



BANCO DO BRASIL
TELECONFERÊNCIA
DE RESULTADOS
3T2020
06/11/2020

OPERADOR - Bom dia, senhoras e senhores, obrigado por aguardarem. Sejam bem-vindos a teleconferência do Banco do Brasil para discussão dos resultados referentes ao 3T2020. Informamos que este evento está sendo gravado e que todos os participantes estarão apenas ouvindo a teleconferência durante a apresentação do Banco do Brasil. Em seguida, iniciaremos a sessão de perguntas e respostas, quando mais instruções serão fornecidas. Caso algum dos senhores ou senhoras necessite de alguma assistência durante a teleconferência, queiram por favor solicitar ajuda de um operador digitando *0. Este evento também está sendo transmitido simultaneamente pela internet via webcast, podendo ser acessado no endereço www.bb.com.br/ri, onde se encontra disponível a respectiva apresentação. O replay estará disponível pelo telefone 55 11 21880400 até o dia 13 de novembro de 2020, em português e inglês. Para acesso ao replay, você deve solicitar a operadora para ouvir a tele do BB e sua identificação será solicitada. A seleção dos slides durante a apresentação será controlada pelos senhores. Conosco hoje estão os senhores André Brandão, presidente; Carlos Hamilton, vice-presidente de gestão financeira e de relações com investidores; e Daniel Maria, gerente geral de relações com investidores e sustentabilidade do Banco do Brasil.

Por favor, senhor André Brandão, queira prosseguir.

ANDRÉ BRANDÃO – Olá, bom dia a todos. Eu queria primeiro agradecer a participação de vocês, falar que é um prazer estar aqui e conhecê-los virtualmente. É a minha primeira reunião com vocês e na verdade após um mês e pouco aqui é uma satisfação poder dividir um pouco as minhas iniciais impressões do Banco do Brasil, e falar um pouco de perspectivas futuras.

Antes disso, eu queria fazer um comentário de que espero que na próxima reunião com vocês, a gente vai fazer já no primeiro dia, eu sei que vocês já, ontem, escreveram sobre o Banco, espero que na próxima reunião de resultados, a gente vá fazer a nossa conferência, a nossa reunião, no primeiro dia. Eu queria aqui, e a forma que eu tenho de fazer isso é bem interativa, eu vou falar brevemente sobre algumas impressões minhas. Depois, já visto



que alguns de vocês já levantaram alguns pontos, a gente vai, o Daniel vai passar um pouco da apresentação e também focar um pouco nos principais pontos já levantados. Pretendemos fazer isso brevemente e aí abrir o resto do período para suas perguntas e nossas respostas. Seguindo então nas minhas poucas colocações aqui, eu vou ser muito breve.

Na página 3, é só um reconhecimento aí desse ano atípico e falar da posição do Banco do Brasil, refletindo sobre essa pandemia e como nós lidamos com isso, tanto de uma forma perante os nossos colaboradores, mas também com respeito à sociedade, especialmente para os nossos clientes. Acho que eu sinto orgulhoso da atitude do Banco do Brasil e essa participação em todas as frentes. Ressalto aqui um ponto importante que todos nós no sistema verificamos, que é conseguir lidar com o home office, e acho que isso é um tema que a gente pode depois discutir com um pouco mais de detalhes, caso vocês queiram, mas o Banco do Brasil conseguiu no seu pico colocar 55,0 mil funcionários em home office e acho que isso é um aprendizado, tanto tecnológico como experiência do colaborador e flexibilidade do colaborador. É ponto de compromisso com a sociedade, acho que o Banco do Brasil foi agente estruturador de auxílio a essa sociedade. Acho que foi muito importante. Quanto aos clientes, eu queria ressaltar dois pontos que eu sei que isso é uma das preocupações levantadas pelos senhores e senhoras, a gente vai endereçar isso, mas durante a pandemia, ou durante esse período, nós o Banco do Brasil desembolsou R\$ 292 bilhões, dos quais 119 foram prorrogações, e atualmente as prorrogações estão por volta de R\$ 109 bilhões, acho que isso é muito importante. Nós atendemos 4,2 milhões de clientes neste processo. Além de programas do governo nos quais participamos. Acho que um outro efeito colateral interessante, até positivo, foi a aceleração digital que nós verificamos. A gente ampliou substancialmente a nossa base de clientes durante a pandemia, foram 3,8 milhões de clientes, estamos chegando próximo aos 20,0 milhões de clientes digitais, e também ajudamos a interação através de *WhatsApp* para mais de 107 milhões de interações. Então, isso é um processo que fez com que nós da indústria déssemos uma agilizada nesse processo de digitalização. Então, paro por aqui, é um reflexo sobre a pandemia.

Na página seguinte, página 4, eu não pretendo ser muito longo aqui, mas para, de novo, as minhas impressões, chamar atenção a algumas coisas importantes aqui, e alguns de vocês já levantaram isso, mas primeiro é o crescimento do índice de capital. A gente pode detalhar como chegamos aqui, mas acho que a minha colocação aqui é que nós estamos com o índice de capital substancial e que isso nos permite, juntamente com balanço muito forte, a gente pode fazer outras coisas e pode ter margem para continuar com um apetite



de risco adequado, continuar crescendo. Então, acho que primeiro ponto importante que eu queria mencionar.

Resultado. Acho que eu chamei atenção aqui, o resultado estrutural, novamente dado ano complexo de pandemia e critérios diferentes de alocação de provisões, eu olhei bastante para o resultado estrutural que foi muito sólido, muito resiliente, então acho é um ponto importante para a gente falar, e também o Daniel vai se alongar um pouco mais, tanto na parte de provisionamento como nas prorrogações, como eu mencionei.

Carteira de crédito muito resiliente, um crescimento de 6,0%, R\$ 731,0 bilhões quase. O ponto importante, acho que você já conhece a nossa carteira, mas a carteira continua e mesmo durante a pandemia ela se manteve com riscos muito, muito elevados e novamente, o Daniel vai cobrir os ratings das operações que fizemos durante a pandemia. Outro aspecto que eu queria chamar atenção de vocês é a carteira que nós chamamos de ASG, novamente, quase que 23,0% da nossa carteira de crédito, ela é relacionada com ASG. Acho que isso é um ponto muito relevante, uma grata surpresa minha quando cheguei aqui. E, por último, eu já mencionei a parte digital. Quer dizer, não só durante a pandemia, mas quando nós olhamos o crescimento de clientes, ano contra ano, teve um crescimento de 33,0%, que é substancial para nós e para a indústria. E acho que, último ponto, e aqui eu chamei a atenção de um detalhe, mas de novo olhando as surpresas que eu tive positivas chegando aqui, o nosso *mobile app* é extremamente bem recomendado e acho que isso também ajudou essa transição de clientes para o digital. Acho que isso é muito importante. E daqui eu queria, o Daniel vai comentar, mas a gente, não só da pessoa física que está representada aqui por esse quadro de indicadores que estão aqui, mas a gente está começando a migrar para parte de pessoa jurídica também. Acho que esse é um ponto importante, melhorando a experiência do cliente. Então, eu vou parar por aqui, eu sei que vocês terão perguntas e o Daniel também vai cobrir a parte de números. Então, finalmente vai ressaltar os pontos que eu já coloquei. O único outro ponto eu não mencionei ainda, mas eu falei de resiliência da carteira e resiliência do nosso resultado. Acho que todos nós, e eu reconheço que o resultado de margem financeira e tarifa é muito resiliente, demonstra uma carteira muito sólida no caso da área de crédito, mas eu acho que num horizonte, em um balanço que nós temos e um capital que nós temos acho que dá para entrarmos aí num horizonte de operações de um pouco mais risco, é isso que estamos debatendo aqui na direção do Banco, e tarifa, sem dúvida, é uma área que a gente precisa continuar melhorando. Acho que um dos aspectos que eu queria chamar atenção também é o fato de que quando vocês comparam o Banco do Brasil com a indústria tem alguns indicadores de tarifa, eu vou chamar atenção de um, que é a parte de mercado de capitais que o Banco do



Brasil está muito aquém dos seus competidores, razão pela qual a nossa parceria com UBS, criando a UBS BB é pra exatamente acelerar esse processo de aumentar a receita proveniente dessas operações de mercado de capitais com os nossos clientes e assim melhorar o nosso mix de resultado de tarifas.

Eu paro por aqui, eu queria mudar só para o meu último slide e, honestamente aqui, eu estou dividindo, em primeira mão com vocês, é uma discussão muito recente. Eu, como vocês devem saber, o Banco do Brasil começou um processo de revisão estratégica há dois meses. Eu cheguei aqui um pouco atrasado e a gente tem revisto algumas coisas, entrando em um pouco mais detalhes, eu queria então, a princípio, dividir alguns pontos em alto nível e comprometo a, na próxima interação, entrar com mais detalhes com isso e provavelmente vocês irão ver algumas ações a serem tomadas quando nós nos encontrarmos novamente no resultado do ano, em fevereiro ou março do ano que vem.

Acho que o grande ponto é, se vocês olharem na página 5, nós criamos aqui uma mandala e eu acho que ela tá ainda em construção, mas eu acho que o ponto especial aqui é a interação entre todas essas iniciativas que nós temos e partindo do centro dela que é o cliente. E aqui não é só falar da experiência do cliente com uma forma simples, mas é o que nós acreditamos aqui no Banco do Brasil, e eu particularmente acredito nisso, é que a única forma, não a única, mas uma das boas formas de competirmos com a indústria, e com a indústria nova, que tem chegado, as *fintechs*, etc, é melhorar a experiência do cliente, e essa melhora da experiência do cliente evidentemente ela é uma questão de atitude do nosso quadro de funcionários que interagem com os clientes, é também digital, por isso o digital faz parte aqui dessa mandala, então criando essa melhor experiência do cliente vai simplesmente ajudar-nos a reter a base de clientes. E, para tanto, a gente tem algumas áreas já de experiência do cliente dentro da organização. O que eu fiz, eu criei uma nova unidade e trouxe a unidade de ouvidoria diretamente reportando a mim para efetivamente analisar a experiência do cliente durante a vida dele dentro do Banco do Brasil. E a intenção aqui é muito simples, é essa proximidade com a diretoria, o vice-presidente, a gente poder dissecar qualquer problema que tenha que ser dissecado e trabalhar com ele de uma forma com muita celeridade. E evidentemente olhar as melhores práticas e implementar no resto. Então, tem uma relação direta comigo na parte de revisão e pesquisa. Inclusive, essa área vai olhar para fora para entender práticas em outros lugares para tentar ajudar a gente a melhorar também, e tem mudanças, inclusive na área de produtos, que alinham nessa mesma visão de melhorar a experiência do cliente e ganhar algumas sinergias entre atacado e varejo, por produtos e por meios de pagamento. Então, esse é, de novo informação, mas eu queria dividir com vocês isso em primeira mão e como eu disse prometo



que a gente continua. Outras grandes alavancas, eu já mencionei uma breve com relação à agenda ASG, eu acho que por aí é, como eu mencionei, a nossa carteira já é muito substancial, é vinculada com isso, mas a gente acredita aqui, e temos uma agenda tanto para potenciais internos como redução de emissões de carbono pelo Banco do Brasil, e estamos discutindo agências com energia elétrica para solar, temos discussões de diversidade internas e inclusive a gente continuar nessa ajuda de transferência dos nossos clientes de alto carbono para baixo carbono. Então tudo isso a gente tem discutido muito, acho que essa é uma agenda longa, não pretendo me alongar aqui. Se tiver alguma questão, a gente pode responder. Um outro ponto que eu queria deixar muito claro aqui é o aspecto de eficiência e redução de despesas, eu acho que é evidente que nós já estamos fazendo um processo, um de vocês já mencionaram aí no trimestre, mas a gente vai continuar com essa agenda de eficiência e especialmente uma agenda de redução de despesas que eu, que a diretoria tá trabalhando, e eu acho que mais adiante a gente vai poder dar um pouco mais detalhes, mas acho que isso faz todo sentido. E não podia deixar de falar de alavancas de crescimento. A gente fala de eficiência na ponta de despesa, mas na área de receita eu acho que tem ainda coisas que o Banco do Brasil tem que extrair mais valor. Eu começo por uma parte que eu chamo óbvia aqui e eu coloquei aqui no quadrante de fortalecer as áreas que já somos protagonistas, e aqui menciono agro, o produto consignado e a relação com o governo. Acho que as atuações aqui são distintas, mas ao mesmo tempo todas elas têm a ver com experiência do cliente. A gente tem que agregar um valor para os nossos clientes, acho que isso é muito importante em todos os aspectos, eu estou falando aqui especialmente de governo. E agronegócio, assim, eu vejo isso como um grande exemplo do Banco do Brasil, nós somos muito fortes, especialmente na parte operacional de crédito rural, mas eu acho que a gente pode expandir mais nesse setor. E esse setor a gente pode expandir além dos produtos de crédito rural que nós vamos manter com pé embaixo e ainda continuar crescendo, mas também com produtos a serem agregados como consórcio, seguro, que podem ser feitos inclusive dentro da nossa base, mas com parcerias com outros financiadores do agronegócio, como as cooperativas e até quando é financiada por capital próprio, eu acho que pode ser adicionado aí, por exemplo, seguro. Então, a gente tem discutido, trabalhar nisso, eu acho que um outro aspecto que é muito pertinente para a cadeia de agronegócio é trabalhar na cadeia produtiva. E aqui eu estou falando entrar na cadeia como um todo, atacado, nos grandes clientes de atacado, seus fornecedores, a pessoa física vinculada, as pessoas físicas, mas os pequenos fazendeiros da agricultura familiar, relacionados com esse grande ecossistema. Então, aqui eu acho que é um horizonte que a gente precisa trabalhar e aí eu conecto com o que eu



menciono ao lado esquerdo, no gráfico, que é negócios integrados, é de novo no agronegócio é conseguir vincular um cliente grande de atacado ou um cliente pequeno de atacado e como extrair valor disso vinculado com uma parceria com nossos clientes de agro e de pessoa física. Então, aqui é um exemplo do agronegócio, mas quando eu falo de negócios integrados, é talvez uma atuação, é talvez não, é de uma atuação mais presente entre as áreas de negócios e produtos, para quando o Banco do Brasil financiar um cliente no atacado a gente claramente irá trabalhar para melhorar nosso *cross sell*, que vai de produtos que a gente pode adicionar, como folha de pagamento e outras coisas e, para tanto, a gente tá discutindo algumas metas cruzadas entre os vice-presidentes aqui do Banco.

Último ponto antes de eu acabar a minha breve colocação aqui, eu mencionei rentabilidade e uma das colocações de alguns de vocês é que a carteira do Banco do Brasil tem uma relação com alguns setores ou produtos que tem uma margem financeira, ou um *spread* relativamente baixo, apesar de um RAR muito alto, a gente aqui reconhece que a gente pode ser um pouco mais agressivo e acho que não sou eu estou trazendo isso, é uma discussão já presente no Banco do Brasil, mas acho que até, dado este ano, isso não foi implementado com certo esforço, dado a pandemia e as incertezas, mas eu acho que passando essa fase, está na hora do Banco do Brasil entrar, aumentar áreas que são hoje pouco exploradas e a gente com margem e risco maiores é isso que a gente tem se desafiado a seguir. Então, o que eu queria colocar aqui são três dessas alavancas: de despesa; alavancas de crescimento, trabalhando nas áreas que já temos, que o Banco do Brasil tem uma vocação muito forte e já é protagonista; conseguir extrair mais da nossa grande presença através de integração dos nossos produtos e das nossas bases de clientes, e aí ser um pouco mais agressivo um pouco mais adiante. Então eu paro por aqui e passo para o Daniel para ele fazer uma explanação dos números e focando naqueles que eu já mencionei e aí depois eu fico aqui para perguntas e respostas. Muito obrigado.

DANIEL MARIA- Principalmente o crescimento do resultado estrutural que o André bem notou, crescimento de 5,3% quando nós olhamos em relação ao 3T19 e 9,5% quando nós olhamos em relação aos últimos nove meses.

Na página seguinte, na página 8, eu trago um pouco do comportamento da margem financeira bruta. A gente tem mostrado uma margem financeira bruta resiliente, ela teve uma pequena queda nesse último trimestre, isso pode ser associado principalmente a alguma marcação a mercado de tesouraria.

A página seguinte, na página 9, a gente explora o *spread* global, a NIM, e também o



spread por segmento. A primeira coisa que eu queria pontuar para todos vocês está aqui, na parte esquerda desse gráfico. A nossa NIM, nosso *spread* global teve uma queda de 4% para 3,7%. Entretanto, essa relação está intimamente ligada com a questão dos ativos líquidos, nós tivemos um crescimento de ativos líquidos que pode ser demonstrado na parte inferior esquerda, e nós atingimos 40,9%. Então isso é uma das razões pelas quais nós tivemos uma redução de NIM. Quando nós excluimos esse efeito, a nossa NIM ficou na região de 3,9%. Na parte direita, nós mostramos o nosso *spread* gerencial que justamente confirma esse fator. O nosso *spread* gerencial ficou praticamente estável, de 7,9 para 7,9, tivemos um pequeno decréscimo em pessoa física, mas isso foi compensado pela pessoa jurídica e pelo agronegócio.

Passando para página 10, aqui eu queria explorar um pouquinho a dinâmica de PCLD. E aqui eu acho que vale a pena a gente despendar um pouco mais de tempo. No conceito de PCLD ampliada, onde nós colocamos a PCLD bruta, a recuperação de crédito, os descontos concedidos e encargos de imparidades, nós atingimos R\$ 5,5 bilhões, menor em relação ao segundo trimestre. Tem algumas dinâmicas que eu queria pontuar para todos vocês. Primeiro que a provisão bruta de crédito foi de R\$ 6,6 bilhões, se nós destacarmos dentro desses R\$ 6,6 bilhões, nós temos R\$ 2,0 bilhões que é a provisão prudencial que foi construída justamente para carteira prorrogada, que eu vou comentar um pouco lá para frente. Algumas outras linhas também que tiveram mudanças, nós tivemos um resultado excepcional em recuperação de crédito, por vendas de carteiras, como nós comunicamos ao mercado e também por eficiência, efetivamente na recuperação de crédito. E tivemos um ajuste de imparidade, isso até por conta de algumas recuperações judiciais, da evolução dessas recuperações judiciais, nós fizemos esse pequeno ajuste que culminou nos R\$ 5,5 bilhões que nós colocamos lá no começo.

Passando para a página seguinte, na página 11, nós falamos da carteira de crédito. O André já explorou que nós tivemos um crescimento da carteira de crédito em termos anuais de 6,4%, crescimento de 1,2% atingindo R\$ 730 bilhões, o direcional dessa carteira de crédito vem principalmente do varejo, do crescimento que a gente tem em pessoa física e esse crescimento está bastante calcado no consignado, lembrando que é uma linha que a gente tem um risco bastante controlado, até mesmo porque nós temos 97% dessa linha com servidores públicos ou com aposentados. Quando nós olhamos o grupamento de empresas, tivemos uma pequena redução, entretanto quando nós abrimos a participação do MPME, que tem uma rentabilidade relativa ao *Large Corporate* melhor, nós crescemos, e essa parte *Large Corporate*, naturalmente é carregado, ele é direcionado para o mercado de capitais. Agronegócios, tivemos um crescimento anual de 4,2% e 1,5% neste último



trimestre.

Na página seguinte nós trazemos aqui as prorrogações de crédito. E esse aqui eu queria dedicar um pouco mais de tempo. Como o André falou, nós temos um saldo de carteira prorrogada de R\$ 109 bilhões. Nós atendemos nessa carteira prorrogada 1,7 milhão de clientes, e foram mais de 2,4 milhões de operações que tiveram algum tipo de prorrogação. Aqui nós trazemos granularidade desta carteira por linha. Eu queria pontuar alguns aspectos que eu acho que são relevantes. Nós temos R\$ 27,3 bilhões, relativos a consignado. Isso representa 25% de toda essa carteira prorrogada. E lembrando, como eu falei antes, é uma carteira que a gente tem bons *credit enhancements*, nós temos boas garantias dado o próprio produto. Uma outra carteira também é a carteira com governos. Nós tivemos R\$ 15 bilhões, isso representa por volta de 13% dessa carteira. Essa carteira nós temos praticamente a totalidade coberta com garantia da União, inclusive, e temos algumas operações com fundo de participação de municípios e estados como conta garantia. Então é uma carteira também com uma boa qualidade de crédito. Só aí eu já cheguei a quase 40% da carteira. E essa carteira, quando ela foi construída, e isso também é bastante relevante, 98% praticamente dessa carteira nós prorrogamos e os clientes não estavam em atraso. Isso inclusive, o perfil de crédito dessa carteira, 95% dela tem classificação de risco entre AA e C. Em termos de garantias, nós estamos falando quase 65% com garantias e mitigadores. E em termos de relacionamento comercial com esses clientes, nós temos em média 14 anos de relacionamento.

Na página seguinte, página 13, trazendo um pouco mais de luz nessa dinâmica de prorrogação, nós fizemos essas provocações em ciclos ou em ondas. A primeira onda ela aconteceu logo no início da pandemia, foi entre março e abril, isso representou em termos de saldo que nós temos atualmente R\$ 48 bilhões. Como vocês podem ver, nós tivemos uma participação significativa de pessoa física e pessoa jurídica, em especial MPME. A segunda onda, ela aconteceu nos 3 meses seguintes, maio, junho e julho. A segunda onda ela teve uma participação mais relevante com pessoa física, no total de R\$ 31 bilhões, e nós tivemos durante o terceiro trimestre uma terceira onda, e essa terceira onda teve uma participação, quase metade dessa terceira onda, na verdade metade, pode ser explicado por governo, que eu já falei sobre a questão dos mitigadores de risco. Quando a gente vai para performance dessa carteira, nós temos atualmente R\$ 49 bilhões dessa carteira que já está em fase de pagamento, ela já vem fazendo as amortizações. Nós temos R\$ 59 bilhões que ainda estão com carência a vencer. Uma coisa que eu queria ressaltar também é que nós prorrogamos diferente para os segmentos. Então, por exemplo, operações de consignado nós fizemos entre 120 e 180 dias, operações de governo, que nós fizemos



agora recentemente, nós fizemos por 180 dias, quando nós olhamos para o SME, para pequena e micro empresa, e média empresa, nós fomos para renovações de 60 dias. Por quê? Porque você identifica o negócio e a geração de caixa da empresa. Para isso, nós construímos uma matriz de resiliência que, com dados não estruturados, com *analytics*, que a gente monitora esses clientes, nós tomamos o pulso desses clientes constantemente. Isso é importante por quê? Para tomar as decisões de prorrogações e também para tomar as posições de provisões, que são aquelas provisões prudenciais que eu comentei um pouco antes. Aqui à direita desse gráfico, eu mostro o fluxo de repagamento da carteira, outubro, as posições estão em setembro, então outubro com uma participação de MPME, novembro com uma participação de pessoa física e o que nós temos para 2021. Eu queria só comentar um aspecto, mais um aspecto que eu acho que é relevante, que como que nós estamos desmontando, não desmontando, desfazendo a saída dessas prorrogações. Nós já iniciamos pessoas físicas, que vocês podem ver que tem uma participação bastante representativa em outubro e novembro. Para o segmento de pessoa jurídica, para as pequenas e microempresas, e para aquelas com alta resiliência dentro do nosso modelo de crédito, considerando que o quarto trimestre é um trimestre que demanda maior fluxo de caixa, nós estamos vendo caso a caso, e estamos fazendo alguns ajustes pontuais que levariam um novo ciclo de prorrogação obedecendo todos os aspectos e obedecendo o apetite a risco do Banco. Com isso, uma outra métrica que eu acho que é bastante relevante, é olhar para a inadimplência dessa carteira. Como vocês podem ver, eu tenho R\$ 600 milhões, 0,6 que mostra no gráfico abaixo, que já tem algum tipo de atraso. E quando eu olho para inadimplência da carteira, eu tenho 0,65% desses R\$ 109,0 bilhões, que ele já tem algum tipo de INAD de 15 a 90 dias, mas quando eu olho para acima de 90 dias é 0,17. Por conta dessas dinâmicas que eu expliquei, das prorrogações e da abordagem, o que a gente espera para o NPL? Eu vinha guiando todos vocês que a gente esperava que o pico de NPL ocorreria no primeiro semestre de 2021. A gente espera que o pico de NPL para pessoa física aconteça em 2021, uma vez que a gente já vem fazendo prorrogações, e o pico de NPL para pessoa jurídica tende a escorregar para o segundo semestre. Isso a gente vai ter que balizar à medida que evoluir.

Queria passar para o próximo slide, que é qualidade da carteira, uma queda do NPL de 90 dias, um crescimento da cobertura. A nossa cobertura, excluindo o caso específico, com 330%. A formação da inadimplência e a cobertura, a formação da inadimplência controlada, e isso explicado muito pela carteira prorrogada, e a cobertura, nós estamos fazendo uma cobertura do novo NPL acima do que nós estamos gerando de NPL. Na próxima, nós trazemos as receitas com serviços. Como o André comentou, nós mostramos uma certa



resiliência. Temos desafios efetivamente, a indústria toda tem desafios, mas nós temos boas performances que eu gostaria de ressaltar: seguros, previdência e capitalização teve uma excelente performance nesses 9 meses, a linha de consórcios, a gente começa a ver também em crédito e então essa é uma das discussões que André endereçou lá.

No próximo slide, eu trago a despesa administrativa e falar um pouco de eficiência. Eu sei que no último trimestre nós trouxemos aqueles R\$ 3,3 bilhões de economias que a gente espera para os próximos 5 anos acumulados. Uma prestação de contas e isso está em execução, vocês já verão esse efeito em despesa de pessoal para esse ano, isso depende do *turnover*, mas esses efeitos já vão aparecer, já estão aparecendo quando você olha que as nossas despesas de pessoal estão controladas. E lembrando que despesas de pessoal representa 60% dos nossos custos. Tem a questão com imóveis e também com as usinas fotovoltaicas. Aqui na direita, eu queria só lembrar que temos outras medidas que nós estamos trabalhando que não estão dentro desses R\$ 3,3 bilhões. Nós falaremos mais adiante, mais à frente nos próximos meses sobre isso. Só queria dar alguns exemplos: por exemplo, os imóveis não de uso. Nós aceleramos a esteira de venda de imóveis não de uso, e nós tínhamos em média mais de 500 dias para venda desses imóveis. Nós até fizemos uma parceria com uma *startup*, nós reduzimos essa esteira para uns 220 dias, duzentos e tantos dias, quer dizer, isso caiu pela metade. Isso é importantíssimo para essas questões de eficiência e trazendo tecnologia para isso. Venda de imóveis próprios, a gente tem utilizado leilões eletrônicos, fizemos vendas de imóveis nesses primeiros nove meses, temos mais vendas de imóveis esperadas para os próximos meses e também a automação de processos, tem muita coisa que a gente está endereçando. O *WhatsApp* eu acho que uma boa, o uso de atendimento pelo *WhatsApp* e pelo *Bot* acho que é um bom exemplo disso, e a gente vai falar mais a respeito disso.

No próximo slide, nós trazemos o capital principal. Capital principal nós atingimos 13%. Como o André colocou, esse é um movimento importante. Quando nós abrimos esse movimento, ele pode ser explicado por duas razões. Primeiro, uma reprecificação do atuarial. Isso significou por volta de 120 pontos base agregado ao capital, e um ponto que é bastante relevante foram os ajustes prudenciais, isso pode ser explicado principalmente pelo uso do programa CGPE. Só lembrando a vocês, programa CGPE é um processo que o Banco Central trouxe que permite aos bancos, permite ao sistema, que para as carteiras que você cresce a um determinado segmento dentro do segmento MPME, você tem oportunidade, pelo crescimento dessa carteira, pelo volume que você crescer nesse período, de requerer redução do impacto de crédito tributário. Lembrando que você tem o impacto de crédito tributário três vezes, 300%, então você pode trazer isso para 100%, e



você tem outros impactos, essa relação não é linear, então ela tem outros ganhos que, quando você soma, de todos esses efeitos, e esse é o principal desses ajustes prudenciais, trouxe 100bps. Dentro da regulação de CGPE, isso é permanente, a gente espera isso até 2025, então ele é estável para o nosso capital.

Na página seguinte e último slide, além de todos os pontos que o André ressaltou sobre clientes digitais, o crescimento que nós tivemos, aceleração digital, eu queria falar de um ponto importantíssimo que o banco vem fazendo que é o processo de digitalização da pessoa jurídica. A gente tem utilizado, isso não é novo, a gente vem trabalhando nos últimos três anos, preparando a infraestrutura para tudo isso, e os resultados estão aparecendo e vão se acelerar agora. Por que que isso é importante? Relacionamento passa pela qualidade de serviços e por estar próximo dos clientes. O que nós queremos é trazer o fluxo de caixa e trazer soluções de fluxo de caixa, e esse cliente para dentro. Então, por exemplo, via APIs nós interligamos já 177 clientes e nós já temos 10 parceiros de ERPs, que eles colocam essa solução de interligação do Banco do Brasil. Foi um crescimento de 149% em relação ao segundo trimestre deste ano. Com isso, nós atingimos 26 milhões de boletos registrados via API, isso foi um crescimento de 105% em relação ao segundo trimestre desse ano. Por que que isso é importante? Só dando algumas métricas. Por exemplo, uma operação de capital de giro que era feita na agência e normalmente levava um dia, hoje é possível fazer via app em 7 minutos. O financiamento digital levava até 14 dias, hoje você faz em um dia. E antecipação de recebíveis digitais que levava 48 minutos, hoje a gente faz em um minuto. Então isso mostra muito a questão de eficiência e aceleração desse processo e principalmente a melhor qualidade de serviço.

Com isso, eu acabo a apresentação a gente passa para as perguntas e respostas. Obrigado.

OPERADOR - Senhoras e senhores, iniciaremos agora a sessão de perguntas e respostas. Para fazer uma pergunta, por favor digitem *1. A nossa primeira pergunta é do Sr. Jorg Friederman, do Citibank. Sr. Jorg, pode prosseguir.

JORG FRIEDERMAN - Obrigado pela oportunidade. Bom dia a todos. Eu tenho duas perguntas, são relacionadas a capital, vou fazer a primeira e depois eu faço a segunda. O Banco está muito bem capitalizado, é o maior índice de capitalização do Banco desde a implementação de Basileia III, pela primeira vez o Banco está mais capitalizado que os pares privados. No passado, uma das limitações mencionadas para se avançar numa agenda de reorganização societária na parte de cartões, particularmente Cielo, teria a ver com capital. Então, eu queria aproveitar esse momento e perguntar se o Banco pode



repensar essa estratégia e eventualmente olhar para um rearranjo societário e até quem sabe, uma aquisição do *stake* de Cateno junto à Cielo. Depois eu faço a minha segunda pergunta. Obrigado.

ANDRÉ BRANDÃO – Como você bem colocou, o problema não é capital, e acho que nunca tinha sido capital, sem qualquer discussão. Eu queria enfatizar a importância dos meios de pagamento para qualquer banco, e para o Banco do Brasil inclusive. Cielo faz parte de uma parte core do Banco do Brasil. Acho que única discussão que tem que ser tida é como melhorar a experiência do cliente com a oferta do nosso produto através da Cielo. Acho que é essa discussão, e que caminho vamos encontrar para essa melhoria de experiência do cliente, e como nós, juntamente com nossos sócios, vamos interagir nesta proposta, né.

JORG FRIEDERMAN – E em relação à Cateno, nada muda? Quer dizer, a Cateno continua dentro da Cielo naquele *stake* e vocês não pensam em eventualmente fazer um rearranjo em relação a isso?

ANDRÉ BRANDÃO – Olha a gente pensa várias coisas, mas eu acho que não tá nada discutido e não dá para ser discutido abertamente aqui nesse call.

JORG FRIEDERMAN – Perfeito. E a minha segunda pergunta é: Além de crescimento orgânico, quais as outras potenciais destinações desse excesso de capital? Não necessariamente abrindo nomes específicos de oportunidades, mas se existem essas oportunidades inorgânicas na mesa e, se pudesse mencionar eventualmente em relação a algum *business* específico. Nesse mesmo contexto se cogitou fazer algumas reorganizações estratégicas no passado com relação a *business* fora do Brasil, como Patagônia, e mesmo internamente com relação à BBDTV. Nessa nova gestão muda alguma coisa em relação àqueles planos anteriores? Obrigado.

ANDRÉ BRANDÃO – Bom, crescimentos inorgânicos ou orgânicos é tema da nossa discussão estratégica e, como eu mencionei, a gente ainda não finalizou isso. Eu mencionei eficiência e redução de custos, entidades que não são core evidentemente a gente tem que avaliar a eficiência dela. Eu diria que são poucas as empresas dentro do conglomerado que eu consideraria não core e tem muitas que a gente tem que discutir de novo qual que é a melhor atuação para nossos clientes, como é que nós vamos oferecer o melhor produto dado as mudanças do mercado e tecnológicas e como é que a gente tem que endereçar isso com as associações e as coligadas que nós temos. Acho que essa é a principal coisa, mas de novo, eu estou chegando e a gente está discutindo isso internamente, essa estratégia, tanto na diretoria quanto no Conselho de Administração.



JORG FRIEDERMAN – Perfeito, André. Só um follow-up rápido em relação a capital. Porque no final do ano cai aquelas restrições do Banco Central de pagamento do dividendo mínimo, e se existe na mesa também alguma discussão sobre o potencial aumento do payout em relação ao histórico a partir do ano de 2021. Obrigado.

CARLOS HAMILTON - Jorg, é o CH, Carlos Hamilton. Essa decisão vai ser tomada pelo Conselho de Administração em janeiro. Então, tão logo evidentemente essa decisão seja tomada a gente vai informar ao mercado qual será o procedimento que nós vamos adotar a partir do próximo ano.

JORG FRIEDERMAN – Perfeito, CH, obrigado.

OPERADOR - Nossa próxima pergunta é do senhor no Vítor Schabbel, Bradesco BBI. Vitor, pode prosseguir.

VÍTOR SCHABELL- Bom dia André. Bom dia CH, Daniel e demais participantes. Primeiro, queria agradecer ao André pela presença, acho importante a sua participação nesse primeiro call, ainda que com pouco tempo de casa, acho que o mercado ficou órfão de uma comunicação mais direta com o *very senior management* do Banco do Brasil e acho que é muito bom tê-lo presente conosco conversando, dando suas primeiras impressões. Então, primeiro queria agradecer a oportunidade. E, segundo, só uma pergunta: ainda é naturalmente cedo, dado que você acabou de chegar ao banco, mas um dos desafios que a gente acredita que o Banco do Brasil tem é essa exposição grande, ou dependência, a uma receita de prestação de serviço, de tarifas, que é bastante relevante para o banco, mas principalmente porque a margem, ou o *spread*, como queiram chamar em relação aos pares privados é um pouco menor, dado a exposição a linhas menos rentáveis, ou mais seguras, enfim, uma diferença de mix. Como você enxerga esse desafio para frente, de mitigar a pressão, que a linha de *fees* deve ter daqui em diante, com Pix, aumento da competição dos bancos digitais. Como que você enxerga os caminhos para reduzir a pressão sobre essa linha? Na coletiva de imprensa você mencionou parcerias, que é algo que a gente vê com muito bons olhos, mas só uma visão *top-down* mesmo, sem muitos detalhes, só para a gente entender o que é que pode ser mitigador da pressão que esta linha deve ter? Obrigado.

ANDRÉ BRANDÃO – Eu que agradeço e o compromisso que eu deixo já com vocês todos é a minha participação e presença mais próxima com vocês. Então, agradeço o comentário, mas é minha obrigação estar próximo de vocês e vou tentar o máximo possível manter esse diálogo, não só nas nossas conferências de coletivas, com investidores, mas também em *one-on-one*, a gente está trabalhando como melhorar essa relação. A sua



pergunta é perfeita, ótima, acho que tem muita coisa nova acontecendo na indústria. Eu mencionei uma das linhas que é mercado de capitais que a gente já começando essa parceria que eu considero um atalho importante para acelerar esse ganho, esse aumento de *fees* e acho que vocês bem avaliam as diferenças que temos com o mercado brasileiro, e acho que esse mercado é um dos mercados que, se eu posso ser otimista, eu diria que esse mercado tende a crescer. Enquanto a gente está olhando outras linhas de negócios com uma compressão de margem, eu acho que a atividade de mercado de capitais, ela tem tudo para continuar crescendo. E eu acho que a ação que tomamos nessa direção vai ser produtiva para compensar outras linhas. Quando eu olho outras coisas, eu mencionei um detalhe por exemplo da parte de *fees* de seguros e previdências, e também eu tenho um pouco mais de otimismo com relação a essa área, por mais que exista uma compressão de margem, eu acho que ainda tem um terreno muito grande para gente distribuir esses produtos. O Banco do Brasil, com suas parcerias, é muito bem posicionado e acredito, e eu mencionei agora um detalhe previamente no setor de agro, mas isso se estende a outros setores, quando nós entrarmos numa cadeia produtiva e quando a gente entrar em outras áreas e parcerias, e vou dar um exemplo, a gente discute na área de financiamento agrícola, as cooperativas tem tomado, tem crescido de uma forma substancial e acho que a forma de atuar com eles é uma parceria. Acho que seguro é uma das áreas que a gente tem que agregar. Então, tem coisas para adicionar. Eu mencionei integração de negócios e eu acho que a gente pode ser um pouco melhor na parte de cobrança com nosso cliente atacado, então tem uma linha aí para ser atuada, então, acho que sem dúvida é importante. Outra linha de negócios que a gente tem olhado é na área de cartões. A gente, quando se compara com outros *peers* de mercado, a gente sabe que a gente pode fazer um pouco mais. E eu mencionei os negócios não explorados, quer dizer, e aí vou entrar num detalhe que vai ajudar tanto na parte de tarifa, com margem financeira, é começar a trabalhar com não clientes. Então, acho que essa é uma linha de atuação que o Banco do Brasil é ainda um pouco tímido e como eu mencionei, aí levando o ponto de capital, a gente tem aí não só o balanço de capital, a parte de liquidez de capital para fazer, eu acho que tem aí um ambiente que, se a economia ir melhorando, eu acho que a gente pode entrar para este lado também. Então, eu vejo na parte de tarifas, compressão de margem por um lado, algumas tendências positivas nessa área de mercado de capitais, consórcios também, e seguridade, sem dúvida nenhuma, e algumas atuações, por mais que o mercado tenha uma compressão de margem, eu acho que a gente pode tentar trabalhar para ganhar um pouco de *market share*, como cobrança com nossos clientes de atacado. E por último, eu mencionei, e já estou expandindo um pouco mais, mas quando eu mencionei cadeias produtivas, eu acho que



quando a gente entrar numa cadeia produtiva e ajudar um cliente, fornecedor, eu acho que vai extrair mais valor tanto na área, no aspecto de margem financeira direta, com produtos de *lending*, mas também na parte de tarifa. Então, acho que tem aí uma linha de tentar progredir para compensar um cenário que é inevitável com uma compressão de margem em tarifas e evidentemente na parte de NIM também.

VÍTOR SCHABEL – Perfeito, André. Obrigado pela resposta e desejo toda sorte nessa nova empreitada, obrigado.

OPERADOR - Nossa próxima pergunta vem de Giovana Rosa, do Bank of America. Giovana, pode prosseguir.

GIOVANA ROSA - Oi, bom dia, obrigada pela oportunidade de fazer pergunta. A minha primeira pergunta em relação à carteira prorrogada, vocês têm R\$ 27 bi nessa carteira em consignado. Então eu queria entender qual que é o racional de prorrogar consignado se essas pessoas não tiveram perda de renda. Se puderem também explicar o racional de prorrogação do crédito para governo seria bom. Depois eu faço minha próxima pergunta.

DANIEL MARIA – Tá ótimo. Giovana, é o Daniel falando. Obrigado pela pergunta. Na verdade, essa é uma abordagem que a gente vem fazendo para os clientes e lembrando que muitas vezes o sujeito não tem a perda de renda mas alguém na família pode ter. Então, isso é...e tem alguns Estados também que estavam fazendo algumas abordagens de concessão de período de carência, foi justamente isso que nós fizemos. Esse é um grupamento importante, entendemos que é importante estar próximo desses clientes nesse momento e a gente foi proativo e oferecemos essa oportunidade de prorrogação. E como você bem lembrou, é um produto de baixíssimo risco para o Banco.

GIOVANA ROSA – E a parte do governo, de R\$ 16 bi?

DANIEL MARIA – Isso teve uma regulação específica para essas prorrogações de governo que prorrogam as operações e prorrogam também a questão da garantia que nós temos. Isso daí está na Lei Complementar 173 e na Resolução 4826.

GIOVANA ROSA - Tá ótimo. A minha segunda pergunta é em relação à estratégia de crescimento de crédito do Banco. Todos os bancos aceleraram bem mais a carteira do que vocês, então eu entendo que demanda tem, né? Mas vocês estão perdendo *share* no imobiliário, por exemplo, que é uma linha pra *cross sell* de produto e relacionamento com o cliente. Então, eu queria entender a estratégia de crescimento em imobiliário, também do crédito como um todo, e o que que precisa acontecer para que vocês acelerem mais o crescimento da carteira?



ANDRÉ BRANDÃO – Vou começar. Muito prazer falar com você. Imobiliário é uma área que o Banco do Brasil não tem uma vantagem competitiva, né? Como você bem sabe, o nosso direcionamento é para o agrícola, mas a gente tem discutido internamente como entrar no segmento imobiliário com taxas adequadas, evidentemente a taxa de juros hoje permite algumas tentativas, né? Uma área que sem dúvida nenhuma faz todo sentido para nós conseguir morder um pedaço desse segmento imobiliário é através de consórcio, então a gente está olhando isso. Espero ter uma, como a gente vai atuar nesse segmento um pouco mais forte. De uma forma geral, como eu mencionei, quer dizer, a gente tem uma característica mais conservadora, e esse ano a gente cresceu, mas ficamos de olho aí pra ver os resultados da pandemia e acho que hoje estamos com apetite maior, nossas discussões, olhando para frente é um apetite maior de crescimento da carteira do que nós tivemos antes. E eu acho que tem que setorizar isso aí, eu volto a mencionar cadeias produtivas, né? A gente quer não só crescer a carteira, mas conseguir agregar valor para o nosso cliente e eu acho que quando você lida com uma cadeia você pode aliviar balanço de grandes clientes e ao mesmo tempo ajudar vários *players* desse ecossistema, incluindo pessoa física. Então eu acho que a ideia é entrar por aí. Eu mencionei um pouco a parte de novos mercados, né? Nós somos muito fortes por exemplo em consignado, mas nós somos muito fortes em consignados com correntistas. Então a gente tem discutido bastante como atuar no segmento de consignado para não correntistas. E aí tem duas vertentes aí que a gente pode seguir, uma delas é atuar em consignados de folha de pagamento que, ou de folhas de clientes do atacado, que nós não temos a folha, a gente pode tentar atuar em ser um outro provedor de consignado para um cliente que nós somos importantes na pessoa jurídica, e tem a discussão do INSS que a gente tem um percentual ainda pequeno desse consignado. Então, tem várias áreas de atuação, essa é uma delas. Eu menciono, de novo, cadeia de fornecedores. E aí tem a ver com clientes que nós temos, governos de estados que nós temos e não estamos atuando na área de fornecedores e áreas de pagamento deles. Então, tem áreas para crescimento e tem a discussão, já falei, de não correntistas. O leque de não correntistas pode abrir, como eu mencionei na resposta para o Bradesco, é cartão de crédito para não correntistas e seguindo mais potenciais parcerias também para crescer. Como eu disse, a gente ainda está na construção da nossa estratégia, finalizando algumas discussões. Eu acho que vai estar um pouco mais madura um pouco mais adiante, mas sem dúvida nenhuma queria deixar aqui, o apetite está maior. E, como eu já mencionei, o balanço nos permite a seguir nessa linha.

GIOVANA ROSA - Tá ótimo. Obrigada, André. Obrigada, Daniel.

OPERADOR - A nossa próxima pergunta é do Sr. Gustavo Schroden, do Goldman Sachs.



Gustavo, pode prosseguir.

GUSTAVO SCHRODEN - Bom dia, pessoal. Obrigado pela oportunidade. Primeiro, desejar aqui boas-vindas ao André e bastante sucesso pra ele nesse novo desafio. A minha pergunta ela vai, enfim, o Banco hoje tem uma situação de capital como já foi bastante mencionado bem diferente do passado, está com um capital robusto, o André já colocou que a intenção é colocar esse capital para rodar e a gente até sente, teve uma resposta agora que existe um apetite maior até para buscar clientes fora da base. A pergunta é em relação à rentabilidade, uma vez que o Banco, no passado, tinha uma certa, vamos colocar assim, relativa limitação de capital, que sempre impediu um pouco o Banco às vezes de alavancar e alcançar um ROE próximo do resultado privado. A gente pode esperar agora André, com essa base de capital mais robusta, vai permitir a você uma capacidade de alavancar um pouco mais e ter um apetite um pouco maior. A gente pode começar aqui a vislumbrar um ROE do Banco próximo aos dos pares privados? A gente já pode começar a vislumbrar isso? E a segunda pergunta é ainda nesse ponto é: qual seria o target de capital *Common Equity Tier 1* que o Banco pretende rodar? Obrigado.

ANDRÉ BRANDÃO – Gustavo, eu agradeço a pergunta. Sendo muito direto, a gente ainda não tem um *guidance* ainda de diretriz de retorno. Eu acredito, sem dúvida, que a gente evidentemente sempre teve, não estou dizendo nada que talvez não tenha sido discutido já, aspiração de crescimento de retorno sobre o capital ela é evidente, a gente precisa fazer sempre ela melhor. Sim, nós estamos com capital disponível, mais capital disponível hoje, mas a disciplina que foi introduzida no Banco do Brasil de diferimento de alocação de capital onde tem um retorno maior, ela existe e ela permanece. Então, a gente só acha que tem que fazer um mix diferente aí um pouco adiante, mas a discussões são claras aqui e a gente, apesar do mix, a forma de atuação, ela se mantém de realmente focar nas áreas de retorno e eu acho que tem que ter uma visão aqui, por isso que eu volto e, perdão ser repetitivo, tem áreas em que nós atuamos, e por exemplo, em algumas áreas de atacado, que a rentabilidade que a gente olha da transação tradicional de crédito ela, como vocês bem sabem, ela é um pouco mais baixa, então o que a gente tem que extrair valor é da cadeia produtiva desses clientes e isso nós faríamos com ou sem esse excesso de capital, né? Então eu acho que tem uma extração de valor adicional nessa questão que eu coloquei de integrar mais os nossos negócios, com metas cruzadas, para extrair mais valor do capital existente que está utilizado, e isso se mantém. E como eu já mencionei, não vou repetir, tem estratégias ali que a gente está começando a discutir, de entrar em algumas áreas que tradicionalmente o Banco do Brasil não tem entrado e eu diria que elas não são necessariamente algo que dê para se fazer amanhã, tem algumas coisas que



necessitam uma revisão de modelos e inclusive alguns investimentos em tecnologia. Então, eu estou dando uma diretriz para onde estamos indo, mas eu acho que a gente ainda não está próximo de dar uma indicação aí de *guidance*.

GUSTAVO SCHRODEN – Perfeito. Só um *follow up*, com relação a, hoje o Banco tem um CET1 de 13,1%, existe, já tem definido um *target*, qual seria, enfim, o nível de capital ótimo que o Banco pretende rodar e também é passível de estudar?

ANDRÉ BRANDÃO – Você está falando se você tem um target de capital principal é isso?

GUSTAVO SCHRODEN – Isso, exato.

ANDRÉ BRANDÃO – Nosso target já foi dado. Nosso *target* é de 11% até 2022, esse é o nosso *target*. Então a gente ainda não... também não estamos revendo isso neste momento, não.

GUSTAVO SCHRODEN – Está ótimo. Obrigado.

OPERADOR – Nossa próxima pergunta é do Sr Marcelo Teles, do Credit Suisse. Marcelo, pode prosseguir.

MARCELO TELLES - Oi André, oi Carlos, oi Daniel, obrigado pela presença, André, no *call* e desejo meus melhores votos aí para uma administração de muito sucesso no banco. Eu tenho duas perguntas. A primeira, com relação ao posicionamento do Banco no atacado. Você comentou na sua última explanação, a gente vê que o Banco tem um *Market Share* desproporcionalmente alto no que tange à carteira de *large corporate*. A gente sabe que nos últimos anos tem tido um processo de diminuição dessa carteira e eu queria entender se essa estratégia de diminuição do *large corporate* na carteira total, pensando aí para os próximos anos da sua gestão, se isso ainda continua, porque no final, né, o spread é menor, consome mais capital, então seria interessante entender se essa estratégia muda ou não. E a outra pergunta sobre eficiência, a gente vê seus pares privados com uma redução importante nas despesas administrativas esse ano e com discurso também de redução em termos nominais para os próximos anos. Então, eu gostaria de saber se a gente pode esperar uma atitude um pouco mais agressiva do Banco no que tange à custo e eficiência. Esse ano, acho que o Banco está com a despesa administrativa subindo um pouco mais de 2% ano contra ano em nove meses, eu acho que seria muito interessante entender qual perspectiva para frente, se pode ter alguma mudança substancial na questão de custos e eficiência. Muito obrigado.

ANDRÉ BRANDÃO – Marcelo, muito obrigado pela pergunta. Obrigado pelos seus



comentários. Dois. Começando pela parte de atacado, na primeira pergunta, a resposta é sim, no caso de redução de clientes do atacado que tem um retorno baixo, eu acho que a principal coisa que eu tenho discutido internamente, e a gente tem implementado, eu já comecei a minhas reuniões com os principais clientes, é realmente discutir o relacionamento. Se o relacionamento está desbalanceado porque eu tenho muito capital e pouco retorno, a resultante vai ser óbvia, vai ser redução da minha exposição. Agora, se a gente consegue rebalancear essa equação, extraindo mais retorno do capital que a gente está colocando isso vai se manter. Então, essas discussões elas são tradicionais, vocês conhecem muito bem, e acho que é isso que eu já tenho feito, já sentei com vários grandes clientes que nós temos uma exposição grande com ele, para tentar extrair mais valor e o caminho e a resposta tem sido muito positiva de como encontrar esse caminho, mas esse caminho ele, de novo, tem que lidar com os dois lados da equação. Vai ser muitas vezes isso vai ser uma redução da exposição e o incremento de resultado de *cross sell*, e eu mencionei cobrança, eu mencionei folha de pagamento e outras coisas. Então essa discussão ela já começou, eu gostaria de... perdão, eu tô repetindo, é a quarta vez que repito isso, mas quando eu falo de cadeia produtiva, alguns desses clientes, eles tem uma cadeia produtiva substancial e dá para a gente ajudá-los e eles nos ajudarem a penetrar numa base de clientes que hoje nós, ou não são clientes ainda, né? ou já são clientes do *middle*, até clientes em todo espectro, pessoa jurídica e pessoa física. Então, eu acho que é um bom diálogo e eu só imagino que essa discussão ela deveria ter capital neutro, porque eu acho que eu consigo extrair mais valor e não necessariamente capital neutro no instante zero, mas eu gostaria, de uma certa forma, me auto financiar nesses relacionamentos que, se caso eles ainda se persistirem de baixo retorno para relacionamentos com alto retorno e, de novo, acho que a cadeia produtiva vai ser muito implementada aqui nas discussões, e de novo eu vou ser repetitivo aqui, se tem uma cadeia produtiva óbvia no Banco do Brasil é a cadeia produtiva do agronegócio. Vocês imaginarem, eu posso colocar minha exposição aqui de quem acabou de chegar aqui, a base de dados do Banco do Brasil, cadastro do Banco do Brasil, é uma coisa impressionante. Eu não esperava tremenda qualidade. Se eu dou um *zoom in* aí no cadastro que nós temos do setor de agronegócio, eu diria que esse talvez seja o melhor cadastro que existe no Brasil. Com isso, abre aqui uma fronteira que a gente pode trabalhar muito importante. Então ressalvo aí a questão de cadastro de cadeias produtivas e eu diria que quando eu olho neste horizonte que eu estou mencionando, esse ecossistema, dá para entrar no mar aberto inclusive em clientes de PJ e PF, se estão relacionados ou próximos dessa cadeia produtiva que eu acabei de mencionar. Então eu acho que tem muita coisa, é um processo que estamos começando. Então, esse é o



aspecto de atacado. Sobre o lado de eficiência, eu mencionei brevemente, vou mencionar de novo, o nosso *guidance* aqui é geração de eficiência, efetivamente receita por um lado, mas a gente está discutindo redução de custos e acho que, o Daniel mencionou aqui em imóveis, tem várias coisas para serem feitas em várias áreas e a resposta é que sim, a gente tem que ser um pouco mais forte aí na redução de despesas.

CARLOS HAMILTON - Só complementando, entrando o que o André falou sobre despesas, Marcelo, você tem razão, quando você menciona que o nosso crescimento este ano a 9 meses tá 2,3%, mas especificamente sobre pessoal, que representa grosso modo 60% da nossa despesa, o crescimento em 9 meses tá em 1,7%, mas a gente acredita que nessa rubrica, ao final do ano 2020 contra 2019, a gente terá uma redução de despesa no caso de pessoal este ano. E olhando já para o ano que vem, só fortalecendo aqui o que o André já mencionou, a tendência que a gente identifica, obviamente não é *guidance*, é a tendência que a gente identifica para 2021 é a redução de despesas, aí estou falando do agregado de tudo, tá bom? Obrigado.

MARCELO TELLES - Tá ótimo. Muito obrigado, Carlos, obrigado André e, mais uma vez, boa sorte aí nessa empreitada, e obrigado a todos.

OPERADOR - Nossa próxima pergunta é do Sr. Domingos Falavina, do JP Morgan. Domingos, pode prosseguir.

DOMINGOS FALAVINA - Obrigado a todos também. Bom dia André. Bom dia ao time que está aí e aos demais participantes. A minha pergunta, é só uma pergunta na verdade, e ela é mais de termos de estratégia e de posicionamento pra você, André. A maioria de nós já vem cobrindo e acompanhando o Banco do Brasil há muitos anos, então já notamos o Banco do Brasil em movimentos pendulares, às vezes focando mais em retorno, fechar o gap com o privado, às vezes até com retornos iguais, inclusive ano passado, diria que retornos iguais aos dos bancos privados. Já notamos movimentações contrárias também de muita destruição de valor e a gente nota que cada executivo tem um posicionamento pessoal, né? Então, por exemplo, o Cândido Bracher queria ter os retornos maiores líquidos de Selic, enfim, o Real fez um senhor torneiral no banco, minha pergunta é: tentando evitar dar 5 metas assim, porque aí fica um pouco vago, mas, mas como é que daqui tantos anos e o senhor já tiver saindo do banco, a ideia é que o seu mandato seja interpretado como o quê? Se for muito foco em relacionamento com o cliente, a gente vai ter NPS, vai ser o foco que a gente pode acompanhar, vai ser retorno sobre o patrimônio líquido, vai ser crescimento de carteira, a gente já viu na Caixa, ser foco a crescer. Quero entender exatamente uma ou duas metas principais que vão te balizar nos próximos meses e anos.



ANDRÉ BRANDÃO - Se eu pudesse resumir, eu acho que a rentabilidade. Essa é a meta, e a rentabilidade ela passa por algumas alavancas. Eu mencionei experiência do cliente, ela é fundamental, porque ela gera, a consequência dessa boa experiência do cliente vai trazer a rentabilidade. E experiência do cliente, como eu mencionei, tem várias frentes ali e digital, investimento nessa área é muito importante.

DOMINGOS FALAVINA – Muito obrigado, boa sorte e falar que ecoando um pouco a fala do Schabbel é muito bom ver o Banco do Brasil e o *senior management* se aproximando um pouco mais do mercado.

ANDRÉ BRANDÃO - Eu que agradeço, obrigado pelo carinho.

OPERADOR – Nossa próxima pergunta vem do Sr. Carlos Gomes, do HSBC. Carlos pode prosseguir.

CARLOS GOMEZ-LOPEZ – Sim, bom dia. Eu também desejo a melhor sorte e tanto sucesso como na sua antiga casa. Eu tenho duas perguntas mais técnicas na parte da capital. Eu queria verificar os *prudential adjustments* estão reduzindo as deduções do capital ou estão reduzindo os *risk-weighted assests*. Eu acredito que são as deduções. E poderia quantificar quantos são e quanto deveria de durar? E a segunda pergunta também é sobre capital. Os ajustes atuariais dos planos de pensões a cada 3 meses, vão continuar com isso ano que vem ou é temporariamente? Obrigado.

ANDRÉ BRANDÃO – Carlos, obrigado. Eu vou pedir para o Daniel pegar, responder os dois aspectos técnicos aqui. Acho que o atuarial a gente pode ser um pouco mais transparente, não tem nenhum segredo aqui. Por favor, Daniel.

DANIEL MARIA - A questão do atuarial nós temos duas variáveis principais que impactam o atuarial. Um deles é a marcação a mercado, e essa marcação a mercado ela acontece que é a curva que desconta os passivos. E a segunda é o comportamento dos ativos que a gente reprecifica a mercado. Nós passamos a fazer isso trimestralmente até mesmo porque você tem maior volatilidade, essas variáveis mudam inclusive a correlação delas e a gente quer dar maior transparência para o mercado nesses movimentos. Um outro ponto que eu acho que é importante, que as contribuições positivas ao capital, elas acontecem quando você tem déficit. Uma vez você chega no superávit, mesmo que você tenha ganhos, por conta dessas variáveis, elas não impactam positivamente porque tem um cap, que está previsto na regulação. Nós estamos em superávit de acordo com essa última avaliação. Logo, não são esperados impactos positivos mesmo que as variáveis joguem a favor dessa posição. O segundo ponto, que são os ajustes prudenciais, Carlos, pelo tamanho da carteira que você cresce, você pode aplicar para redução do impacto



negativo que você teria sobre crédito tributário. Lembrando que o crédito tributário você tem um impacto muito superior, praticamente três para um, para cada 100 você tem um impacto de 300. Só que daí esse cálculo não é direto. Você tem alguns benefícios de segunda ordem que acabam beneficiando todo esse impacto. E nós estimamos aí 100bps, que foi o que nós trouxemos para o mercado. Respondi a sua pergunta, Carlos?

CARLOS GOMEZ-LOPEZ – Sim. Sinceramente, uma redução dos *risk-weighted assets* pode ser complicado. Não é resposta simples, podemos fazer offline. Obrigado.

OPERADOR - Encerramos deste momento a seção de perguntas e respostas. O Sr. André Brandão fará as considerações finais. Por favor, Sr. André Brandão, queira prosseguir.

ANDRÉ BRANDÃO – Bom, novamente, obrigado pela participação de vocês. Vou mantendo esse diálogo, qualquer adicional pergunta, por favor, mande para a gente por escrito. O Daniel está aqui, a gente responde, se tiverem necessidade de alguma coisa muito mais específica, eu senti que ainda a parte de provisões tem muitas questões, se vocês acharem que querem um pouco mais de detalhes, a gente podia colocar nosso diretor de crédito aqui num *conference call* com vocês para explicar um pouco a nossa modelagem e como isso ocorre diferente dos outros bancos que tem modelos diferentes.

Bom, novamente muito obrigado até a próxima. Abraços a todos.

OPERADOR - A teleconferência do Banco do Brasil está encerrada. Lembramos que o material utilizado nesta teleconferência está disponível no portal de relações com investidores da internet. Agradecemos a participação de todos e tenham um bom dia.