

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

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

Eu vou passar aqui 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, você tem que clicar no botão que está no centro inferior da sua tela. Para fazer uma pergunta, você clica 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 agora eu passo a palavra ao Mario para iniciar a apresentação. Bom dia, Mario.

Mario Leão: Bom dia, Camila. Bom dia a todos. Um prazer estar aqui com vocês para falar, fazer o fechamento definitivo do nosso 2025. Já estamos com 2026, bastante avançado, adiantado já no segundo mês.

Queria começar destacando, como sempre, grandes números, vocês já tiveram chance de ver. A gente entrega um crescimento sequencial para R\$ 4,1 bilhões arredondando. Um crescimento de quase 2% trimestre contra trimestre. Mais importante, 6% ano contra ano no trimestre.

A gente mantém a rentabilidade no nível de 17,6%. Então, a gente consegue, com toda a composição que a gente vai detalhar, manter a rentabilidade nesse patamar, que obviamente é um passo intermediário, sem dúvida, da nossa jornada em busca de 20%-plus de rentabilidade. Podemos falar mais sobre isso depois.

A gente faz isso com uma base de clientes que cresce, na visão anual, aproximadamente 4 milhões e meio de clientes. A gente chega ao número, a gente vai comentar, de 74 milhões agora arredondando. E a composição principal, que a gente vai detalhar depois o resultado, passa por uma linha de margem financeira que cresce 0,8% no trimestre e cai no ano, obviamente por conta de mercados. Algo que a gente vem debatendo sequencialmente com vocês.

E a gente tem na margem com mercados, como o Gustavo vai detalhar, um número um pouco mais negativo trimestre contra trimestre, que tem o seu racional. E, obviamente, a gente tem uma perspectiva para 2026 bastante melhor.

Mas na linha de clientes, que mede melhor, se eu puder colocar a fortaleza da franquia como um todo, a gente tem uma evolução trimestral melhor de 1,6%, que obviamente tem oportunidade da gente seguir trabalhando.

Em comissões, a gente tem uma entrega trimestral, eu diria positiva, de 3,6% – na comparação anual um pouco acima. A gente vai ver a composição desses 3,6% bastante destacada em algumas linhas de comissões, que são chave para o que a gente está fazendo estrategicamente com os nossos clientes.

A gente tem uma gestão de gastos que no trimestre tem um crescimento nominal, mas lembrando que o quarto trimestre tem um efeito cheio do dissídio. No trimestre passado, um mês; agora, a gente tem três meses. Além disso, a sazonalidade natural da operação, despesas de marketing, compensação, etc.

Então, na verdade, apesar do crescimento nominal no trimestre, a gente tem um crescimento no trimestre, ano contra ano, negativo – o que reforça o que a gente tem falado bastante com vocês e vai até adiante falar mais de como a gente está fazendo a gestão dessa linha, que é de todas, claro, que a gente mais controla e a gente está fazendo, na minha visão, bastante bem.

O índice de eficiência sobe mais por conta da relação entre mercados e margem como um todo e gastos, mas direcionalmente, tendencialmente, a gente está indo no caminho que a gente quer.

As mensagens macro continuam as mesmas, porque a gente não está mudando em nada a estratégia. A gente está buscando, com bastante disciplina, uma operação cada vez mais sólida e resiliente. Isso é uma jornada de muito mais do que um trimestre e outro, muito mais do que um ano específico. É uma jornada de médio prazo, mas a gente está absolutamente caminhando bem nessa direção, andando mais uma casinha para frente, sem dúvida.

As alavancas são as mesmas alavancas de gestão que a gente já debateu aqui, as famosas Golden Rules ou regras de ouro. A gente vai destacar um pouco mais algumas delas aqui e, obviamente, como cerne da estratégia, a transformação da jornada e, com isso, a conquista da principalidade dos clientes.

Falando de clientes, como a gente sempre gosta, já falei do número total. A gente bate, aí arredondando, já a essa altura a gente está com mais de 74 milhões de clientes. Mais do que uma busca pela quantidade bruta de clientes, a gente está, sem dúvida, buscando que esses clientes sejam ativos no banco, que eles transacionem aqui e que, obviamente, a gente conquiste o direito de ser o banco principal de cada um desses clientes. E isso leva um foco enorme nas duas alavancas que eu destaco aqui, que são alavancas de hiperpersonalização e da inteligência artificial.

Na hiperpersonalização, para não estender demais, a gente traz aqui um destaque bastante positivo, na minha visão, de que já 60% das interações que a gente faz com os clientes nos canais, não é só no canal digital, nos canais como um todo, já são hiperpersonalizadas. Isso quer dizer o quê? Eu falo com o cliente ou a cliente, sabendo exatamente nome e sobrenome, o tom de voz adequado, o jeito que a pessoa gosta de ser tratada, o contexto da relação desse cliente conosco e, na verdade, no que eu tiver acesso com o mercado e, com isso, eu consigo ter a famosa conversa contextualizada e precisa, que esse cliente precisa para se sentir único. Então, a questão do cliente principal, como eu gosto de falar, acontece através da hiperpersonalização.

A gente evoluiu muito no ano passado, na combinação do nosso novo aplicativo, do qual eu já vou falar já já, e do que a gente chama de Plataforma de Interação de Clientes, ou Customer Interaction Platform, que é, no fundo, o nosso novo CRM – ou algo muito mais amplo até do que um CRM –, que permite a gente agregar todas as informações de contato com o cliente, informações de mercado e personalizar as campanhas.

A gente dá aqui alguns exemplos, entre alertas, banners e produtos. A gente está evoluindo e, no ano passado só, que não foi um ano cheio na implementação de tudo isso, a gente fez mais de 1.400 campanhas hiperpersonalizadas.

E outro dado, que também tem tudo a ver com tecnologia, é o nosso uso cada vez mais intenso de inteligência artificial. Claro que inteligência artificial tem o lado que a gente chama aqui de AI for Efficiency, ou o uso da inteligência artificial para tornar o Santander Brasil mais eficiente, para melhorar processos, para reduzir manualidades, riscos operacionais. E a gente tem alguns exemplos grandes aqui em ouvidoria e fraude, que são duas áreas em que a volumetria é relevante, a gente precisa ser cada vez mais eficiente, mais ágil e servir melhor os clientes.

Mas também tem o lado do AI for Growth, o lado de como a inteligência artificial pode ajudar a gente a conquistar mais negócios, mais relação com cliente, mais principalidade, mais agilidade no nosso contato, principalmente humano, com os clientes.

E tem aqui alguns exemplos que a gente cita do Pitch Maker, que é aquela primeira ferramenta que a gente lança, em meados do ano passado, para o nosso AAA, para a nossa assessoria de investimentos, que a gente agora traz para os nossos especialistas de alta renda do Santander Select. Resumidamente, a gente consegue hoje com 30 segundos – 30 segundos – fazer um pitch personalizado, que permite esse especialista falar com o cliente de forma muito mais dinâmica.

Se antes levava talvez meia hora para juntar informações, olhar sistemas, recuperar e-mails, etc., a gente consegue fazer hoje isso em 30 segundos, então obviamente o nível da interação sobe muito. Isso para dar um exemplo.

Para dar alguns destaques de negócios, a gente escolhe sempre alguns para dar um zoom. Eu vou falar da financeira, da transacionalidade como um todo, de investimentos e depois eu falo um pouco também da PJ.

A financeira, já há alguns trimestres a gente tem trazido como destaque. A gente tem um orgulho enorme da nossa franquia, é uma das, talvez, joias da nossa coroa, sem dúvida. A gente tem um ano recorde o ano passado na financeira, um ano em que a gente cresceu carteira, cresceu top line, cresceu bottom line. Mas mais do que isso e por trás disso, a gente cresce mais ainda a experiência do cliente.

A gente tem uma jornada na financeira, que é o nosso negócio mais antigo, uma jornada de NPS de 90, que é bem difícil ter. A gente melhora a capacidade de gerar – claro que a financeira é um negócio de financiamento, daí o nome, um negócio de crédito –, mas a gente cresce a capacidade de gerar cross-sell da financeira via seguro de contratação do crédito, seguro prestamista, seguro do carro, seguro auto, um seguro novo que a gente lançou, Mão na Roda.

Enfim, na soma de todos esses seguros e comissões, a gente aumenta 73% em dois anos de uma base 100, que já não era pequena, a gente aumenta bastante. Então, a financeira tem sido, tem tido progresso contínuo, a gente teve de novo um ano super bom e a gente obviamente confia muito nesse negócio, no que a gente precisa fazer em 2026.

Aqui no meio, a gente fala do tema mais central na conquista de todos os dias, da confiança do cliente, da jornada dos clientes, que é a jornada combinada de pagamentos e transacionalidade.

Tem sido o nosso foco já há alguns anos. A gente desproporcionalmente tem investido aqui. A gente tem jornadas novas que a gente entregou ano passado. A gente cita aqui a do Trazer Dinheiro com dados do Open Finance. A gente tem uma jornada extremamente simples – eu diria das mais simples do mercado – para a PF e para a PJ, na qual a gente conversa com o cliente sobre recursos em outras instituições, para poder engajá-lo, trazer o recurso para cá, de novo com um clique, e com isso poder investir, transacionar conosco, ter mais limite, e com isso engajar o cliente cada vez mais.

A gente evolui no PIX no cartão, o PIX Crédito, todas as jornadas relacionadas ao PIX. A gente tem absolutamente o industry standard, e com isso a gente consegue ter cada vez mais volumetria vindo para cá, mesmo no segmento baixa renda, ainda que a gente esteja com um apetite de crédito moderado, por exemplo, na baixa renda. Então a gente cresce. A gente está aqui alguns dados. A gente cresce comissões 26% em dois anos, cartões em volumetria, alguma coisa perto de 20%, 17%.

E quando a gente olha direito em investimentos, eu vou começar pela parte de baixo, a gente cresce os depósitos na baixa renda – mesmo com a redução dos créditos para esse mesmo público – a gente cresce os depósitos em 24% em dois anos, e na alta renda mais ainda, 34%.

E o recado que eu queria deixar na parte da direita é esse, que a gente naquela jornada, que é plurianual, de melhorar o mix de funding do banco, de colocar o mix do funding do banco cada vez mais voltado para a PF, cada vez mais voltado para o varejo, a gente atingiu um marco importante no fim do ano, que foi chegar a 50% a 50% entre PF e PJ.

Não é o fim da jornada, talvez seja perto do meio da jornada. Esse número começa aqui em 2023, estava em 57% a 43%, se a gente retroage um pouquinho mais, esse número estava ainda acima na PJ e abaixo na PF. Então a gente tem conseguido trazer para um equilíbrio como está agora, mas obviamente isso aqui tem que continuar. A gente tem que chegar no mínimo a 60% na PF, versus 40% na PJ, e dentro da PJ, um mix muito mais de pequenas e médias do que de grandes empresas.

Aqui, um outro zoom importante, que é o nosso negócio de empresas. A gente tem falado bastante dele ao longo dos anos. Vocês já ouviram eu falar, eu vou repetir, que a gente tem um negócio de pequenas e médias que tem que dobrar de tamanho, que tem capacidade. A gente tem capacidade para isso, a gente tem capital, obviamente, a gente tem equipes, canais, oferta, e a gente vai crescer aqui desproporcionalmente como tem feito ao longo dos últimos anos, mas a gente quer mais.

A gente não vai fazer isso linear, a gente não vai fazer isso em todos os subsegmentos. A macro, obviamente, é um contexto importante, a gente vai levar em conta, mas a gente tem, de forma direcional, uma ambição de crescer muito aqui. Para isso, a gente fez uma ressegmentação importante na virada do ano, a gente segmentou, ou seja, os grupos de clientes para o faturamento de forma ainda mais precisa, dinâmica. E com isso a gente vai ter um modelo, uma oferta, um modelo de servir ainda mais dedicados, especializados.

A gente já há alguns anos, para as pequenas empresas, não tem mais o gerente ou especialista dentro da loja. A gente tem as chamadas microrregiões, que são o que vocês veem aí no mapinha do Brasil ali em cima. É um mapa real onde estão as nossas microrregiões. Vocês podem ver, a gente está bastante espalhado pelo Brasil, num conceito em que, como a gente falou numa campanha no ano passado, o banco saiu do banco.

A gente não quer mais o gerente sentado em uma mesinha, com seu laptop, falando com o cliente depois de uma fila. A gente quer esse gerente, que a gente chama de especialista, visitando o cliente, e essas visitas que estão muito mais frequentes trazem mais NPS, trazem mais negócio, trazem mais recuperação e melhor qualidade de portfólio.

À direita, a gente só comenta o tema da oferta. A Get passa a cada vez mais ter um papel fundamental numa oferta combinada. A Get é uma empresa separada, não faz parte do Santander Brasil, mas, do ponto de vista de negócio, faz tão parte quanto jamais fez, e é parte de uma abordagem integrada, de uma solução integrada, e a gente está cada vez mais forte nessa parceria.

Junto disso, a gente continua evoluindo bastante nos canais. A gente está trabalhando, as we speak, na versão PJ do nosso One App, da nossa entrega para a pessoa física, que foi bastante potente, e a gente vai, em breve, poder falar mais sobre isso.

A gente está com um novo posicionamento de marca, que já tem um ano e meio, e a gente está evoluindo bastante aqui, como eu falei, com uma grande campanha. E, por último, a gente está bastante dedicado a esse primeiro ponto, que eu cito aqui, da jornada das recompensas. Então a gente vai falar mais disso nos próximos trimestres, de como a gente está buscando engajar de uma forma mais holística tanto o cliente PJ quanto o cliente PF.

Para terminar a minha parte e passar para o Gustavo, aqui eu quis dar um zoom, já que é um fechamento de ano, já que esse é um tema que a gente tem, efetivamente, entregue na minha visão bastante bem, e vai continuar focado para fazer nos próximos anos, a partir de 2026, é a jornada de eficiência.

Vou dar alguns dados para vocês aqui. A gente, em dois anos, e, de novo, se a gente vai um pouco mais para trás, os dados eram melhores ainda, em dois anos a gente cresce receitas 17%. Nesse mesmo período, a gente cresce despesas 5%. Se a gente tirasse a inflação, seria menos 4%, mas vamos deixar o tema de evolução real de lado por um pouquinho.

Crescer 17% receitas contra 5% de despesas, já é uma evolução, já é uma mandíbula bastante positiva, já traz um ganho operacional relevante para o banco. Mas a forma como a gente investiu esses 5% é ainda mais importante na minha visão.

A gente cresce, em expansão e tecnologia, 16% nesses dois anos. Ou seja, onde o banco tem que crescer, onde o banco tem que se transformar, onde o banco tem que engajar os clientes cada vez mais, expandir a equipe, inclusive, a gente cresce 16%. E financia isso com o "resto", com todo o banco, em zero. Então, na prática, a gente tem uma visão agregada de 5%, o que já é bastante boa, mas um mix extremamente saudável na minha visão. E a mentalidade de buscar um banco que converge, que tem uma mentalidade de gasto nominal em torno de zero, continua valendo.

E a gente vê no quarto trimestre, na verdade, que a gente até teve um trimestre contra trimestre, quando a gente compara na visão anual, negativo. Dois dados derivados disso é: a gente reduz o custo de servir materialmente nesses dois anos, tanto na alta renda, que até precisa menos, dada a elasticidade que existe de renda aqui, mas, obviamente, é positivo, e na baixa renda, que é fundamental.

Eu tenho falado do nosso segmento massivo, o nosso baixa renda, ele precisa de uma equação de custo bastante melhor para poder ser viável. Claro que o portfólio, o mix de crédito, também tem que ser o mais saudável possível. A gente está trabalhando nas duas frentes, mas aqui já é uma redução material de 43% em dois anos, e, obviamente, a gente precisa fazer mais.

A produtividade também aumenta bastante. E à direita, a gente cita alguns pilares, poderia ter uma lista muito mais longa, do stack tecnológico que permite a gente fazer isso.

A gente está trabalhando junto com um Grupo Santander no chamado Gravity, que a gente vai falar mais nos próximos trimestre, mas, resumidamente, é uma forma bastante mais eficiente, moderna, de como a gente processa, basicamente, processa o banco.

A gente vai sair do mainframe e ir para um formato de baixa plataforma que consome muito menos e que traz um dinamismo para gestão bastante diferente. A gente já fez isso em todas as outras grandes geografias. O Brasil, claro, é maior e mais complexo. A gente deve fazer isso ao longo desse ano.

O Plard é a nossa plataforma de cartões que já está implantada full para o débito e a gente vai implantar full para o crédito ao longo desse ano. Então, é um grande passo que a gente dá também na jornada e na eficiência do lado de cartões.

E a gente cita ali com o tique, com muito orgulho, o One App. A gente já tem mais de 15 milhões de clientes migrados. A base correntista nossa está bastante toda ali e a gente, com isso, passa agora uma jornada em 2026 de implementar versões novas dentro de um mesmo core, de um mesmo stack, e com isso exponencialmente crescer mais ainda o engajamento derivado desse novo aplicativo inteirinho remodelado que a gente lançou ao longo do fim do ano passado e começo desse ano.

Com isso, eu chamo o Gustavo para comentar um pouco dos números e depois eu volto com ele para perguntas e respostas. Obrigado.

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

Dando continuidade ao que a gente tem apresentado nos trimestres anteriores, a gente seguiu avançando de forma consistente em todas as linhas e negócios, refletindo a nossa gestão dinâmica do portfólio e foco permanente em aumentar a rentabilidade ajustada ao risco das operações.

A gente segue criterioso na concessão de crédito, que se traduz num crescimento seletivo entre os produtos, sempre priorizando maior vinculação e transacionalidade. Eu destaco a evolução positiva das principais carteiras no comparativo anual, com cartões crescendo 13,4%, financeira com 13% ano contra ano e pequenas e médias empresas também com 13% de crescimento ano contra ano. E com esses incrementos, as participações relativas de pequenas e médias, da financeira e da PF e alta renda, aumentaram na carteira total do banco. Isso é bastante importante no mix.

No varejo de pessoas físicas, permanece o foco na composição de produtos e segmentos. E a gente segue avançando de forma consistente em linhas de maior rentabilidade e continuidade na redução da exposição aos perfis de maior risco, como a gente vem falando nos trimestres

anteriores. Ainda a gente vê espaço para acelerar a evolução no segmento de alta renda e a gente segue atuando para capturar esse crescimento.

Em grandes empresas, a gente continua evoluindo de forma positiva, mas mantendo a disciplina de preço. E do lado de captação, a composição segue alinhada à estratégia que o Mario mostrou e à evolução que a gente tem visto, que é aumentar a participação do varejo no funding, fortalecendo a vinculação e a transacionalidade com os clientes. Então, o que quer dizer isso? O plano de funding mix está evoluindo de forma satisfatória.

Nos depósitos a prazo, de pessoas físicas, a gente teve um desempenho bastante favorável, com crescimento anual próximo a 20%, o que reforça a evolução da principalidade. Já nos depósitos à vista, a gente vê uma redução aqui que é observada pela migração natural para depósitos a prazo. A margem de clientes apresentou um crescimento de 1,6% no trimestre, e esse avanço foi principalmente explicado pelo maior volume de crédito, que compensou o menor número de dias úteis no período.

Na comparação anual, o crescimento da margem foi superior ao volume de crédito, o que evidencia a nossa disciplina de preços e a contínua otimização do mix de ativos e de passivos. Com a melhora desse mix e o aumento do CDI, o spread apresentou uma elevação em 12 meses, como vocês podem ver.

No trimestre, entretanto, foi impactado pelo menor número de dias úteis, pela maior participação da carteira não financiada de cartões e pelo aumento das despesas diferidas de correspondentes bancários, efeito esse que vem ganhando relevância ao longo do tempo. Esses três efeitos somados explicam mais de 80% da variação do spread no trimestre que vocês veem aqui.

Na margem com o mercado, a gente observa uma leve melhora no resultado de gestão financeira, combinado com um market making com uma performance menor no quarto trimestre versus o terceiro trimestre. E as comissões tiveram uma dinâmica mais positiva no trimestre, o que reflete, óbvio, sazonalidade, mas com destaques para cartões e seguros.

Em cartões, a gente teve mais um trimestre positivo, impulsionado pela maior transacionalidade, que vem evoluindo. E em seguros, a melhor performance decorre, além de eventos sazonais e renovação, de uma apólice relevante que a gente tem, de forte foco comercial da nossa força de vendas e novos produtos.

Já em corretagem e colocação de títulos, apesar da leve redução no trimestre, a gente observa um crescimento importante no segundo semestre, sustentado pela melhor performance nas emissões de dívidas.

Passando agora para as provisões, a gente observou um desempenho melhor em relação ao trimestre anterior, e ele reflete principalmente duas coisas: a menor baixa a prejuízo, que eu já vou comentar, e a ausência de efeitos pontuais relevantes, como casos específicos do atacado.

Como eu comentei, no segundo trimestre, a gente antecipou baixas a prejuízo em operações com menor expectativa de recuperabilidade. Comparativamente, no primeiro semestre de 2025, o volume de baixas foi 55% maior do que o segundo semestre deste ano.

O que isso quer dizer? Isso tem efeito no Over-90, do terceiro trimestre e do quarto trimestre. Mais precisamente, esse efeito no quarto trimestre, 25 pontos básicos desse incremento são explicados por esse efeito.

A outra parte do índice, do incremento do índice do acima de 90, é relativa a segmentos de menor renda, ao agro, que continua pressionado, e também a operações garantidas pelos fundos do governo. Esses impactam os índices de Over em pequenas e médias empresas. Mas essas operações apresentam, estruturalmente, níveis mais baixos de provisionamento.

Por isso, se verifica o incremento do volume da carteira em estágio 2, mas com uma cobertura menor no trimestre, efetivamente pela melhor qualidade dos créditos que são migrados. E apesar da maior pressão observada na inadimplência acima de 90 dias, a gente segue com uma inadimplência de curto prazo mais comportada e uma leve melhora no NPL Formation.

A gente registrou menor contribuição de recuperações no período em função da maior atividade de vendas de carteira realizada ao longo do ano. E a gente segue com uma postura restritiva em renegociações. O incremento observado na carteira renegociada, no trimestre, decorre majoritariamente da inclusão de operações renegociadas antes de 30 dias de atraso. Então, a gente não mudou a política de renegociação, ela segue igual.

E mesmo após os ajustes realizados em portfólios com performance inferior, ainda a gente acredita que pode haver alguma pressão adicional nos índices de qualidade ao longo do primeiro semestre de 2026. Mas mesmo assim, a gente entende que essa dinâmica é compatível com o atual estágio do ciclo e está sendo endereçada de forma ativa e disciplinada.

No próximo slide, a gente tem a evolução das despesas. No trimestre, a gente observou o impacto cheio do novo dissídio, além da sazonalidade típica do período que vocês já conhecem. E ainda assim, a gente encerrou o ano com o crescimento das despesas inferior à inflação, resultado da nossa gestão eficaz de custos.

O aumento nas despesas associadas à expansão dos negócios e investimentos em tecnologia foram mais do que compensados pelas reduções em despesas recorrentes. E ao longo dos últimos anos, a gente está apresentando uma gestão realmente sólida no gerenciamento de gastos e relativa alocação de recursos.

A elevação pontual das despesas no trimestre impactou o índice de eficiência, mas trata-se de um efeito sazonal, acabei de comentar, e não estrutural. No comparativo 2025 contra 2024, a gente tem uma melhora de 140 pontos básicos.

Para concluir, apresento nossa DRE. A gente encerrou o ano com o crescimento de 12,6% no lucro e ROAE de 17,6% no quarto trimestre. Reflete um crescimento consistente de receitas e despesas sob controle, e o CET1 encerra o ano com 11,6%.

Nosso portfólio de crédito apresenta uma combinação cada vez melhor entre risco e retorno, sustentado pelo funding bem equilibrado, como a gente mostrou, em termos de instrumentos, clientes e preços. E essa performance, mesmo num cenário macroeconômico mais desafiador, reforça a disciplina com que a gente tem gerido o balanço nos últimos anos, e nos deixa mais bem preparados para enfrentar a volatilidade de curto prazo e sustenta a nossa trajetória de rentabilidade sólida e sustentável no médio e longo prazo.

Termino por aqui. Agora vamos começar a sessão de perguntas e respostas. Obrigado.

Camila Stolf: Obrigada, Mario e Gustavo. Agora a gente vai para a sessão de perguntas e respostas. Lembrando que, para fazer a pergunta, é só você clicar no ícone de mão que está na parte inferior da sua tela. A gente vai responder as perguntas no idioma em que elas forem feitas.

Eu peço aqui para cada analista fazer apenas uma pergunta para que todos tenham a oportunidade de participar. A primeira pergunta que a gente tem é do Yuri Fernandes, do JP Morgan. Bom dia, Yuri.

Yuri Fernandes: Bom dia, Camila. Bom dia, Mario. Bom dia, Gustavo. Acho que o Gustavo fica com a gente mais um trimestre, mas já agradecer toda a parceria, desejar muita boa sorte para você, Gustavo.

Gustavo Alejo: Obrigado.

Yuri Fernandes: Eu tenho várias perguntas aqui, até de outras despesas, mas acho que vamos focar em inadimplência. Na questão de inadimplência de SME, né? Acho que teve uma piora ali no índice de inadimplência. Acho que o Gustavo até mencionou que ele vê um pouco de pressão adicional. Acho que, em calls do passado, o Mario até comentou que o cost of risk não está onde ele gostaria de ver, que não é o nível que ele enxerga de normalizado, deveria melhorar para frente, talvez não em 2026. Então, minha pergunta é: o que está acontecendo com o SME? O Santander até breiou antes dos outros, foi um pouco mais cauteloso. É alguma indústria específica, algum segmento específico, nível de empresa? Só para tentar entender, eu entendo que o juros alto não ajuda, mas chamou um pouco a atenção essa piora, tanto na inadimplência curta, quanto na inadimplência de 90 dias. Então, qualquer color que vocês puderem dar, a gente agradece aqui. Obrigado.

Gustavo Alejo: Bom, obrigado Yuri pela parceria. Bom falar contigo. A pressão que a gente está vendo nas pequenas e médias empresas, basicamente são nas menores empresas, o segmento dos P's. Então, a gente tem visto alguma pressão. Ele é mais relacionado ao tamanho das companhias e menos relacionado a setores específicos, a gente não tem visto

algum setor específico que destoa. Então, acho que não faz sentido comentar um ou outro setor específico, mas é mais relacionado ao tamanho das companhias. As M's estão performando bem. E as G's, as G's mais operam com eventos. Então, nas G's, elas têm mais... As grandes, elas têm... Aí a gente vai ver RJs, mas coisa que a gente não viu no quarto trimestre. Então, efetivamente, é mais nas menores empresas, no nosso segmento de pequenas e médias.

Mario Leão: Aqui eu cumprimentaria, Yuri, e obrigado pelas palavras aí também. Eu, aqui continua sendo, enfim, eu tento sempre deixar isso claro, né, um dos negócios que a gente mais acredita, confia, que representa o Brasil bem, né, o Brasil é um grande negócio de SMEs e pode ser maior ainda. Eu tenho dito e falo na nossa divulgação interna – hoje, falei de novo –, a gente tem a obrigação de ter a ambição de dobrar nesse negócio. Dobrar a cota, é difícil dizer, porque a gente não controla os outros e ninguém vai ficar parado, porque, como dizemos, não tem tonto no mercado, né? Mas a gente quer poder ter um negócio que é proporcionalmente maior do que ele é hoje.

A gente sabe que pode fazer isso, reconhece que tem espaço e vai fazer a execução mais impecável possível para chegar lá. O que não quer dizer que a gente vai fazer linearmente, porque tudo que é linear é pela média e é pouco técnico. E a gente vê, no momento, apesar do segmento como um todo continuar altamente rentável e mesmo o nosso, pequenas empresas, continuar com o patamar de rentabilidade agregado, acima da famosa ambição do 20%, 20%-plus, de return on equity, que eu tenho falado com vocês constantemente, não é que ele caiu abaixo disso, mas como ele tem um potencial e deveria estar rodando bastante acima do 20%, a gente, vendo essa performance mais recente, começa talvez ainda nos últimos meses do ano e a gente vai olhar com atenção isso no primeiro trimestre, a gente vai olhar que crescimento a gente quer ter, com que sub clusters a gente quer ter, para continuar com a rentabilidade média desse segmento muito, muito acima do 20%.

Então, a gente continua acreditando no segmento, eu acredito que é mais contextualizado pela macro, sem dúvida, porque a gente entrando no quinto ano de juro tão alto, ele obviamente afeta todo o espectro da PJ, mas as menores que têm menos estofo, que têm menos tamanho ou base histórica, naturalmente sofrem mais. Não é generalizado, de novo, mas é algo que a gente está olhando com atenção e vai fazer os ajustes de calibração de apetite para poder crescer de forma super disciplinada, sustentável, mas um segmento que a gente direcionalmente acredita demais.

Yuri Fernandes: Só pensando em PDD, faz sentido pensar que a PDD cresce mais que carteira com tudo isso, Mario, para esse ano?

Mario Leão: Yuri, com o senão de que a gente não pode dar guidance, e vocês sabem disso, então eu entendo a pergunta, entendo a tentação da gente ter essa conversa. A gente vai buscar, e agora eu vou responder mais pela média, a gente vai buscar uma evolução de carteira, sem dúvida, a mais saudável possível, em que a gente, de novo, cresce

desproporcionalmente em alguns segmentos e negócios. Acabei de falar que SMEs é um deles, e vocês podem cobrar isso da gente ao longo do ano. O alta renda tem que ser outro, e vocês também podem cobrar isso da gente ao longo do ano.

Há o preço, mas um preço decidido, ex-ante, de que o nosso baixa renda pode cair nominalmente ao longo do ano, mais do que pode, deveria cair, o que não quer dizer que ele não é importante, o que não quer dizer que o Santander abriu mão da baixa renda, esse não é o quote para vocês terem nos relatórios. É que o Santander está buscando, com cada vez mais dados e mais técnica, um portfólio otimizado de baixa renda, que é esse que vai ser viável, saudável, e vai fazer parte desse Santander agregado de 20% e 20%-plus, de ROTE, sustentável, ao longo dos anos.

Então, a gente vai crescer a carteira de forma disciplinada, e vai buscar, no agregado, que a PDD tenha um comportamento compatível com isso. Idealmente, que não ande tanto quanto a carteira, mas, de novo, em alguns portfólios, a gente pode ter uma evolução de PDD, ainda por um efeito de carry, comparativamente à carteira, pode ter, em alguns subsegmentos, uma PDD que cresce mais do que a carteira, mas a gente está trabalhando para que o portfólio, por isso o mix é tão importante, para que o mix, como um todo, permita a gente crescer a carteira de forma saudável, continuar o nosso de-risking, que tem, em 2026, um ano bem importante, e nesse agregado que a PDD evolua de forma mais compatível com a carteira, em que pese os segmentos terem seus comportamentos específicos.

Yuri Fernandes: Muito obrigado, Mario.

Mario Leão: Obrigado você, Yuri.

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

Thiago Batista: Bom dia, Camila. Bom dia, Mario, Gustavo. Eu fiz uma pergunta, misturando, basicamente, a resposta que você deu agora para o Yuri, no final, da parte de varejo, com a transformação da jornada, mais as agências. Assim, quando a gente olha, o Santander fechou um número de agências e PABs bem relevante em 2025, uma coisa aproximada de 25% da sua base. No passado, Mario, você comentou que a rentabilidade do business massificado ainda era bem abaixo do que vocês almejam, então talvez esse 20% ali de ideia. E agora você comentou com o Yuri sobre essa potencial melhora na provisão ao longo do tempo do massificado. Então, assim, a minha pergunta é qual que é a relevância, ou como você vê a importância das agências no médio prazo para atender esse segmento do massificado e se dá, de fato, para você atingir um retorno, um ROE, um ROTE, ao redor de 20% nesse segmento.

Mario Leão: Ótimo. Thiago, te agradeço. A resposta é mais longa aqui, mas eu vou tentar ser sucinto. Que valor eu vejo para as lojas como um elemento da nossa oferta multicanal para os clientes? Eu vejo que elas continuam tendo um papel relevante numa quantidade menor e num formato diferente. E para uma base de clientes também diferente.

Eu vou conectar aqui os dois pedaços da sua pergunta. Então, a gente vem reduzindo as lojas não porque o input é "eu quero reduzir custo", então eu vou reduzir loja. Esse é o output. O output é eu tenho uma redução, eu fico mais eficiente, vocês estão vendo isso nos números. Obviamente, os números não são só as lojas, senão teria que ter fechado tudo para chegar no patamar de gastos que a gente está lá. Então, não é só sobre isso.

A gente fecha as lojas, eu prefiro chamar que a gente fusiona as lojas, a gente readequa o nosso footprint porque a dinâmica dos clientes mudou dramaticamente. Cai, dependendo de quando você corta a visão ano contra ano, aqui dois, três, quatro, cinco anos, cai dois terços, cai 70%, o volume de visitas às lojas. E é uma visita cada vez mais concentrada no ATM e menos na interação da loja em si.

Então, eu preciso cada vez menos ter espaços amplos, ou até às vezes espaços per se, para servir bem os clientes. E como os clientes da baixa renda são os que têm menor elasticidade de renda, de capacidade de compra de produtos e de, enfim, na prática, pagar os bancos, as plataformas, a gente tem que ser extremamente eficiente e fazer com que esse cliente precise menos ainda ir para a loja.

Então, na verdade, o meu foco nas lojas que a gente está reformando ou até inaugurando, a gente segue inaugurando lojas novas, esse foco tem sido em ter dois tipos de lojas, essencialmente. O que a gente chama de loja formato branch, que é uma loja tradicional, mas muito mais moderna, com um balcão alto, sem mesa, com circulação ampla, quase que lojas de outros segmentos, vamos dizer que a gente vê em shopping ou na rua, porque são lojas de circulação que são, sim, também voltadas para atender a baixa renda, mas são lojas mais amplas do que o público massivo.

E os nossos work cafes, que são mais experiências até do que lojas, em que a gente tem espaços de co-working, lugares super bonitos, você tem um café, obviamente, bastante bom, aliás, e espaço para fazer negócio, para clientes e não clientes.

Então, a gente está direcionando cada vez mais o banco para ter menos lojas dessas que têm que estar situadas nos lugares, porque parte do canal ainda é o canal físico e experiências, que são essas lojas mais bacanas que vão crescer proporcionalmente bastante e a gente vai falar mais disso ao longo do ano.

Então, a loja tem um papel, sim, mas ele não é mais um papel central. Já não é há algum tempo. O papel central, obviamente, está no canal digital, incluindo nele o canal conversacional, o chat, que a gente quer embutir cada vez mais a inteligência artificial nele, mas tem o elemento humano do chat, que não é menor, mas o elemento humano também, como ele custa mais, eu tenho que pivotar mais para a alta renda e mais para as pequenas e médias empresas, porque, obviamente, eu consigo rentabilizar muito melhor.

E fechando com o tema da rentabilidade, eu venho falando do segmento massivo, bom, há alguns anos, não pode deixar de falar. Ele ainda é o nosso, vou chamar, detrator em termos de

rentabilidade. A gente, esse ano, vai dar um passo importante na jornada de recuperar a rentabilidade, mas ele ainda tem, eu diria, um tempo, um ciclo de talvez dois, três anos para ir para o patamar que a gente precisa.

Por que leva tanto tempo? É uma pergunta legítima. Porque esse portfólio, de todos, é o nosso portfólio mais longo. O prazo médio, o duration desse portfólio, ele é mais longo do que dos outros. Então, leva um tempo você rotar esse portfólio, fazer o de-risking definitivo da parte mais antiga e mais custosa, leva um tempo para fazer.

Ele está em runoff, a gente está acelerando esse runoff com levar prejuízo, com venda de portfólio, mas isso requer, enfim, requer demanda, requer gestão fiscal, uma série de coisas, mas o de-risking disso leva um tempo. Então, a gente está no meio dessa jornada, ainda faltam alguns anos para a gente chegar.

Se eu acredito que pode ter 20% de rentabilidade esse segmento? Se não 20%, perto o suficiente de 20%. Para todo o resto, estando acima disso, ou em alguns casos bem acima, a gente tem um blend do Santander Brasil, que tranquilamente vai ter 20% e poucos de ROTE em uma base estável e recorrente a partir de, enfim, algum tempo que cada vez a gente consegue enxergar mais perto. Certamente não em 2026, já antecipo, é óbvio, mas não deveria ser muito depois de 2026, tá? Obrigado, Thiago.

Thiago Batista: Perfeito. Obrigado.

Camila Stolf: A próxima pergunta é do Mario Pierry, do Bank of America. Bom dia, Mario, bem-vindo. A gente está conectando aqui. Já está entrando. Bom dia, Mario.

Mario Pierry: Bom dia, pessoal, desculpa. Parabéns pelo resultado. Mario, eu queria focar um pouco naquele seu slide que você mostrou, que as suas despesas com tecnologia crescem 16% enquanto despesas, o resto do banco está estável. Queria entender quanto mais investimento em tecnologia a gente deveria esperar, como você acha que o banco está posicionado relativo aos seus pares nessa parte de investimentos e também queria entender um pouco melhor, quando a gente fala com alguns dos seus pares, eles falam muito em implementação colocando inteligência artificial nos modelos de crédito e como isso está permitindo a eles expandir o crédito com menos inadimplência. Você citou um pouco nos seus comentários que você pode usar inteligência artificial tanto para crescimento, mas também para ganhar eficiência. Eu queria entender, nos seus modelos de crédito, como é que você está implementando já a inteligência artificial e se você vê aí um potencial de melhoras no modelo para poder acelerar um pouco mais o crescimento do crédito. Obrigado.

Mario Leão: Ótimo, Mario, obrigado. Eu vou comentar a primeira parte e vou pedir para o Gustavo puxar a segunda e obviamente eu complemento. Então, do ponto de vista de, você perguntou de despesas, aquele dado de 16% contra zero, no fundo ele é crescimento e tecnologia, não é só tecnologia. Tecnologia é um pedaço importante, mas ali tem também expansão, o termo que a gente usou na apresentação é expansão.

O que é expansão? Muitas vezes é a gente, quando eu falo de pequenas e médias empresas e do salto que a gente está dando nas pequenas empresas, Mario, na cobertura regional, nas microrregiões, tirando as pessoas da loja, eu aumentei 27% o grupo de pessoas ali, só que cobrem as pequenas empresas, só as P's, como disse o Gustavo agora há pouco. Então ali conta como expansão. Quando eu crio todo o atendimento de investimentos, o nosso AAA, são duas mil pessoas, em pequenas empresas eu tenho mais de três, três para quatro, então são milhares de pessoas que eu tenho que foram crescendo ao longo desses últimos anos e isso é parte da expansão também.

Então, tecnologia é um pedaço relevante, não é 10%, é bastante, mas a gente tem também expansão da franquia. A soma dos dois, ou o efeito composto dos dois aos 16% que você se refere. A gente deveria ver, a proporção pode ser diferente, mas a gente deveria ver a mesma dinâmica acontecendo em 2026 e daqui para frente.

Eu vou continuar investindo na transformação do banco, eu vou continuar investindo na franquia onde eu tenho que investir. Não é que todo ano eu preciso crescer 27% a força de pequenas empresas, mas onde eu perceber que tem oportunidade para eu melhorar o modelo de atendimento e complementar com a oferta de valor, onde eu tenho rentabilidade, eu vou investir desproporcionalmente. E eu vou financiar isso com decrescer alguns investimentos ou fletar para que o combinado disso tudo seja aquele que eu falei, mentalidade ou direcional da gente buscar um banco que converge, não mais para bater a inflação, porque isso a gente tem feito ao longo dos anos, mas que a gente bate tanto a inflação que a gente chega a uma convergência a muito próximo de zero.

A gente vai buscar isso mesmo investindo ainda bastante em tecnologia. Você perguntou quanto falta. Falta bastante. A gente ainda precisa modernizar sistemas legados, sistemas core, esse tema do Gravity que eu citei brevemente, como eu falei, ele é a evolução material, mas não definitiva de como a gente processa o banco, é tirar o processamento do banco do mainframe, das famosas máquinas que consomem MIPS, que são MIPS caros e de certa forma quase um monopólio de fornecimento também, a gente passar isso para um processamento mais barato, em baixa plataforma, que é mais simples, dinâmico.

Fazer esse movimento é trabalhoso, mas a gente deve conseguir implementar isso ao longo do ano, para aos poucos ir migrando os sistemas core, como alguns já estão. O plard já é todo na nuvem e alguns outros canais são todos na nuvem, os dados e IA são todos na nuvem, óbvio, mas a gente tem que ainda fazer um trabalho que eu diria que é a fase seguinte de migrar os sistemas legado que já vão estar em baixa plataforma, migrar para a nuvem.

Então, tem um investimento em tecnologia ainda pesado e o IA que você pergunta, eu vou deixar para o Gustavo, que na verdade a gente, antes de ter Gen AI no mundo, que é recente, a gente já usava IA, machine learning, basicamente, bastante há alguns anos nos nossos modelos de riscos e o que a gente está fazendo é perfeccionando cada vez mais o machine

learning que a gente sempre teve com a IA generativa e com a tecnologia adicional que ela traz, mas o Gustavo pode comentar melhor.

Gustavo Alejo: É exatamente isso, Mario. A gente tem uma agenda bem clara de evoluir e a evolução dos modelos é constante, então, evoluir com mais inteligência artificial e Gen AI, não só nos modelos de concessão, mas a gente já faz alguns anos isso e usa AI nos modelos de recuperação. Então, a gente conecta todos os modelos e a gente tem evoluído, então, a gente tem uma agenda bastante clara de como evoluir com Gen AI para os nossos modelos.

Agora, cada um tem seu apetite de risco, então, a gente vai ter os nossos modelos que vão deliver o apetite de risco e o volume de PDD que a gente quer para cada segmento. Então, às vezes é difícil comparar, mas a gente está num bom progresso. A gente reforçou os times, inclusive, com gente bastante qualificada para acelerar isso, principalmente na área de riscos e ele acarreta também evoluções na área de recuperações, que está bastante bem evoluída e é um processo que está indo e evoluindo bem.

Agora, é importante segregar quais são os apetites de riscos de cada entidade. Então, a gente tem capacidade, a gente está evoluindo a capacidade, só que a gente tem o nosso apetite de risco, a nossa predisposição para ter mais ou menos PDD para cada segmento, ok?

Mario Pierry: Muito obrigado.

Camila Stolf: Eu vou chamar agora o Eduardo Rosman, do BTG Pactual. Oi, Rosman, bem-vindo.

Eduardo Rosman: Opa, bom dia, pessoal. Eu queria voltar ao tema da baixa renda. A gente viu uma piora da inadimplência, eu queria entender se vocês estão vendo, assim, uma piora mais generalizada ou se eventualmente tem a ver com o Santander, dado que vocês estão reduzindo a carteira, isso acaba tendo um efeito também de piora. A gente tem visto os bancos incumbentes com um discurso mais cauteloso, com baixa renda já há algum tempo, aí queria saber também se já dá para ver alguma, enfim, se há alguma informação aí sobre o impacto do IR mais baixo nesse começo do ano. Enfim, o que puderem falar da performance do segmento, eu agradeço. Obrigado.

Gustavo Alejo: Posso? Então, alguns temas, então, bom, do IR mais baixo a gente não viu nada material por hora.

Mario Leão: Está começando ainda, a gente imagina que sim, Rosman, mas ainda não deu tempo.

Gustavo Alejo: O segundo, acho que é importante, até também para contextualizar e eu reforcei na apresentação, a gente está com uma política bastante clara e, de certa forma, rígida de recuperações e a gente não alterou, porque a gente acredita que esse é o melhor formato sob a lógica da performance que a gente espera dos portfólios.

Então, quando você não altera a política e você tem um pouco mais de pressão, existe um pouco mais de pressão na baixa renda, você tem, você passa a ter esse impacto. Isso é da nossa parte, então, como a gente não altera, isso é o que acontece.

Na baixa renda a gente está vendo uma pressão, como eu comentei. A gente ainda vê espaço para uma melhor recuperação do agro, tanto pessoa física como agro, agro no geral. Não necessariamente, a gente precisa ver como vem a safra, não necessariamente vai ser uma safra que resolve, talvez a gente tenha mais volume, mas o preço médio não necessariamente vai ser maior, mas aí depende da cultura.

Mas efetivamente isso, a gente vê um pouco mais de pressão na baixa renda. Mas a gente não mudou a política e a gente tem esse processo de de-risking. Então efetivamente a gente vai deixar fluir porque tem parte do portfólio que a gente vai reduzir, vai reciclar em outros portfólios ou até reciclar em clusters de baixa renda que a gente acredita que são, que tem potencial de rentabilidade. Então, basicamente é isso que está acontecendo.

Eduardo Rosman: Está ótimo. Muito obrigado.

Gustavo Alejo: Obrigado.

Camila Stolf: A pergunta agora é do Daniel Vaz, do Banco Safra. Oi, Vaz, bom dia, bem-vindo.

Daniel Vaz: Bom dia, Camila. Bom dia, Mario. Bom dia, Gustavo. Acho que eu vou ficar nesse tema. A gente está ouvindo bastante vocês sobre a dinâmica do business de baixa renda. Eu queria só tentar ponderar se essa dificuldade de jogar esse jogo agora ela tá mais ligada a uma expectativa da perda esperada de vocês, se tá muito alta e a dificuldade maior tá ali, ou o cost to serve desse business não tá adequado. Tô tentando ponderar aqui qual que é o peso maior que vocês têm dado para assim, a inadimplência do setor que a gente tá vendo, a perda esperada tá muito alta e não dá para jogar esse jogo agora, ou o cost to serve "a gente quer ajustar isso para daqui a dois anos" — falei dois anos, mas enfim — para atacar de maneira um pouco mais forte. E até porque tem produtos de originação, não necessariamente no baixíssima renda ali, mas o pessoal do consignado privado, que a gente não tá vendo o Santander com um pouco mais de entusiasmo, vamos dizer assim. Então acho que valeria comentar um pouquinho desse produto, até porque os bancos médios a gente tá vendo com uma postura bem diferente, bem agressiva e com uma taxa parecida com um crédito clean, para tentar se proteger de uma eventual perda esperada maior, pelo risco operacional também da plataforma não tá pronta e do risco de crédito. Então eu queria ouvir um pouco dessas duas coisas, se vocês puderem. Obrigado.

Obrigado, Daniel. Eu vou começar e depois eu passo para o Gustavo. Do ponto de vista mais macro, a tua pergunta é bastante boa. O que é mais relevante na visão nossa sobre a baixa renda, quebrando entre o curto e o médio-longo, que seria o sustentável.

No médio-longo, com certeza, a gente precisa encaixar a equação do custo de servir num outro patamar ainda. Eu mostrei pra vocês que em dois anos a gente cai 43%. Putz, é bacana que cai 43%. Mas o 43% viabiliza, per se, do ponto de vista de cost to serve, um segmento que a gente sabe e aprendeu the hard way, nós e o mercado, que tem o seu limite, tem a sua elasticidade? Não.

Da nossa base 100% e talvez mais pra frente, a gente pode até falar dos números em si, nominais, a gente precisa cair outros, talvez, 30%-plus. Isso vai acontecer porque a gente quer viabilizar o segmento baixa renda, o especial, como a gente chama aqui, e a gente sabe o caminho para viabilizar essa redução de outros, talvez, 30%, o custo de servir de uma base que já caiu 43%.

Essa redução agregada dessa base 100 de 23%, para mais, espero, um par de anos, a gente poder chegar num número de custo de servir ainda menor, e não vai ser tanto porque eu cresço exponencialmente a base de clientes. Você poderia falar, mexe o denominador que está tudo certo. Mas aí eu vou ter trazendo potencialmente alguns clientes que eu, certamente alguns clientes que eu queria trazer, e muitos que eu não queria.

Então, numa base estanca, não é o que vai acontecer. A gente quer crescer a base, mas numa base estanca, a gente tem que conseguir reduzir o numerador, que é o custo de fato, e, obviamente, com algum benefício do denominador crescer, a gente melhorar o custo de servir.

Então, no médio-longo prazo, esse é um pilar fundamental. Ele resolve o trimestre? Claro que não. O ano de 2026 vai melhorar, mas não vai ser ainda toda evolução. No circunstancial, no curto prazo, sem dúvida o contexto da performance, ele afeta mais o resultado do trimestre. Então, o 4T, ele é mais afetado individualmente pela performance de algumas rolagens de alguns portfólios.

Obviamente, a gente cresceu bastante o nosso negócio de cartões. Vem junto disso algum ajuste pequeno, e não é só na baixa renda. Também na alta renda a gente tem, pelo crescimento bastante material do negócio de cartões, a gente tem alguns atrasos e um trabalho em recuperações maior que a gente tem que fazer, é natural.

A gente não vai deixar de crescer em cartões por conta disso. A gente decidiu já há alguns anos, eu tenho falado isso aqui constantemente, cartões e contas são os pilares da relação de dia a dia, da relação transacional com os clientes.

A gente está entregando isso. Vocês podem olhar nos dados: a linha de comissões que mais cresce, a gente está segurando a de conta corrente até bastante bem, e, obviamente, a volumetria que deriva em passivos transacionais, que é o passivo mais barato que a gente pode ter, crescendo bastante na baixa renda, apesar do crédito estar diminuindo.

Então, essa equação está funcionando bem, vem junto, dado o contexto macro, algum atraso, alguma inadimplência maior, que é onde a gente calibra. Isso é um trabalho semanal que a

gente faz de calibragem, mas eu diria que isso é mais circunstancial. Estruturalmente, é continuar gerindo bem o portfólio novo que a gente faz todo dia, e uma redução ainda material do custo de servir. E aí, Gustavo, se você tiver algum complemento.

Gustavo Alejo: Sim, com relação à baixa renda, as outras variáveis da equação, que aí cada um tem sua predisposição a tomar risco, é o cost of risk. Então a gente acredita que tem um nível de cost of risk que faz sentido para a gente versus a evolução do custo de servir, essa é a primeira.

E esse custo de servir gera um quantum de PDD, então a gente tem parte da equação. Então não se trata de a gente ampliar o cost of risk; é simplesmente a gente continuar operando e ajustando o cost of risk para um patamar que a gente julga adequado.

Tem outra parte da equação, que aí fecha a rentabilidade também, é a relação loan to deposits, isso tem que ser verificado. Então cada entidade tem sua visão desse negócio. Para a gente chegar a patamares de rentabilidade que sejam positivos para o banco aqui no Brasil, a gente tem basicamente essas três variáveis, e obviamente a composição do portfólio de ativos.

E é nisso que a gente está, então a gente está em patamares que a gente está ajustando o cost of risk e a gente tem que evoluir com o custo de servir. Aí você fecha a equação de fato, mas o nosso custo, o cost of risk, não vai potencialmente aumentar, mas também não vai diminuir radicalmente, vai estar em um patamar que fecha a conta sobre a lógica de rentabilidade total do segmento.

Mario Leão: Aí você perguntou do consignado privado, que é uma boa pergunta e se a gente pular certamente na próxima vai vir, então vamos lá. A gente acredita no produto, a gente participou do desenho, eu citei aqui algumas vezes, teve reunião em Brasília, o governo escutou, então direcionalmente tudo certo.

A gente conhece bastante bem o produto, éramos um dos dois líderes com 30% do mercado na versão anterior, que era a versão, vamos dizer, circuito fechado. Agora a gente tem uma versão mais circuito aberto, o que é muito bom, faz obviamente a pizza crescer bastante para o mercado, como a gente está vendo.

Mas na nossa visão, quer dizer, naturalmente isso é uma curva. A gente está estudando o mercado, testando, a gente vem crescendo. Se você pega uma média trimestral, a gente vem crescendo a nossa produção, mas a gente não está se impondo, Daniel, uma pressão de que eu tenho que ser um incumbente que mais cresce ou eu tenho que ganhar cota, etc.

A gente está fazendo isso, aprendendo junto com o mercado. A gente vê alguns médios, como você citou, ou Fintechs, etc., plataformas crescendo desproporcionalmente. A gente respeita e torce para que dê tudo certo. Mas do nosso lado, que é o que a gente controla, a gente está fazendo de forma sim mais gradual, reconheço, mas com um direcional de acreditamos no

produto, acreditamos no negócio. Mas a gente quer testar mais para poder de fato expandir na proporção que a gente sabe fazer, já fez no passado e acredita que o mercado tem potencial.

Então, a gente deveria ver uma curva bastante ascendente ao longo de 2026, mas ela foi mais moderada nos primeiros, talvez, dois e meio trimestres do ano passado. Mas foi calculado porque a gente estava testando, aprendendo, vendo os first payment defaults. Você sabe que tem o período de carência na prática que leva alguns meses para você poder testar o first payment default, então a gente está sendo mais cauteloso nessa empinada de curva, mas sem dúvida a direção é essa e a gente vai estar produzindo um patamar, sem dúvida, bem acima ao longo de 2026. Obrigado.

Daniel Vaz: Boa, obrigado.

Camila Stolf: A próxima pergunta vem do Marcelo Mizrahi do Banco Bradesco BBI. Oi, Mizrahi, bom dia.

Marcelo Mizrahi: Tudo bem, pessoal? Obrigado pela oportunidade também, Gustavo, obrigado aí pela parceria esses anos todos, no buy side, agora no sell side também. Bom, a minha pergunta também sobre consignado, acho que talvez chama atenção, talvez, nos últimos trimestres, especificamente a carteira de consignado, ela vem caindo há algum tempo, né? Então, assim, a gente tem visto bastante novidades na questão do INSS, né? A originação de crédito, ela ainda tem espaço para voltar ao patamar que estava, talvez, ali no começo de 2025 ou em 2024, né? Então, assim, são duas perguntas aqui sobre consignado, né? O primeiro, se você pudesse lembrar um pouco para a gente, assim, como é a composição da carteira do banco, né? Entre o INSS e o público e como é que vocês têm visto as perspectivas para essa carteira, né? Pensando em 2026, um ano de queda de taxa de juros, deveria ser uma carteira que o banco poderia ver crescimento ao longo do ano, talvez uma perspectiva mais favorável esse ano do que no ano passado, né? Então, acho que queria ouvir um pouco de vocês, da visão um pouco nesse segmento. Obrigado, pessoal.

Mario Leão: Obrigado, Marcelo. Eu começo aqui, o Gustavo complementa. Antes de falar do consignado, só reforçar bem rápido o que a gente tem falado e você está seguindo bem de perto a gente nisso, né? A gente tem falado da gestão disciplinada do capital, da escolha do produto de crédito como um mecanismo para trazer a relação transacional com o cliente, o crédito como um meio e não como um fim e do direcionamento, para não dizer pivotagem, mas o direcionamento bem forte que a gente deu para produtos de crédito transacionais e que geram cross-sell.

A gente está entregando isso bastante bem, na minha visão, de novo, com os acertos que todo banco tem que fazer, natural. Mas o cartão, a conta, o limite de conta, o nosso famoso cheque especial, que não é mais cheque, a gente tem evoluído bastante bem aqui. Em detrimento de produtos que trazem, no nosso histórico, uma relação de cross-sell, uma relação transacional bem menor.

Junto disso, parâmetros de mercado ou de regulação que a gente não controla, que fazem com que a rentabilidade do crédito marginal seja aquém do que a gente precisa. Pegando o exemplo do INSS, que é talvez o caso clássico e, obviamente, conhecido, com os tetos impostos pelo Conselho do Ministério da Previdência, na prática, pelo governo, isso já é uma notícia antiga. Mas, com esses tetos, a equação de rentabilidade, principalmente quando eu uso o canal corban, fica muito baixa.

Então, eu posso escolher fazer isso mesmo com a rentabilidade baixa ou não fazer isso por causa da rentabilidade baixa. Eu escolho o caminho B, porque a rentabilidade do crédito é baixa e testado, pelo menos dentro do Santander, a minha capacidade, Marcelo, de fazer cross-sell em cima daquele crédito é baixa também. Eu poderia estar fazendo um crédito, eventualmente, com uma rentabilidade acima do 20%, 25%, 30%, qualquer que seja o target, porque eu recupero o resto no cross-sell. Isso funciona, isso é fazer banking, mas a gente não viu isso também historicamente.

No público, o cross-sell é um pouco melhor, mas, ainda assim, não a ponto de eu fazer um investimento outsized ali. E tem cap também em alguns convênios, você sabe disso, o INSS não têm exclusividade, mas enfim. Então, a gente vê a dinâmica, basicamente, fria de preço e, portanto, rentabilidade do crédito e a capacidade de expandir aquele crédito, aquela dotação de capital em cross-sell e uma visão de principalidade, proporcionalmente menor.

Então, a gente não tem nada contra o produto. A gente sempre foi um incumbente e cresceu durante 2023 e 2024 desproporcionalmente ao mercado, inclusive no consignado. Compramos carteira, originamos organicamente, inclusive com corban, porque ali a equação de rentabilidade era bastante diferente, mudou a equação. A gente tem uma disciplina, de novo, ferrenha de onde a gente aloca as fichas de capital, que, como tudo, bancos são finitas, e a gente tem preferido alocar em outros produtos.

O consignado privado, a gente vê bastante construtivo, apesar dele ter mais risco, óbvio, apesar da nova arquitetura, que, como o Daniel lembrou, não está toda implementada. Temos que lembrar disso. Mas ele tem mais fluxo de crédito, ponto, do que o público, do que o INSS. Mesmo assim, a margem é maior, então a gente gosta do negócio.

Então, a gente direcionalmente vai crescer ali, mas vai levar, eventualmente, um pouco mais de tempo do que outros, porque a gente está testando muito, fazendo muito exercício, trabalhando com a base de PJs melhores que a gente tem em relação, trabalhando com a base de empregados mais alta renda ou menos baixíssima renda daquelas empresas. Então, a gente está em perímetros menores ainda para fazer todos os testes que a gente quer fazer, mas um negócio que a gente conhece, mas numa plataforma que é nova. Então, isso não é menor. Mas é isso, eu não sei, Gustavo, se você quer complementar.

Gustavo Alejo: É isso, assim, a gente tem a visão produto e sua rentabilidade, e a gente tem a visão cliente agregado com os produtos para a gente chegar na rentabilidade e visão cliente que a gente quer.

Obviamente, consignado, ele é um portfólio de mais longo prazo, então, a gente tem que ser muito assertivo na concessão e na performance do produto, porque um, ele é de longo prazo; dois, ele tem volumetria, e a gente tem que fazer a melhor combinação possível.

Então, a gente está menos preocupado nos produtos per se, mas na composição dos produtos no portfólio e nos objetivos de rentabilidade que a gente tem por segmento e depois a combinação entre segmentos específicos.

Mario Leão: Isso é super importante, a gente não define meta para o produto, tá, Marcelo? Talvez outros bancos façam assim e tudo bem. Mas, no nosso caso, a gente define quanto a gente quer ter em cada segmento, claro, com uma combinação que traga o custo de crédito daquele segmento e a rentabilidade daquele segmento para o patamar adequado.

Aí, dando mais um zoom out, a composição entre os segmentos que me traga a rentabilidade e o custo de crédito que eu quero ter para o banco como um todo. O produto acaba sendo um mecanismo para eu atingir aquilo, mas eu não fixo em tem que ser tanto em consignado, tem que ser tanto em imobiliário. Eu entendo que existe uma composição com densidades de RWA específicas, com rentabilidades e tal, mas a gente olha a visão cliente, tá? Obrigado pela pergunta, Marcelo.

Gustavo Alejo: E aí, Marcelo, obrigado pela parceria desses anos também. Um abraço.

Marcelo Mizrahi: Obrigado.

Camila Stolf: A gente tem agora uma pergunta do Brian Flores, do Citibank. Oi, Brian, bom dia.

Brian Flores: Bom dia, pessoal. Muito obrigado aqui pela oportunidade de fazer perguntas. Eu queria também parabenizar vocês, que acho que o ROE visivelmente tem melhorado bastante, mostrando uma estabilidade bem superior. Sobre esse ponto, eu queria perguntar para vocês, Mario, sobre esse ponto, você falou que a gente deveria ver vocês melhorando, indo pouco a pouco esses 20% da ROE, talvez até um pouco mais, né? Então, nessa caminhada, você já também falou que em 2026 a gente deveria ver já uma melhora considerável. Eu queria perguntar quais que você enxerga que são as principais alavancas dessa melhora, entendendo também que, como você já colocou, apetite ao risco ainda continua cauteloso nesse ambiente. Então, como que a gente deveria ver essa combinação de fatores aqui nessa equação? Obrigado.

Mario Leão: Obrigado, Brian. Obrigado e obrigado pelo comentário. A gente fica contente de estar em um patamar de rentabilidade com uma macro muito pior, então obrigado por me permitir reforçar isso. Eu não estou querendo vender ação para ninguém aqui, mas a gente está em um patamar de ROE que, dado o contexto, nos deixa satisfeitos, mas incomodados, que a gente tem que fazer mais algumas centenas de pontos de ROE, pelo menos, e vai fazer.

Como é que a gente chega lá, Brian? E eu, só com cuidado das palavras aqui, eu não estou sugerindo que a evolução de ROE em 2026 seja material. A gente vai buscar, sim, seguir sequencialmente o volume do ROE. E o que eu comentei foi que a cada trimestre, ou par de trimestres que passa, a gente consegue enxergar mais perto o momento em que a gente chega perto de, ou no patamar de 20%, que não pode ser o patamar definitivo.

Então, eu estou dando o recado de que a gente está na direção certa, a gente está chegando mais perto. Não vai acontecer em 2026, mas a gente se aproxima a ponto de ficar claro que a gente não só consegue chegar no 20%, como consegue construir ou terminar de construir a franquia para que a gente tenha 20% e poucos de ROE de uma forma mais sustentável. Eu realmente acredito nisso.

Como a gente chega lá? É expandindo o crédito de forma desproporcional? Você mesmo falou essa parte. Não, a gente não vai expandir o crédito desproporcional, mas a gente vai crescer em crédito desproporcionalmente nos segmentos que trazem a rentabilidade nossa mais rápido para o patamar que a gente quer chegar.

Então, quando eu falo de crescer SMEs, que é o nosso portfólio, diga-se, com folga mais rentável, eu estou falando sobre isso. Não vai ser linear, a gente tem os desafios que a gente comentou das pequenas empresas, então eu não vou botar toda a carga de crescimento num primeiro momento ali. Eu vou ali ser seletivo, fazer linhas governamentais, como todo mercado está fazendo, mas nas médias, nas grandes, a gente vê bastante espaço para crescer mais e a gente vai crescer, de novo, desproporcionalmente ali, no alta renda, enfim, tudo o que eu já falei aqui.

Então, tem a parte, que é crescimento de crédito e de margem nos segmentos que eu escolhi crescer. O que não quer dizer que eu escolhi crescer em todos, porque isso, de novo, seria gerir o banco pela média, o que não faz sentido. Junto disso, um uso inteligente do capital para gerar mais e mais comissões. Então, a gente deveria buscar, e vocês deveriam cobrar a gente, de crescer comissões proporcionalmente mais que o crescimento de carteira, em que eu trago a eficiência da minha geração de comissões acima do crescimento de carteira.

Bacana, então, eu estou crescendo mais comissões do que carteira e estou cuidando da margem via mix, eu deveria ter uma evolução no meu top line positiva. De novo, não posso dar guidance de que número a gente busca, mas certamente não é zero. Então, a gente vai crescer top line e como top line é uma linha de R\$ 80 bilhões-plus, no nosso caso, cada um ponto de crescimento são R\$ 800 milhões e se eu faço isso bem com pouca PDD e com uma base de gastos que a gente vai buscar manter num direcional, isso aqui é praticamente tudo lucro líquido.

Então, ter uma alavanca operacional bastante relevante em crescer top line e manter as outras linhas. O que eu vou fazer com as outras linhas? Buscar uma gestão de gastos, que eu já comentei bastante, então eu não vou aqui ser redundante. A gente não está dando guidance de

novo, mas a mentalidade da gestão, eu prefiro usar esse termo, a mentalidade é de buscar um crescimento de gastos nominal virtualmente próximo de zero.

É possível fazer isso. A gente tem mostrado um ganho de centenas de pontos em relação à inflação. O último trimestre foi positivo nesse sentido e a gente vai continuar tocando o banco dessa forma e vocês deveriam seguir de perto isso já ao longo de 2026.

Provisões com desafio da macro, óbvio, a gente vai buscar de novo pelo mix, fazer um mix cada vez mais saudável e com isso ter provisões que não precisam crescer proporcionalmente em relação à carteira como um todo ou mais. Mas a gente vai seguir fazendo os reforços de provisões que a gente tem que fazer. A gente não controla as pontuais, claro, que têm no atacado e a gente segue de perto a macro que continua dura para nós e para todo o mercado.

E a gente vai seguir cuidando da nossa linha de contingências, no ORO-ODO, nos outros, para que a gente continue enxugando essa conta ao longo do tempo e com isso, de novo, criando uma alavancagem operacional que é receitas crescendo e as outras linhas entre perto de planas, idealmente caindo, e que a gente consiga, com isso, melhorar de forma mais acelerada do que a gente conseguiu fazer em 2025, o nosso lucro antes do imposto, melhorar, portanto, a base de LAIR, que inclusive ajuda a gente na absorção dos DTAs, que é um tema que não surgiu hoje, mas obviamente é um tema relevante, e melhorar também, claro, o nosso lucro líquido no final do dia.

Então, é uma soma de várias linhas e é muita gestão para isso, mas, de novo, a cada trimestre, a cada dois trimestres, a gente vê isso de forma mais concreta e mais clara, por isso a segurança da gente falar com vocês. Obrigado pela pergunta.

Brian Flores: Muito obrigado.

Camila Stolf: A gente vai chamar agora o Eduardo Nishio, da Genial. Bom dia, Nishio.

Eduardo Nishio: Bom dia, bom dia a todos. Obrigado, Gustavo, mais uma vez aí, reforçando o que o pessoal tem falado. Bom dia, Mario e Camila. Eu tenho uma pergunta, queria voltar a pergunta sobre a qualidade dos ativos. A gente olha ali o NPL em 90 dias, tem piorado. O de 15 a 90 também piorou um pouquinho, mas, pelo menos, a gente parte de um patamar maior que o ano passado. E o primeiro trimestre, geralmente, é um trimestre mais pesado em termos de 15 a 90. E, por outro lado, o seu custo de crédito vem caindo já há vários trimestres. Eu queria entender um pouco dessa dinâmica, como vocês veem isso ao longo de 2026 e como melhorar, principalmente o custo de crédito, se vai ser através de mix. Como é que vocês estão vendo essa dinâmica ao longo de 2026? Obrigado.

Gustavo Alejo: Nishio, obrigado pelas palavras e obrigado pela parceria. A evolução é um pouco do que a gente está comentando. A gente está trabalhando a composição do mix também para 2026. Todo trimestre o mix tem evolução. Você recorda a participação relativa dos portfólios de SMEs e de financiamentos da financeira e de alta renda, ela aumentou no

ano. Então, já teve um shift. A gente já deslocou isso. Em contrapartida, a gente reduziu a baixa renda. Dentro dos números, a gente tem também uma redução de alguns portfólios de agro. Então, isso está progredindo bem. Por isso que eu comentei ano contra ano como foi. E também tem um roteiro bastante claro para 2026. Então, esse é o ponto importante.

E aí, a gente pode ter no primeiro trimestre, como você falou, e é natural ter mais pressão de PDD, mas o nosso horizonte é o horizonte do ano e como a gente vai evoluir no ano. A gente tem menos preocupação no trimestral, tem mais preocupação na evolução anual. Então, sobre a lógica de composição de portfólio, eu acho que a gente está indo no caminho correto. A gente continua com a mesma disciplina de crédito. E, obviamente, tem fatores exógenos como eventos, como de recuperações judiciais que tem que ver com o comportamento das companhias quando a gente entra no quinto ano com a Selic alta. Então, a linha de tendência é que a gente tem um custo de crédito bastante controlado, dado o entorno, que eu acho que é o mais importante. E o mix vai evoluir.

Então, no final de 2026, você vai ver alterações também no mix, algumas bastante evidentes, como alguns pontos percentuais na participação relativa e outros que a gente vai deixar mais claro dentro dos segmentos de pessoa física como eles evoluíram. Então, essa é um pouco a composição. Obviamente, esse é o nosso roteiro. Alguns portfólios dependem de demanda. A financeira está indo super bem, está com uma boa performance. A gente precisa ver como a demanda de autos em 2026, ela pode ser um pouco menor que 2025. Se a gente mantém o nosso apetite de crédito, a gente tem que ver que nível de crescimento a gente vai ter e a participação relativa da financeira, por exemplo, e assim como todos os portfólios. Então, o roteiro está bastante claro e o mix a gente já está mudando, mas são portfólios grandes. Cada portfólio tem alguns bilhões de reais e a gente tem que fazer isso da forma mais correta possível.

Mario Leão: Obrigado, Nishio.

Eduardo Nishio: Obrigado.

Camila Stolf: A próxima pergunta é do Matheus Guimarães, da XP. Oi, Matheus.

Matheus Guimarães: Bom dia, Camila. Bom dia, Mario, Gustavo. Parabéns pelos resultados e obrigado pela oportunidade de fazer a pergunta. Acho que muitas das perguntas já foram feitas, mas se a gente puder falar um pouquinho, eu vi até que o Mario comentou sobre o FGC na conferência com a imprensa. Então, se puder dar alguma informação adicional. Eu sei que não é um tema simples, mas se puder um pouco dizer o que a gente pode esperar e pensar em 2026, se já há alguma evolução nesse tema. E desde já, obrigado.

Mario Leão: Obrigado pela pergunta e pelas palavras. É um tema, eu comentei com os jornalistas agora há pouco. A gente não pode antecipar o que não está sendo desenhado pelos bancos. Obviamente, e tem que ser assim, o desenho da recomposição tem que ser feito pelo FGC, sem dúvida, em coordenação com o Banco Central, com o Conselho Monetário Nacional.

E a evolução da normativa associada ao FGC tem que, obviamente, ter a chancela do Banco Central, de novo, o Conselho Monetário Nacional.

Então, os bancos são atores importantes aqui, obviamente, os bancos incumbentes, principalmente os que têm base grande de depósito, e o Santander é um deles. A gente tem 10%, give or take, do FGC, o que é bastante material. É relevante para os bancos, os bancos buscam dar inputs, participar o máximo possível da conversa, mas os bancos têm total consciência de que essa é uma conversa entre o FGC e os reguladores definidos, como eu coloquei. Então, não dá para antecipar, infelizmente, o que vem.

O que eu posso dizer, e é feeling, o dado que a gente está vendo de tempos e movimentos, é que, dado que já existiu boa parte da saída do FGC para recompor os depositantes do caso do Master, que foi o grande boletim de ocorrência, se eu puder chamar assim, que aconteceu no mercado. Mas, enfim, tem potenciais derivadas, como o Will, que também é público, e quem sabe outros. O volume já saiu, então, obviamente, é latente a questão da recomposição.

A gente acredita que isso vai evoluir já no curto prazo, curto prazo definido como, imagino, talvez esse mês de fevereiro, inclusive. E é correto que aconteça, porque, obviamente, o fundo precisa ser recomposto. Vai ser uma recomposição um para um, vai ser linear? Obviamente, vai respeitar as proporções de depósito que cada banco tem no FGC, então, não vai ter nenhuma alteração aí, não deveria ter. Não acho que, necessariamente, vai ser um para um. Vai ser algum desenho de recomposição com um viés de curto prazo, com uma volumetria relevante, que possivelmente passa, como vem se noticiando, enfim, não estou dando nenhuma notícia nova aqui, com alguma antecipação de fluxo futuro. Eventualmente, uma discussão sobre contribuição marginal.

Mas isso tudo são peças de mosaico que ainda estão sendo finalizadas e eu imagino que, ao longo desse mês, a gente vai ter a resposta definitiva. Para mim, o ponto mais importante do FGC é, e eu coloquei isso para a imprensa, não deu tempo de ver se saiu ou não esse quote, a gente não deveria aceitar, e aqui é a sociedade como um todo, mas FGC e reguladores, a gente não deveria aceitar que um caso como esse pudesse acontecer de novo. Isso, para mim, é sine qua non.

A gente tem que resolver o boletim de ocorrência, como eu falei, os bancos têm a sua participação, apesar da grande maioria não ter tido absolutamente nada a ver com o caso, mas a gente tem que seguir as regras e recompor. Mas a gente tem que seguir evoluindo a normativa para que o FGC e a sistemática toda dos depósitos e do próprio FGC não permitam que um novo caso como esse aconteça, mas assim, nem de longe.

O Banco Central tem essa agenda bastante clara. O próprio FGC já tomou medidas ainda no ano passado, mas elas têm uma implementação defasada. Então, obviamente, tem um tema de tempo de implementação das medidas e, eventualmente, um escopo um pouco mais amplo de medidas, que são temas que a gente sim está, aí, proativamente, buscando o regulador para sentar na mesa, debater.

Aí são temas que a própria Febraban tem levado, junto com a BBC, tudo às abertas, são temas que visam a evolução positiva do mercado e a competitividade do mercado. E, para mim, essa é a agenda-chave, em que pese a de curto prazo ser a recomposição, como vai ser, etc., A gente espera que a evolução, a recomposição, seja feita de uma forma natural e orgânica e que não afete os bancos depositantes, mas isso, de novo, vai depender de como vai se costurar essa fase final entre o regulador e o FGC. Mas obrigado pela pergunta e sinto não poder respondê-la tão precisamente.

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

Mario Leão: Obrigado e bom dia.

Camila Stolf: Vamos agora passar para o inglês para a nossa última pergunta, com Carlos Gomez, do HSBC. Olá, Carlos. Bom dia.

Carlos Gomez: Olá, bom dia. O principal motivo da ligação é agradecer ao Alejo por todos esses anos. Foi ótimo estar com você, e desejo tudo de melhor seja qual for a próxima função que você venha a assumir. Muito obrigado por estar conosco. Se eu tiver que fazer uma pergunta, a controladora anunciou ontem uma aquisição grande de uma operação nos Estados Unidos. Além disso, recentemente houve recompra – eles fizeram outra no Reino Unido. Então, fica claro que há disposição de reforçar seus mercados-chave. Obviamente, o Brasil é um deles. Não consegui encontrar a resposta, mas ainda assim preciso perguntar: M&A é, de alguma forma, uma consideração quando vocês desenham a estratégia, ou é tudo exclusivamente um crescimento orgânico do banco que vocês já têm?

Mario Leão: Bem, obrigado, Carlos. E vou deixar o Gustavo agradecer pelas palavras muito gentis, que por sinal, são bastante merecidas. Mas começando com sua pergunta, Carlos, que é muito boa. M&A é sempre uma opção para acelerar o crescimento nos segmentos em que queremos estar desproporcionalmente mais fortes. Então, não descartamos isso como um "não definitivo" para os próximos X anos. Mas é improvável que venhamos a realizar um M&A de maior porte no Brasil, pois acreditamos que a nossa franquia cresceu e se tornou mais madura - ou madura o suficiente - para conquistar, de forma orgânica, o crescimento que queremos alcançar nos segmentos, como venho compartilhando de maneira muito transparente com o mercado, sobre onde queremos crescer de forma desproporcional.

Então, não é impossível, mas é improvável. Nós recebemos muito bem e aplaudimos o movimento que o Grupo fez nos Estados Unidos, que certamente é um mercado no qual éramos menores do que deveríamos ser. Novamente, falando de maneira direcional, os EUA são um mercado enorme, com milhares de bancos. Você está aí e conhece bem. Mas o fato de agora sermos um player entre os 10 maiores nos Estados Unidos, com uma franquia muito sólida que estamos incorporando, somada a uma franquia muito sólida que estamos construindo organicamente nos últimos anos, eu acredito que é um movimento muito, muito positivo, que vai beneficiar os Estados Unidos, com certeza, e beneficiar o Grupo como um

todo. E, à medida que temos uma franquia mais forte nos EUA, como um terceiro efeito derivado, isso acaba beneficiando todo o ecossistema e, portanto, o Brasil.

Então, eu entendo por que o Grupo está fazendo isso nos Estados Unidos. É um valor grande, mas faz todo sentido, como fizeram no ano passado no Reino Unido, para reforçar o mercado do Reino Unido, digamos assim. E agora temos, eu diria, operações sólidas e completas nos principais mercados em que escolhemos atuar. O Brasil é um deles, como você destacou.

Mas eu não acredito que precisamos de M&A para viabilizar os planos que compartilhamos com vocês ao longo da última hora e meia, planos que você conhece bem, que são crescer com disciplina, com resiliência e com foco em retorno, e, claro, também nos números, no lucro em si, fazendo isso de forma sistemática, com um nível muito elevado de disciplina e rigor técnico, para que possamos entregar aos acionistas, aos sell sides e, naturalmente, ao Grupo Santander, os melhores resultados possíveis ao longo dos anos.

Então, obrigado novamente pela pergunta e pela sua participação.

Carlos Gomez: Obrigado.

Camila Stolf: Obrigado, Carlos.

Gostaria de agradecer a todos por terem participado aqui dessa videoconferência nessa manhã. Depois, eu e todo o time de Relações com Investidores do Santander Brasil estaremos à disposição para esclarecer qualquer dúvida que tenha permanecido.

Obrigada e tenha um ótimo dia.

Mario Leão: Obrigado a todos.