivo que já é declarado, de aumentar a participação relativa da pessoa física versus a jurídica.

No próximo slide, eu detalho as receitas, que alcançaram um crescimento de 7% em comparação com o primeiro trimestre de 2024. No trimestre, a margem de clientes teve um leve crescimento. Aqui implica na comparabilidade o menor número de dias úteis e corridos, trimestre contra trimestre. Desconsiderando esse efeito, a margem teria crescido 1,5%. E outro efeito está relacionado à adoção da 4,966, que implica em alguns ajustes nos custos de originação e ativos problemáticos na margem de clientes, que também impacta a comparação entre trimestres. Mas, *overall*, a gente vê uma boa composição da receita no trimestre.

Na margem de captação, alinhada com a disciplina de precificação dos ativos, a gente está avançando bem em relação aos nossos objetivos estratégicos. O nível de LCR no trimestre fecha com 157% e uma evolução bastante positiva nos *loans-to-deposits*. Então, como resultado desses efeitos, o *spread* no trimestre evolui alguns *basis points*, com incremento tanto nos *spreads* dos ativos quanto nos passivos. Isso é baseado no que a gente já vem falando: uma constante disciplina de preços e portfólio balanceado, com foco em otimizar sempre o retorno ponderado ao risco – é super importante.

Na margem com o mercado, a gente observou um desempenho inferior ao do trimestre anterior, que a gente já tinha comentado, pela sensibilidade negativa da taxa de juros. Então, as elevações da Selic implicam nisso. Ele é compensado por um melhor resultado nas operações com tesouraria no trimestre. E, do lado direito, as comissões continuaram apresentando bom desempenho no comparativo anual, mesmo diante dos efeitos contábeis da nova resolução. Então, a resolução teve impacto sobre a linha de operações de crédito que está aqui, relacionada à concessão de crédito, que foram migradas para a margem. Esse é o impacto específico na linha.

Na comparação anual, de forma geral, a gente segue evoluindo nas principais contas de comissões. De forma mais acelerada, por exemplo, com um incremento de 14% em consórcios e 4% no trimestre, nesse produto, apesar da sazonalidade. A linha de outras tem sido impulsionada principalmente pelas receitas por capitalização.

Eu vou passar agora para falar um pouco da qualidade dos nossos ativos. A PDD, que vocês já sabem, passa a ser apurada pela nova metodologia de perdas esperadas, apresentou um nível mais elevado do que nos trimestres anteriores, devido ao novo critério, que exige maiores níveis de provisionamento nas operações. E além disso, a gente observou um menor nível de recuperação, devido à nossa postura mais rigorosa de renegociações, que a gente já vem declarando há alguns trimestres, porque a gente quer ter cada vez mais qualidade nas operações que a gente tem em livros.

Em relação à inadimplência, o indicador de longo prazo se manteve praticamente estável, com um leve aumento de 10 pontos básicos. Já a inadimplência de curto prazo reflete a sazonalidade no período, dada a menor liquidez das famílias. Parte dessa elevação deve ser endereçada ao longo do segundo trimestre e não deve fluir para inadimplência de longo prazo. Mais especificamente, para o *ratio* de 15 a 90 dias de pessoa física, a variação de 80 pontos básicos no trimestre, metade dela, aproximadamente, está relacionada ao imobiliário, que sazonalmente se ajusta no próximo trimestre. Então, isso não é um ponto de preocupação. Os demais estão em cartões consignados. Esse último, a gente é impactado pela queda no volume de carteira; a gente tem menos volume de carteira consignada.

Embora a gente tenha um cenário macro mais desafiador pela frente, a gente está confiante em relação à qualidade dos nossos portfólios. A gente está focado na expansão sustentável a longo prazo, realizando uma gestão ativa, bem ativa mesmo, de riscos, disciplina na formação de preço e rigor técnico na alocação de recursos.

Agora, vamos falar das despesas. A gente está avançando em busca da nossa eficiência, com foco no controle de custos. No ano, o crescimento das despesas ficou abaixo da inflação. A gente observou diminuição das despesas com o pessoal em razão do aumento pontual da remuneração variável no trimestre anterior. E quanto às despesas administrativas, nesse primeiro trimestre, a gente apresentou um patamar mais normalizado, sem os efeitos sazonais do final de ano. Mais uma vez, o crescimento das despesas se manteve abaixo das receitas no comparativo anual, o que contribui para a evolução contínua da nossa alavancagem operacional. A gente teve uma melhora sequencial no índice de eficiência, com queda de 250 pontos básicos no ano.

E para finalizar a seção de resultados, apresento o resumo do trimestre. A gente encerrou com lucro de R\$ 3,9 bilhões, representando um crescimento de 28% no ano e uma maior rentabilidade, com ROAE de 17,4%. A gente evoluiu na composição do resultado, com receitas acima das despesas, aumento na transacionalidade e mais foco em passivos. Para concluir, gostaria de ressaltar que o nosso trabalho, como a gente viu nas *Golden Rules*, é focado no médio e longo prazo, visando a sustentabilidade e buscando garantir a solidez e consistência dos resultados.

Obrigado a todos, e passo agora a palavra ao Mario para as considerações finais.

Mario Leão: Olá de volta. Bom, bem rápido aqui para a gente poder pular para o Q&A. Tenho certeza que tem ótimas perguntas, como sempre, sempre nos desafiando, então vamos dedicar tempo ali.

Cinco grandes mensagens, só para fazer o enlace de tudo que a gente vem falando ao longo dos anos, dos últimos trimestres, e do que a gente está fazendo este ano e nos próximos.

Primeiro, como não podia ser diferente, foco obsessivo, com destaque para o “obsessivo”, foco obsessivo na relação principal e na satisfação dos clientes. Como? Construindo jornadas unificadas, multicanais, com ofertas cada vez mais personalizadas.

A gente acredita muito no poder da multicanalidade; acredita muito em como usar uma rede que, sim, com o tempo vai ficando cada vez menor, a rede física, mas a gente vai cirurgicamente distribuindo essa rede nos lugares onde a gente quer estar, nas lojas de franquia, nos *work* cafés, para poder servir os clientes também ali e, obviamente, no ecossistema completo, com cada vez mais a experiência digital e, eu diria, cada vez mais a experiência *mobile* liderando a nossa relação com os clientes.

Terceira mensagem: a gente continua evoluindo os negócios com uma disciplina bastante grande de como a gente aloca o nosso capital e a gente tem feito isso, tem mostrado isso com exemplos concretos ao longo dos trimestres. A tecnologia continua sendo a grande alavanca de transformar a nossa operação, a nossa eficiência, a nossa jornada com os clientes. Então, obviamente, a gente continua abraçando a tecnologia como um grande elemento *core* da nossa visão estratégica. E este ano, como foi o ano passado, de novo é um ano de muita execução, é um ano de pouco debate estratégico; a gente sabe bastante para onde a gente quer levar o banco, a gente sabe bem qual é o Santander de 2030, como eu falo aqui dentro, que a gente quer desenhar e entregar. E obviamente, a gente vai usar as *Golden Rules*, a nossa bússola que eu dividi aqui hoje com vocês, como grande norte.

Com isso, a gente pode começar a sessão de Q&A.

Camila Stolf: Obrigada, Mario, Gustavo.

A gente vai começar agora a nossa sessão de perguntas e respostas. Para isso, é só você clicar no ícone de mão que aparece aí na parte inferior da sua tela. A gente vai responder essas perguntas no idioma em que elas forem feitas. A gente pede que cada analista faça somente uma pergunta para que todos tenham a oportunidade de participar.

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

Daniel Vaz: Bom dia, Camila. Bom dia, Mario. Bom dia, Gustavo. Parabéns pelos resultados e obrigado pela oportunidade de fazer pergunta. Eu queria voltar no comentário do Mario sobre o PIX automático no segundo semestre, que você já está com alguns convênios interessantes. É um produto que, até onde eu entendo, era de 1 para N, ou seja, você tinha que estar habilitado em vários bancos. Hoje em dia, na próxima atualização do PIX automático, você deveria ter um banco apenas para você credenciar a empresa ou *utility company* para várias formas de atender o varejo. Então, você acha que isso é benéfico para você, no final do dia, esse convênio? Você não tinha essa receita vindo dali? Você acha que é um pouco mais punitivo para o sistema em geral? Eu queria tentar entender qual é o *net* desse impacto para o setor

com o PIX automático. Me parece uma revolução grande na forma de pagamento, principalmente de serviço público. Obrigado.

Mario Leão: Obrigado, Daniel, sempre um prazer. Ótima pergunta e dá o gancho para a gente falar mais de algo que é uma mudança regulatória relevante, como você falou. Ela começa em poucos meses. Lógico que a gente não pode esperar o início formal do ponto de vista regulatório para se preparar. Então, a gente vem trabalhando desde um bom pedaço do ano passado para estarmos prontos tecnologicamente para, em paralelo a estarmos prontos tecnologicamente, fazê-lo de uma forma “APIzável”, de forma que a gente consiga buscar, em paralelo, uma agenda comercial com esses grandes âncoras para, junto do nosso desenvolvimento ou da finalização recente do nosso desenvolvimento, a gente poder vender isso para grandes âncoras antes até de começar de fato a operacionalização.

Então hoje a gente já consegue operar o PIX automático com a base desses âncoras que a gente tem contratados e os nossos clientes porque, numa base um para um, a gente já consegue operar, obviamente. É até uma forma de a gente pilotar a jornada. Mas a jornada mais ampla que acontece a partir do terceiro trimestre, a gente vai poder fazer já com esses âncoras que estão contratados. A gente ainda não pode falar publicamente, mas a gente já tem alguns clientes grandes, enfim, que vários de nós usamos aí no dia a dia, que vão ser pilares importantes da nossa franquia a partir daqui. É sim uma revolução, Daniel, porque na prática muda bastante a forma, na verdade inverte a ordem pela qual os pagamentos recorrentes são realizados.

Hoje, você tem de fato que ter cadastrado na sua relação, você como pessoa física tem que ter cadastrado, os convênios têm que estar cadastrados entre a PJ e os vários bancos, e os clientes dos bancos ditam quais aqueles débitos que querem fazer por cada banco. Então, é uma relação 1 para N, como você cita, B2B e depois o B2C, de acordo com as relações entre os bancos e os seus clientes. Então, é uma jornada ou um processo mais cativo, vamos dizer assim.

O que o PIX automático permite, e obviamente vai ser bom para aqueles que conseguirem ter os grandes convênios, e vai ser não bom ou ruim para aqueles que não conseguirem ter os convênios, permite que a gente tenha uma relação 1 para 1 no B2B, e a partir do B2B, eu consiga comandar as cobranças de clientes que estão no Santander, o que eu já posso fazer hoje e estou fazendo inclusive, mas de todos os outros bancos do sistema, qualquer que seja o formato: banco com agência, banco digital e outros formatos de bancos ou quase bancos que têm por aí.

Então, na prática, a gente vai ter uma relação bilateral a partir daqui com essas grandes PJs de convênio e vai ter o direito de comandar a cobrança em um montão de não clientes, o que vai trazer uma quantidade de dados extremamente rica, vai trazer uma quantidade de fluxo também extremamente rica e a capacidade de conversar com uma base de não clientes, eu

diria privilegiada, porque eu vou estar conversando em cima de um fluxo recorrente, inclusive, conhecido e sólido, proveniente desse meu convênio com a PJ XPTO.

Então, é sim uma revolução importante. Na margem, a gente acredita que pode ganhar bastante com isso. O mercado vai se reordenar, então é difícil falar da pizza, como a pizza é maior ou menor, mas o Santander claramente está se posicionando para ter uma fatia maior dessa pizza. Eu acredito que a pizza cresce também, porque você ordenando os pagamentos, você vai ter mais convênios no fundo, vai ficar mais eficiente ter os convênios e, obviamente, a gente, sendo um dos grandes bancos em cobrança e pagamentos, vai ter que ter um papel protagonista aqui. Pelos primeiros convênios que a gente está fechando, a gente está bem animado com o que vem pela frente.

Obrigado, Daniel.

Daniel Vaz: Show de bola, obrigado.

Camila Stolf: A gente tem agora uma pergunta do Yuri Fernandes, do JP Morgan. Olá, Yuri, bem-vindo.

Yuri Fernandes: Obrigado, Camila. Bom dia, Mario, Gustavo. Acho que parabéns, acho que é outro trimestre bom de *top line*, assim, alavancagem operacional. Eu vou perguntar talvez aqui, acho que o único ponto que chamou nossa atenção um pouco mais negativo, que foi o 15 a 90, o NPL curto de vocês. A gente sabe que é sazonal, mas olhando o histórico aqui, principalmente na parte de PF, parece que teve uma piora maior do que a sazonalidade. É um trimestre com muita mudança contábil, então acho que perguntar para vocês o que aconteceu. O Santander foi o banco que talvez breçou primeiro, antes dos competidores, então eu não esperava que fosse ter essa piora de 15 a 90. Se vocês puderem explicar um pouquinho quais produtos, se teve algum impacto de contabilidade, só para a gente entender um pouquinho a dinâmica de *asset quality* para vocês. Obrigado.

Mario Leão: Perfeito, Yuri. Eu vou passar essa para o Gustavo e depois eu complemento. Vou fazer aqui ao contrário. Gustavo, por favor.

Gustavo Alejo: Yuri, bom dia, bom falar com você. Então, como eu já comentei rapidamente na apresentação, o 15 a 90 efetivamente da pessoa física que você está perguntando teve um incremento de 80 pontos básicos. Metade desse incremento vem do imobiliário. O imobiliário sazonalmente tem esse efeito no 15 a 90 e normalmente no mês posterior ele se ajusta. É natural e acontece todo começo de trimestre. Esse trimestre, a volumetria foi um pouco maior, mas ela está se ajustando na mesma velocidade, então é algo que não preocupa.

Outro efeito que a gente tem falado, que a gente tem falado há alguns trimestres, é a nossa política de renegociações. Faz alguns trimestres, a gente está mais restritivo em

renegociações. Eu até comentei que a gente não vai mudar a nossa política de renegociações que está mais restritiva por um trimestre, então a gente segue com ela. A gente não tem a preocupação de ter um pouco mais de rolagens e algumas delas vão se ajustar e outras vão fluir no resultado. A gente tem menos preocupação, a gente tem bastante preocupação em ter a carteira mais limpa possível.

Então a gente tem nessa outra parte, fora imobiliário, as renegociadas. A gente tem uma parcela de cartões que não é uma preocupação e alguma coisa de consignado, mas basicamente esse segundo bloco é dessas. Mas majoritariamente, é o tema de como a gente está tratando as renegociações, mas não tem nada que chame atenção ou que a gente acredite que vá para o *Over-90*. Como a gente já comentou nos últimos trimestres, a gente vem ajustando os portfólios à medida que a performance não se enquadra no que a gente acredita e também a gente está deixando fluir portfólios que a gente acredita que deveria deixar fluir também. Então, não é uma preocupação este trimestre e este movimento.

Mario Leão: Acho que é isso. Só para reforçar, o tema da política de renegociações é bem relevante, Yuri, e a gente tem falado já disso com você e com todos. Já desde 2023, a gente tem apertado as políticas de recuperação, colocando o componente *cash* de forma crescente. Hoje, não tem nenhuma renegociação que a gente faça na PF em especial, mas vale também para PJ, sem ter um *down payment* para criar um engajamento. Primeiro, para testar a capacidade de pagamento daquele cliente; segundo, para criar um engajamento de que “bom, já teve um *down payment*, deixa eu seguir pagando esse aqui do Santander”, eventualmente em detrimento dos outros. Nada contra os outros, mas a gente, obviamente, quer garantir o nosso.

Então, a gente tem sido mais sensível. A gente não está *loosening* essa política porque a macro está na margem um pouco pior. Claro, a macro está na margem um pouco pior, mas a gente não vai voltar atrás. Isso é importante porque a gente continua com o *de-risking* na prática. O *de-risking* dessas safras mais antigas, desse legado, vamos chamar entre aspas aqui, ele continua e a gente vai ver isso refletido ao longo deste ano todo. Então, essa senda de redução do portfólio de acordos e, com isso, o *de-risking* da carteira vai continuar.

E a outra parte, o Gustavo explicou bem, é uma sazonalidade que sempre tem. Esse ano foi um pouco maior, mas, tendo visto já as quatro semanas desde então, dado que está muito concentrada em um portfólio, que é um portfólio que a gente tem de fato perda muito pequena, portfólio grande, mas com performance ótima, que é o imobiliário, a gente, em resumo, não está preocupado.

Yuri Fernandes: Super claro. Obrigado, pessoal.

Camila Stolf: Agora a gente vai ter a participação do Gustavo Schroden, do Citibank. Oi, Schroden, bom dia.

Gustavo Schroden: Bom dia, Cami. Obrigado. Bom dia, Mário, Gustavo. Obrigado pelo espaço, pelo tempo. Se me permite aqui, só um *follow-up* na do Yuri, antes de eu ir para a minha, porque eu acho que é importante. Até achei que ele ia fazer, não fez. Teve alguma mudança na política de *write-off*, baseado no que tinha da 4,966? Só para a gente entender essas dinâmicas de inadimplência também.

A minha pergunta é sobre o NII com cliente, a margem com cliente. Do que a gente conseguiu apurar aqui, teve muitos *moving parts*, né? Então, do que a gente conseguiu apurar, veio um número bom. Só que eu queria entender, se a gente limpasse, a única coisa que é clara para a gente que foi favorecido, que vocês escreveram e já foi comentado, é a remuneração dos passivos. Juro alto ajuda vocês na remuneração dos passivos e tal. Eu queria entender como é que está... E o Mario acabou de comentar do *de-risking*, que em teoria deveria jogar contra aqui esse *spread*, a NIM. Mas, na nossa leitura, foi um número bom, considerando até o *de-risking*. Se você pudesse comentar com a gente como é que está a dinâmica de taxa de juros e custo de *funding*, se de fato aqui está tendo uma reprecificação, se vocês estão conseguindo ter um ganho aqui entre taxa de juros menos custo de *funding*, ou se grande parte disso, desse bom resultado, é basicamente a remuneração dos passivos? Obrigado.

Mario Leão: Obrigado, Gustavo. Eu vou começar aqui, depois o Gustavo cobre o tema do *write-off*, o que ficou pendente. Aqui, é super importante o ponto do NII clientes. A gente pode cobrir depois aqui, claro, o NII mercados. O NII clientes têm, de fato, esses dois grandes componentes. Eu vou dissecar aqui e depois o Gustavo complementa.

Começando por passivo, sem dúvida, tem uma expansão que já era esperada. A gente falava disso já nos últimos trimestres, com o CDI subindo, uma franquia crescente em passivos como a nossa, isso é super importante. Que bom que a gente começou a focar em passivos já desde 2021, 2022, e tem crescido tanto no *on* quanto no *off*. O *off* é mais um tema de comissões, mas a agenda de passivos estratégica se beneficia no momento em que o CDI está aí a 14% e pouco.

Tem dois tipos de passivos, Gustavo. Tem um passivo que eu, de fato, vendo para os clientes, que são os CDBs e letras, são as captações contratadas, vamos chamar assim. E aqui, a gente tem aplicado, e está, inclusive, sob a gestão do Gustavo, com o CFO, uma disciplina grande de ir colocando esse preço cada vez mais para baixo. Como é que você faz isso? Não é só pagando menos. Você faz isso mudando o *shift*, fazendo o *mix*, perdão, mudando o *mix* de captação cada vez mais para a direção do varejo. Não dá para a gente só negociar para baixo, continuando a captar dinheiro das grandes empresas e dos grandes fundos. Ali, você pode ter alguma disciplina de preço, mas vai ser muito marginal.

Então, a gente tem feito, já ao longo dos últimos, eu diria, 12, 18 meses, com bastante consistência, uma... eu chamo de... o *funding* marginal do crescimento do balanço do banco

está vindo mais do varejo do que do atacado. Isso faz com que se dilua o *funding* do atacado relativamente ao do varejo e aí a gente aproveita, além de tudo, no comecinho do ano, o momento em que os *spreads* de crédito estavam bastante, bastante baixos e volta a emitir com mais veemência a letra financeira.

Então, a gente não fez letra financeira porque a gente não tinha alternativa, obviamente não, e eu sei que vocês não esperam isso, mas a gente fez um movimento bastante tático de captar a letra financeira com preços muito baixos em relação ao CDI, sem necessidade de compulsório, sem FGC, que, obviamente, dão, e também dão uma cobertura para fins de LCR bastante potente. Então, a gente tem captado com varejo mais do que atacado e a gente também tem reduzido o atacado por emissões de letras financeiras. Foi um movimento tático, mas bem relevante. Isso faz com que a parte paga dos depósitos, a parte que eu negocio, tenha reduzido e trazido mais margem, e com uma volumetria maior, obviamente a gente ganha mais dinheiro.

O segundo bloco é o que eu ganho sem vender. Eu não vendo o depósito à vista, eu não vendo a conta remunerada com o spread mais alto. Isso eu ganho derivado da relação transacional com os clientes. Então, o fato de eu ter colocado a organização para focar na transacionalidade como elemento-chave, inclusive do uso do capital, do uso do crédito, é o que eu tenho falado do crédito como um meio de ganhar o dia a dia do cliente, de ganhar as comissões, sim, mas também ganhar o depósito barato. Essa conta de depósito barato tem melhorado bem. A gente viu aí no vista uma evolução grande, trimestre contra trimestre, ano contra ano. A nossa, a gente chama de conta max, a nossa conta remunerada fica junto do prazo, porque é formalmente, então acaba misturando ali, mas também a gente tem uma evolução boa, tanto no vista quanto esse prazo com preço baixo.

Então, sem dúvida, aqui tem uma expansão. Ela é consequência de uma agenda de passivos que não é de trimestre, é uma agenda plurianual e a gente deveria continuar vendo essa linha, sem dúvida, continuar a crescer. O que está acontecendo do lado do ativo, que talvez seja o mais interessante, né? Como é que a gente coordena o *de-risking* que a gente segue fazendo com uma margem de crédito que a gente vai trabalhar para continuar expandindo?

Então, a primeira premissa, Gustavo, super importante, é: a gente está sendo super disciplinado em preço. A gente está, quando a gente olha produto a produto, óbvio que tem que ser sensível a como o mercado está acompanhando, mas a gente tem conseguido repassar, na média, para os portfólios que são pré, financeira, consignado, etc., salvo aquilo que tem *cap*, claro, a gente tem conseguido repassar bastante bem o aumento ao longo do tempo do custo de captação. Claro que no último trimestre esse efeito foi ao contrário, porque teve uma cedida boa na curva de médio prazo, ainda bem, porque tinha exagerado muito em dezembro, mas a gente tem conseguido ter uma boa disciplina entre como a gente capta dinheiro e como a gente repassa.

E *by the way*, a gente tem feito na margem o *hedge* da produção, como vocês sabem. Então a gente está também, do ponto de vista de margem de mercados, cada vez mais balanceados e vai ter menos volatilidade aí. Então, a gente tem tido disciplina de *spread*, mas dado que a gente está fazendo o *de-risking*, a gente tem uma troca, às vezes, de portfólios ou *mixes* que são menos *top line*, mas também menos PDD e a gente está buscando essa evolução. Então, a gente não tem muita dúvida quando a gente tem que trocar de portfólios mais arriscados, que vão ser mais voláteis e com custo de crédito alto demais, versus menos voláteis, em que pese o *top line* ser menor e o benefício da PDD até levar um tempo para aparecer. A gente faz essa troca tranquilos, porque é o correto, é a visão de longo prazo lá que eu falava das *Golden Rules*, e até aqui a gente tem conseguido equilibrar.

Então, sinteticamente falando, a gente vai ter uma expansão em passivos que deveria continuar, porque é uma agenda estratégica, que não veio num *sprint* e que, obviamente, o CDI vai continuar nos ajudando por um bom tempo. A gente espera que caia o juro mais cedo do que mais tarde, mas enquanto estiver mais alto, isso, obviamente, nos beneficia. E na ponta ativa, disciplina de preço para o que a gente está produzindo e como a gente não está com uma agenda de crescer balanço de forma tão expansionista, a gente está sendo mais disciplinado, também ao escolher onde eu cresço, eu posso fazer escolhas melhores de preço. Isso está valendo muito para o atacado.

No atacado, eu estou crescendo um pouco. Enfim, com a variação cambial, eu até caí, mas sem variação cambial eu cresci um pouco esse trimestre. Mas eu estou fazendo uma disciplina, eu estou tendo uma disciplina na gestão dos meus desembolsos no atacado super boa, porque eu estou escolhendo, de fato, os créditos onde eu consigo ter no crédito e no *cross-sell* o melhor ROTE possível. E o meu atacado tem um ROTE bem acima de 20%, então consigo jogar nos ROTEs melhores ainda que eu posso aplicar no meu negócio atacado. Não sei, Gustavo, se você quer complementar e aí cobrir o tema do *write-off*.

Gustavo Alejo: Exatamente, a parte de ativos é essa, Gustavo, e com muita disciplina. Então, a gente não está preocupado em crescer alguns portfólios se a gente não encontrar o ponto ótimo de preço versus retorno esperado. Então, alguns portfólios podem crescer mais ou menos, mas é por disciplina, majoritariamente. E com relação a outra questão, é o que eu tenho falado: a gente não mudou nada, a gente não mudou a política, a gente não mudou os conceitos. A gente está simplesmente executando o que a gente pré-definiu e, quando a gente executa o que a gente pré-definiu, alguns portfólios vão fluir, a gente vai ver algumas rolagens, a gente vai ter a PDD que é implicada por isso, mas o nosso objetivo é ter um portfólio cada vez mais limpo, ou seja, o que a gente acha que é um portfólio que a gente precisa passar pelo resultado, para a gente construir um portfólio mais sólido, com melhor performance, é isso que a gente está fazendo.

Não teve grandes mudanças. Agora, a gente tem a mudança da norma da 4,966, mas como a gente já operava no IFRS 9, não tem grandes alterações de forma geral, nem como a gente opera, nem como a gente contabiliza.

Mario Leão: Esse é um bom ponto para lembrar. A gente falou isso há um, dois trimestres passados. A gente já operava, dado o Grupo Santander, claro, a gente já operava, nossas decisões de dia a dia já, desde 2018, já são baseadas no IFRS 9. Então, obviamente, tem algumas pequenas diferenças, algumas não tão pequenas, mas não mudam a concessão, a forma como a gente concede, a forma como a gente gere e a forma como a gente, no fundo, lança prejuízo. Então, a resposta curta é não, não teve nenhuma mudança. E a gestão, na verdade, sentiu pouco ou nada da evolução para 4,966, dado que a gente operava num padrão bastante similar, que é o padrão global do IFRS 9.

Obrigado, Gustavo.

Camila Stolf: Só para complementar, Gustavo, a gente tem o *write-off* de 360 dias, que era o que a gente já tinha, com exceção do imobiliário, que é 450.

Gustavo Schroden: Ah, tá bom. Tá joia, pessoal. Muito obrigado.

Mario Leão: Obrigado a você, Gustavo.

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

Pedro Leduc: Camila, olá a todos, obrigado pela pergunta. Ela vem nessa direção aí da 4,966. Sei que tem várias partes aqui, mas dá para a gente entender um pouquinho melhor o *underlying business*, né? Vocês discutiram algumas ao longo aqui da apresentação, teve agora a do NII e a discussão também. Eu queria tentar colocar tudo num balanço, né? Eu sei que no próximo trimestre, a comparação trimestre a trimestre já vai ser mais normalizada, fica irrelevante, mas entre um NII possivelmente menor pelo estágio 3 e *accrual* 60-90, a PDD diferente, os serviços diferentes, a gente consegue ter uma estimativa bruta, assim, de quanto tem impacto isso no DRE? Essa é a primeira, estou chegando a algo entre R\$ 200, 300 milhões negativo. E ainda na 4,966, a gente notou aqui que a provisão feita para transição na PDD foi um pouco maior do que inicialmente tinha sido estimada. Sei que estava difícil estimar lá, então era natural que mudasse algo, mas a gente viu aqui que foi R\$ 5.6 bilhões, era R\$ 4.4. Queria entender o que motivou esse aumento na PDD da transição, se algo na perda esperada que piorou ou algum novo entendimento de critério. Obrigado.

Mario Leão: Bacana, Pedro, ótimo falar com você. Eu vou começar com a segunda, aí o Gustavo pode complementar. Na verdade, a evolução, sim, você tem razão, e ótimo você citar isso, porque a gente quer também poder cobrir isso com todos assistindo. A evolução, com alguma materialidade, sim, da provisão inicial da 4,966, não tem a ver com o deterioro do

cenário. Então, não foi “ah, já que está um pouco pior, deixa eu aproveitar”. Não foi exatamente como você falou, mas a gente não fez nada associado a deterioros ou performances, seja rolagens, seja recuperações. Foi sim um entendimento ainda mais profundo de como o estoque deveria ser, entre aspas, afetado, dado o novo padrão contábil.

Então, a gente fez uma evolução, a gente continuou as análises. Você foi gentil de dizer que era muita coisa para avaliar até ali. A gente continuou avaliando, claro, depois da prévia que a gente deu na divulgação do quarto trimestre e, na verdade, já nos primeiros, enfim, um mês, mês e pouco, a gente concluiu que tinha esse perímetro mais refinado e, obviamente, tudo alinhado com o Banco Central, com auditoria externa e interna. A gente preferiu fazer porque, no fundo, é o correto. Então, não tem nada que seja associado a, enfim, dito de uma forma simplista, proteção de resultado ou derivado de deterioro de macro. Foi sim usando os mesmos critérios que a gente tinha antes, com algumas voltas adicionais em termos de perímetro e de portfólio. Com isso, acho que eu respondi a segunda pergunta. A primeira, da 4,966.

Gustavo Alejo: A 4,966, justamente como você comentou, Pedro, então, obviamente, que o ponto de partida passa a ser o primeiro trimestre. Agora, como isso evolui, depende muito de como a gente produz, aonde a gente produz e qual a combinação de tudo isso. Então, de fato, o fato do *accrual* da carteira renegociada, entre aspas, ele impacta, mas à medida que a gente vai reduzindo a carteira renegociada, ele tem menos impacto trimestre a trimestre. Outra coisa, vai depender muito de quais produtos a gente produz, aonde a gente tem um comissionamento que implica num negativo do comissionamento na linha de margem. Então, tem várias questões que dependem um pouco de como a gente produz e como vai evoluir a nossa carteira ao longo dos trimestres.

Então, de fato, tem vários movimentos. Nesse trimestre, além de todos os movimentos comentados da 4,966, a gente tem um número de dias, então se perde um pouco o norte e aí a gente vai evoluir nesse sentido. Então, é difícil precisar, porque a gente já não definiu tudo o que a gente vai produzir, como a gente vai produzir, como vai performar para os próximos trimestres, mas a gente trabalha claramente sabendo quais são os impactos nas nossas linhas. Então depende muito de como a gente vai colocar o banco e performar.

Se a gente tiver, se a gente continuar produzindo menos consignado no trimestre, como a gente produziu nesse trimestre corrente, é uma coisa. Se a gente produzir, é outra. A gente cresceu 0,6% da carteira de financiamento ao veículo. Se a gente crescer 4% no trimestre que vem, ou menos 2% no seguinte, é outra disposição. Então, você vai ter variáveis que, efetivamente, a gente, em conjunto, vai ter que, a gente e vocês, vão ter que monitorar e entender, porque elas passam a ter impactos, efetivamente, direto na margem com clientes.

Mario Leão: E aqui, Pedro, reconhecendo que o trabalho de vocês e, obviamente, do *buy side* também, fica, já é desafiado, claro, mas fica mais desafiado com a nova norma contábil. A gente vai buscar, como a gente sempre foi, ser o mais transparente possível. Obviamente, aqui

no *call*, tem um limite temporal de quanto a gente consegue cobrir, mas a gente vai buscar esclarecer dúvidas. A gente vai estar, inclusive, em breve juntos, espero ter chance de esclarecer para investidores, para você e outros analistas que a gente vai encontrar.

Então, transparência total, a gente vai buscar trazer mais a cada trimestre, mas, obviamente, falta bastante até o próximo trimestre. Então, o que a gente puder esclarecer daqui até lá, *be my guest*, a gente vai fazer com o maior prazer. Mas, sim, são vários efeitos e tem os ex-4,966 com alguma relevância também nesse trimestre, como o tema de dias úteis, que não é menor nesse caso, por isso que a gente citou. Mas, enfim, a gente tenta construir os “de - para” com vocês com o maior prazer. Obrigado pela pergunta.

Camila Stolf: Eu vou chamar agora o Marcelo Mizrahi, do Banco Bradesco BBI. Bom dia, Mizrahi.

Marcelo Mizrahi: Oi, pessoal, bom dia. Primeiro é um prazer estar aqui pela primeira vez. Sobre o resultado, acho que uma dúvida que a gente ficou aqui foi em relação à margem com o mercado. A margem com o mercado, acho que foi uma surpresa positiva sobre a nossa expectativa e talvez expectativa do mercado, pensando a dinâmica que ela costuma ter e a sensibilidade à taxa de juros. Queria que vocês pudessem falar um pouco sobre, até o Mario mencionou, o início do *hedge*, que começou principalmente ao longo do ano passado e como isso deveria diminuir a volatilidade dessa linha.

Então, no limite, o que eu queria entender é o que desse resultado com o mercado foi associado à *trading*, o que é ALM, se puder ser dito, e olhando para frente, como que a gente deveria pensar essa linha?

Mario Leão: Ótimo. Obrigado e bem-vindo, Marcelo. Ótimo ter você aqui. Eu começo, o Gustavo, que é quem toca isso, então vai poder falar com mais propriedade ainda.

Essa linha, ela tem dois grandes componentes. O primeiro componente é o nosso, a gente chama de *market making*, o resultado da nossa tesouraria não clientes, que essencialmente é o pedaço da tesouraria que zera posições de clientes. É um papel fundamental em gerir, a gente tem uma das maiores tesourarias do Brasil, se não a maior, então a gente tem um grande fluxo que precisa ser zerado, de estrangeiros, de locais, PF, PJ. E essa área de *market making* também toma direcionalmente algumas posições. A gente não tem um grande livro proprietário no Santander, não tocamos aqui a nossa tesouraria como um grande fundo, nada contra, mas a gente toca, de fato, como uma tesouraria voltada para clientes. Mas até para zerar a posição de clientes, a gente às vezes toma posições e, em resumo, e o Gustavo citou isso na parte dele aqui, a gente teve um primeiro trimestre muito bom nessa área de *market making*, o que, obviamente, é mérito da franquia. É não recorrente, entre aspas, porque a gente não pode esperar em *trading* e em zeramento também de clientes que a gente tenha performance

equivalente de uma semana para outra, mas a gente teve uma performance, de fato, super boa, que, obviamente, ajuda essa conta.

Na conta de ALM, vamos chamar assim, a conta mais de gestão de tanto do nosso livro de crédito, de como a gente financia os livros de crédito, que é onde entra o tema do *hedge*, quanto na gestão dos nossos papéis, que a gente carrega, como todo grande banco carrega. Aqui a gente tem um ano, por definição, mais difícil do que o ano passado. Vocês sabem isso de cor, dado o Selic médio, ou o CDI médio desse ano versus do ano passado. O CDI médio do primeiro trimestre foi mais caro do que o CDI médio do quarto trimestre, ou de um ano atrás mais ainda. Então, claro, tem um efeito trimestre contra trimestre, ano contra ano, que só pode ser negativo, e a gente deve ver isso ao longo desse ano todo, até o momento em que, claro, o trimestre contra trimestre começa a cair. A gente espera que aconteça ainda esse ano e, obviamente, ao longo de 2026, como um todo.

Então, o pedaço *market making* foi bastante bem e contribuiu para esse positivo, quando o mercado, vocês e o mercado todo esperavam um número negativo, eu diria até corretamente. E o lado de ALM e gestão dos nossos livros ALCO, vamos chamar assim, esse pedaço naturalmente teve um resultado negativo, como se espera que tenha. É a performance que se espera que aconteça durante todo o ano, e com uma Selic que ainda deve crescer mais um pouquinho, espero que pouco, algum efeito ainda trimestre contra trimestre. Em algum momento, isso chega num pico de negativo e a partir daí começa a melhorar. A gente imagina que esse pico e começa a melhorar, acontece tudo ao longo de 2025 e que a gente possa terminar o ano, vamos dizer, melhor e já 2026 ter uma perspectiva bem melhor.

O tema do *hedge*, como ele afeta? A gente começou, para ser preciso, no fim do terceiro trimestre do ano passado, a gente começou a fazer, em setembro, o *hedge*, enfim, de boa parte da produção, o que ao longo do tempo, e esse ao longo do tempo deveria ser medido em uma janela de cerca de 18 meses, ao longo do tempo deveria fazer um *de-risking* material da nossa volatilidade, como você citou, da linha de NII de mercados, porque a gente passa a ter esse pedaço do livro, que é como eu financiei minha carteira pré e como eu me financiei no mercado, travado. Isso, obviamente, já trouxe benefício de menor volatilidade nesse trimestre e ao longo do tempo vai ser o mesmo.

Então, claro que quando o juro cair, quando começar a cair, esse pedaço deixa de se beneficiar, mas é por um bom motivo, porque a gente está trabalhando travado e, obviamente, a gente vai se beneficiar de qualquer forma na carteira ALCO, porque a gente está travando títulos pré e pós, títulos nominais e reais a níveis bem mais altos que a gente tinha antes. Então, a gente vai se beneficiar, de uma forma ou de outra, da queda dos juros e das curvas, na verdade, ao longo do tempo.

Então, a gente tem um potencial *upside* aqui para ser construído ao longo dos próximos trimestres, dado o nível de *bonds* que a gente tem comprado e o *duration* desses *bonds* que a gente tem comprado. Gustavo.

Gustavo Alejo: Exatamente isso. Então, importante: o roteiro com relação à sensibilidade negativa, ele é o mesmo. Então, agora o que acontece? A gente está fazendo os *hedges* e aí a média das médias da Selic ao longo do ano, vão dizer onde, na parte não *hedged*, onde a gente vai estar, mas está exatamente como a gente desenhou e está no roteiro.

E no primeiro trimestre, a gente teve uma performance muito boa de *market making*. Então, o que está por trás desse número é que não existe nenhuma mudança material para pior do que a gente acreditava no que é a sensibilidade negativa. Está exatamente conforme o roteiro e a gente pode ter algumas melhoras a depender, começando a depender agora em maio, que a gente tem o Copom e como a política monetária vai direcionar para os próximos meses. Então, por hora, está exatamente como a gente tinha roteirizado para 2025 e tem um evento no primeiro trimestre, muito bom, mas é um evento que a gente julga extraordinário e não muda nada a nossa gestão de ALM, são fatores totalmente independentes.

Mario Leão: Mas esse ponto que eu fiz aqui, Marcelo, só para não deixar diluído, que eu dei uma resposta aqui bem ampla, esse ponto de que a gente está construindo uma carteira nos últimos dois, três trimestres, com níveis bem mais altos do que a gente tinha até então, esse é um dado importante. Não esperem que isso gere um segundo trimestre já materialmente diferente, mas isso constrói uma capacidade de *accrual* ou que seja mais para frente bem relevante quando o juro começar a cair. Você vai começar a ter um *gap* bastante positivo em algum momento entre o nível de títulos que a gente tem nessa carteira mais nova e a Selic, o que significa um *accrual* melhor lá na frente e/ou quando as curvas cederem, as curvas tipicamente cedem antes do que a Selic, a gente tem uma capacidade de geração de algumas valias mais lá na frente.

Então, a perspectiva, quer dizer, o curto prazo é exatamente o que a gente esperava. Eu diria que esse cenário melhor de mercado que a gente está vivendo, relativamente, ele traz alguns *insights* positivos mais adiante de como pode ser a linha de NII em mercados, tá? Obrigado de novo pela participação.

Marcelo Mizrahi: Obrigado, gente.

Camila Stolf: A próxima pergunta é do Thiago Batista, do UBS. Oi, Thiago.

Thiago Batista: Tudo bem, Camila? Tudo bom, Mario e Gustavo? A minha pergunta é sobre o varejo massificado. Eu lembro que, acho que foi em 2022 ou 2023, o Mario deu uma entrevista e comentou que o varejo massificado, na época, era deficitário e precisava de muitos ajustes de custos. Não sei se as palavras são exatamente essas, tá? Mas, depois de algum tempo,

vocês já fecharam muita agência, ponto de atendimento, já teve uma redução bastante... nesse trimestre, basicamente, 7%. Já dá para falar que o varejo massificado já inverteu, já virou rentável novamente? E se o aumento adicional de ROAE que você comentou, que almeja chegar a 20% no médio prazo, você comentou também já que o atacado, o ROTE, é maior que 20%. Então dá para falar que, um, o varejo massificado já voltou a ser rentável e, dois, se esse ganho adicional de retorno viria de uma melhora ainda maior do massificado?

Mario Leão: Ótimo, Thiago. Sem dúvida, a melhora, começando pelo fim, a melhora que a gente espera ter de pelo menos 300 pontos *plus*, com destaque para o *plus*. A gente não quer parar no 20%. Essa melhora de 300-*plus* que a gente quer ter de ROTE nesse, enfim, médio prazo que está cada vez mais próximo, a gente, sem dúvida, conta com o varejo massificado com rentabilidade muito melhor. Então, não é só pelo varejo massificado, é importante destacar, a gente espera ter uma melhora ainda contínua no portfólio da nossa financeira. A gente está produzindo já há bastante tempo na financeira com ROTE acima de 20%, mas a gente tem um estoque ainda, naquele *de-risking* do qual a gente tem falado. Tem uma parte, é menor, mas tem uma parte também na financeira que ainda precisa terminar de ser *de-risked*, mas o portfólio da financeira em mais, talvez um ano, *give or take*, já vai ser um portfólio como um todo acima de 20%.

Então, junto da categoria dos portfólios acima de 20% do Santander Brasil, onde a gente já está acima ou bem acima ou muito, muito acima de 20%? No negócio de pequenas empresas. O negócio de PMEs é um negócio super rentável, ele opera muito acima de 20%. Nosso negócio de alta renda opera bastante acima de 20%. No nosso atacado como um todo, a gente opera, como eu falei, a 20% e muitos. A gente divulga um a um, mas, enfim, com uma boa margem em relação a esse 20% de *target*. E a financeira está caminhando bastante na direção do 20%, dado a produção marginal já há um bom tempo, que eu acabei de citar.

O varejo massificado, obviamente, é onde a gente ainda puxa essa média para os 17,4% que a gente divulgou no trimestre. Já é rentável o varejo massificado como um todo? Não, ainda não. A gente tem, nas novas safras do varejo massificado, um ROTE já acima de 20%, prospectivo, obviamente, como tudo que eu falo de produção, Thiago, a gente precisa checar isso, claro, safra a safra. E a gente tem uma disciplina ferrenha, como obviamente todo banco tem, de ir comparando todos os *assumptions ex-ante* com o que a gente vê *ex-post*. Mas a gente está vendo, nos públicos que a gente decidiu ficar no varejo massificado, uma performance bastante positiva e alinhada com esse ROTE de 20%-*plus* na produção marginal.

O desafio que a gente tem é que a gente ainda tem um portfólio que, há pouco tempo atrás, era de quase R\$ 100 bilhões, nessa visão massificada ampla, que a gente vai continuar reduzindo. Então, eu não vou dar *guidance* aqui, mas vocês deveriam esperar que esse varejo massificado, ao longo do ano, caia com alguma materialidade e consistência até final de 2025 e, possivelmente, 2026, algo mais. Mas, de novo, com um portfólio novo, bastante saudável, e um portfólio antigo, com as políticas de renegociação que o Gustavo citou há um tempo atrás,

intactas, para a gente ou continuar tendo acordos com aqueles que estão pagando, ou lançar prejuízo o mais cedo possível para poder acelerar o *de-risking* da carteira.

Então, o massificado continua sendo um desafio. A gente está no melhor estágio que a gente já teve nesses últimos três anos, o que não quer dizer que está bom. Então, a gente, na margem, está cuidando de uma produção a mais impecável possível e trabalhando o estoque para que ele seja diminuído, diminuído com velocidade, para que sobre, no bom sentido, a parte boa, saudável, que tem, sem dúvida, um pedaço do massificado que pode ser feito com rentabilidade adequada e é nesse que a gente está focando. Com esse saudável, esse massivo saudável, e o resto continuando nos padrões de rentabilidade que a gente tem, não precisa nem mudar muito, a gente vai ter um *blend* que, matematicamente, é fácil ver que ele vai ser de mais de 20% de ROTE em algum momento, no médio prazo, não muito distante, espero.

Thiago Batista: Perfeito.

Mario Leão: Obrigado.

Camila Stolf: Vamos chamar agora o Eduardo Rosman, do BTG Pactual. Bom dia, Rosman.

Eduardo Rosman: Opa, bom dia a todos. Eu tenho uma pergunta para o Mario. Queria explorar mais esse foco obsessivo na relação principal. Inclusive, você escreveu no *press release* que gostaria que seus clientes sentissem que são o cliente primário de Santander. Acho que todos os bancos têm falado dessa importância de ser o banco primário. Queria que você pudesse falar para a gente qual você acha que é o diferencial do Santander e que KPIs a gente deveria acompanhar para saber quem está ganhando essa disputa. Obrigado.

Mario Leão: Essa aqui, Rosman, é a pergunta de um bilhão de dólares. A gente, sem dúvida, está narrando para vocês o mesmo que praticamente todos os bancos que têm uma base mais ampla de clientes estão narrando. Então, a gente reconhece que o desafio é convencer vocês, o mercado, e principalmente convencer os clientes de que a gente é o banco certo para eles operarem. O que a gente tem feito para ganhar o jogo na margem? Primeiro, a gente parte de uma base, Rosman, de uma base de clientes que é bem relevante. A gente não está começando agora. A gente tem 70,7 milhões de clientes, uma base bruta. Muitos deles são inativos, então reconhecemos um trabalho aqui de 37 milhões potenciais de inativos para ativar. Claro que alguns são inativos há mais tempo, é mais difícil, mas reativar clientes inativos tem sido uma agenda bem importante nossa.

Eu vou usar o mesmo termo que eu usei quando eu estava falando hoje com os funcionários. A gente tinha uma jornada antes, Rosman, que praticamente pedia para o cliente não reativar a conta conosco. Eu falo isso com uma certa vergonha, mas, enfim, a gente tem que ser transparente. A gente, a partir de meados do ano passado, passou a ter uma jornada de

reativação tão impecável quanto qualquer banco digital, fintech, etc. E peço que vocês me desafiem se vocês acharem que tem alguma que é mais simples do que a nossa. Então, a gente volta a não só reativar de braços abertos, mas passar a ter uma agenda conversacional e de ativação mesmo, não só ativação de virar chave de conta, e passa a conversar com uma base de clientes. Então, no ano passado, a gente reativa clientes mais do que talvez em toda a série histórica do Santander no Brasil.

Ativar só não é suficiente. A gente está falando de principalidade. Então, do cliente ativo, como é que eu dou o salto para o cliente principal? A gente tem usado esse termo. O cliente se sentir o cliente principal e não o banco ser o banco principal. Como é que a gente faz? Não tem fórmula mágica, mas, de fato, é uma disciplina ferrenha. Eu vou dar alguns pilares aqui para você e a gente, com o tempo, pode elaborar mais. Primeiro, a gente tem que ser muito simples. Muito mais do que nós, Santander Brasil, fomos historicamente. E, se eu puder extrapolar, do que os bancos tradicionais, incumbentes, historicamente foram. Ser simples significa ter menos ofertas e não mais ofertas. Saber contextualizar as ofertas no momento em que o cliente está disposto a falar sobre aquilo, ou porque ele está demandando aquilo, ou porque na jornada da vida do cliente, não só da vida financeira, cabe falar sobre aquilo.

Parece menor esse segundo ponto, mas isso aqui é brutal. Se a gente consegue ter um CRM e um uso de CRM que, de fato, permite uma conversa, que eu chamo de conversa contínua, mas não é o tempo inteiro o Mario falando com o Rosman aqui, porque isso, obviamente, vai te molestar, como falam os espanhóis. É ter uma conversa contínua de que você sinta que você está conectado comigo o tempo todo, que eu vou te incomodar no bom sentido, que eu vou te provocar de forma cirúrgica e não mandando aquele *push*, seja via WhatsApp, SMS, e-mail, não importa, que eu mandei para todo mundo. Eu preciso que você veja que eu estou falando com o Eduardo Rosman, analista de *sell side*, setor financeiro do BTG, que passa o final de semana em tal lugar, etc. Você precisa sentir que eu estou falando com a pessoa do Eduardo Rosman, entendendo o contexto do Eduardo Rosman, e que isso traga *insights* de contexto, de experiência financeira, de experiência de vida, de experiência de família, que te tornam diferente de todos os outros.

Por isso que eu gosto de usar o termo do cliente principal. No fundo, a gente fala do banco, porque a gente adora falar a indústria em primeira pessoa, mas o que conta é o cliente se sentir o cliente principal da relação. Claro que todo cliente sabe que tem outras dezenas de milhões, mas ele tem que saber que está sendo tratado individualmente. E aí, esse segundo pilar, então, de novo, da contextualização, da hiperpersonalização e da conversa contínua, mas bem dosada, é fundamental. E junto disso, jornadas impecáveis. Não adianta eu ter tudo o que eu falei e ter, putz, uma app que não funciona tão bem, muito clique, muito menu.

De novo, banco tende a querer vender tudo o que tem. Banco tem uma grande vantagem em relação às *fintechs*, que é a oferta ampla. Eu diria completa. No nosso caso, a oferta é completa. Não falta nada. Mas se eu quero vender tudo isso ao mesmo tempo, eu desengajo o

cliente na hora. Então, é muito melhor eu vender uma ou duas coisas, às vezes não vender nenhuma, e só conversar com o cliente, engajar e aí começar a responder à demanda e, às vezes, provocar com coisas que eu tenho. É uma vantagem eu ter oferta inteira, porque eu posso atender a tudo que o cliente precisa. Mas eu tenho que ser super disciplinado no que eu ofereço para quem, quando e onde. Então, e óbvio, tudo isso junto de um modelo de atendimento, que é como a gente serve de fato.

Eu já tenho quase dois terços, Rosman, das minhas vendas sendo feitas por canais digitais. A nossa ambição é chegar nessa faixa, chegar e consolidar nessa faixa de 60% a 70%. É bastante coisa, dado que eu venho de uma base em que tudo era vendido pela rede, há poucos anos atrás. Mas é super importante a gente ter, para os diferentes tipos de clientes, um modelo de atendimento também adequado.

Eu estou focando muito no digital e ele é o *core* para o MEI, até o cliente do private banking, ou da padaria, até companhias enormes listadas em Nova York. Mas tem um tema de atendimento que também é chave. Então, como a gente opera o atendimento humano, opera no bom sentido, o atendimento humano espalhado pelo Brasil, no caso da PJ, tem que ser junto do cliente. Eu falo, a gente fecha negócio na casa do cliente, não na nossa. Então, vamos cobrir os clientes espalhados pela rua, bora visitar.

Por isso que em PMEs a gente está com um modelo completamente novo, que, quero crer, o mercado ainda não seguiu, fora, obviamente, algumas empresas de adquirência. Mas enfim, a gente tem um modelo que é absolutamente na rua, com GPS, com mapa de visita, *check-in*, *check-out*. E é assim que se faz negócio. Então, cabeça também de um modelo de atendimento voltado para estar na casa do cliente, no caso da PJ, no caso da PF, no alta renda, uma proximidade enorme também e uma capacidade de falar de investimentos e de *full banking*, cada vez mais otimizada, mas, de novo, muito simples.

Dei uma volta grande aqui, mas não é uma resposta simples para te dar, mas eu espero ter coberto alguns pontos aqui que a gente pode, depois, desenvolver com prazer.

Eduardo Rosman: Não, foi ótimo. Muito obrigado, Mario.

Mario Leão: Obrigado, Rosman.

Camila Stolf: Para finalizar, a gente tem a última pergunta agora do Antônio Ruetter, do Bank of America. Oi, Antônio. Bom dia.

Antônio Ruetter: Bom dia, pessoal. Camila, Mario, Gustavo, muito obrigado pelo tempo de vocês. Eu gostaria de dar um passo atrás aqui para comentar um pouco sobre o apetite de crédito porque no trimestre, a gente ainda vê um *approach* bastante conservador. A gente vê a carteira crescendo abaixo de PIB nominal, vocês ainda mencionando bastante *de-risking*.

Como que a expectativa de vocês mudou desde o começo do ano, nesses últimos três meses? Eu sei que vocês não dão *guidance* para crescimento de carteira, mas como que você diria que evoluiu a sua expectativa, o seu apetite, e também como mudou o seu apetite aqui em relação à *asset quality* para o ano?

Mario Leão: Legal, Antônio. Obrigado. É uma ótima pergunta e eu começo aqui e o Gustavo complementa. A gente está, desde a divulgação do terceiro trimestre, você vai lembrar, a gente deu um tom, ainda que tivesse sido um trimestre positivo em várias linhas, a gente tinha dado um tom ali no final de outubro de mais cautela em termos de crescimento de carteira. E foi até um ponto comentado. E depois o quarto trimestre parecia até ter sido um *call* mais adequado de que a gente fosse menos ambicioso para o quarto trimestre começo desse ano. A gente segue exatamente essa mesma toada.

Então, a gente não sabe mais do que o mercado, a gente lê o mesmo mercado que todos estão lendo, mas a gente via já nos últimos meses do ano passado sinais de que uma macro, claro que a gente não sabia que dezembro ia ser como foi, mas a gente já via que a macro tinha sinais dado o aumento dos juros, que já estava acontecendo, dado o aumento da inflação, que também já estava acontecendo, e o PxQ, de certa forma, a consequência quase imediata em algum deterioro em portfólios. A gente vê isso acontecendo já nos números do primeiro trimestre, como via já em parte do quarto trimestre que a gente divulgou há uns meses atrás.

Isso faz com que a gente mude o apetite de risco em relação ao que a gente vem operando? Substancialmente, não. O que a gente tem feito, e a gente faz isso independentemente da Selic estar subindo ou caindo, independentemente da performance das rolagens estar aumentando ou diminuindo, a gente tem uma disciplina ferrenha, e essa não é mensal. A gente todas as semanas está olhando os públicos com os quais a gente está concedendo, os públicos mais perto do limite do apetite, a gente chama de *border*, como é que está a performance desses públicos? A gente olha de todos, mas principalmente os públicos *border*, a gente olha com muita atenção, e olha os primeiros sinais bem concretos. A gente não espera seis meses, doze meses, a gente espera os primeiros sinais concretos de potencial deterioro e faz ajustes naqueles públicos *border* de forma bastante imediata.

Algo que a gente evoluiu muito nos últimos anos foi a nossa capacidade de reagir aos dados. Hoje a gente implementa em dias decisões de políticas. Claro que os grandes modelos levam ainda um par de meses, mas antes levavam quase seis. Mas as políticas, que são esses ajustes finos de concessão, a gente hoje decide, a gente analisa muito rápido, decide e implementa em um pouco mais que um par de dias. Então, a gente continua fazendo isso. Vocês fizeram algum corte adicional nesse conceito marginal no último trimestre? Sim, a gente fez.

Em março, a gente fez alguns cortes marginais em alguns públicos específicos da baixa renda, porque esses públicos não estavam performando, como eu respondi agora há pouco para o

Thiago, numa performance *ex-post* de ROTE em linha com os 20%-*plus* que eu queria ter também na baixa renda. Mas são cortes marginais que não afetam o portfólio como um todo. Tem o seu preço em termos de ingressos, claro, porque se você corta públicos você tem *spread* mais alto, você está diminuindo na margem um pouquinho o *top line*, a margem financeira, mas é com um preço aceitável, super aceitável, que é a PDD menor.

Então, o apetite como um todo não, a gente não alterou. A gente tem feito ajustes marginais, como a gente sempre fez, e a boa notícia é que a gente implementa esses ajustes marginais com uma velocidade que a gente nunca teve. Então, isso traz um dinamismo para cima e para baixo para a gente bastante importante. Não sei, Gustavo, se você quer complementar.

Gustavo Alejo: Exatamente isso, não tem nenhuma mudança na definição estratégica que a gente tem. A gente tem muito claro o portfólio que a gente quer ter, por grandes negócios, os negócios que estão dentro e públicos dentro dos negócios. Então, isso está definido, está claro, então isso não tem mudança estrutural. A macro não vai fazer com que a gente mude de estratégia. O que a gente está fazendo é justamente isso, a gente tem um *setting* de portfólio que a gente imagina, que a gente acha que é saudável, e agora a gente testa performance.

Então, os testes de performance que fazem com que a gente faça alguns ajustes, mas eles são marginais, não tem nada material, porque a gente tem uma estratégia muito clara de onde a gente quer chegar. E, obviamente, tem portfólios que a gente gostaria de crescer ainda mais, então é uma questão de demanda. Se tiver demanda, a gente vai crescer. Então, o *setting* está posto, a mensuração está clara, e não mudou nada do que a gente vem falando nos últimos trimestres, está bom?

Antônio Ruelle: Está ótimo, pessoal, muito obrigado pelo tempo de vocês.

Mario Leão: Obrigado.

Camila Stolf: Com isso, eu gostaria de agradecer a todos por estarem com a gente nessa manhã. E, depois dessa videoconferência, eu e toda a equipe de RI do Santander Brasil estamos à disposição para qualquer dúvida que tenha ficado. Muito obrigada, um ótimo dia, e até a próxima.

Mario Leão: Obrigado, e até a próxima. Um bom dia a todos.