



BANCO DO BRASIL

TELECONFERÊNCIA

RESULTADOS

4T2020

OPERADORA - Bom dia senhoras e senhores. Obrigada por aguardarem. Sejam bem vindos à teleconferência do Banco do Brasil para discussão dos resultados referentes ao 4T2020. Este evento será realizado em português, com tradução simultânea para o inglês, e está sendo gravado e transmitido pelo site de Relações com Investidores, www.bb.com.br/ri, onde se encontra disponível a respectiva apresentação. Todos os participantes estão conectados como ouvintes e logo após a apresentação iniciaremos a sessão de perguntas e respostas, quando mais instruções serão fornecidas. As perguntas em inglês serão recebidas por escrito, exclusivamente via chat na plataforma online. E para as perguntas em português basta digitar *1. Caso necessite de alguma assistência durante a teleconferência, tecle *0. Conosco, hoje, estão os senhores André Brandão, Presidente; Carlos André, Vice-presidente de Gestão Financeira e de RI; e Daniel Maria, Gerente Geral de Relações com Investidores do Banco do Brasil.

Por favor, senhor André Brandão, queira prosseguir.

ANDRÉ BRANDÃO – Olá, bom dia a todos. Muito obrigado pela participação na nossa conferência de resultados do ano de 2020. Aqui, a dinâmica, como já falado, eu vou dar uma introdução e o Carlos André vai falar com um pouco mais de detalhes os números. Eu acho que eu queria começar mencionando o aspecto da reflexão sobre o ano de 2020, foi um ano, como eu já disse na reunião anterior, um ano muito atípico, e como nós mencionamos na apresentação, um ano desafiador, por vários aspectos, pessoais e profissionais e, sem dúvida nenhuma, um ano transformador, que nos levou, a indústria financeira e o Banco do Brasil, a repensar em várias formas de como atuar nesse novo



mundo. Acho que adicionado ao que nós vimos de crescimento da competição, bancos digitais, fintechs e mudanças regulatórias como agora nós estamos vendo o Open Banking e o Pix. Evidentemente é um ano, foi muito interessante e diferente como a gente tem que atuar. A gente discute internamente que o cliente, cada vez mais, e o Open Banking vai trazer isso claramente, o cliente cada vez mais está empoderado a decidir o que ele quer fazer. Consequentemente, eu queria reafirmar o primeiro ponto que nós temos aqui, o cliente no centro. O cliente que, na nossa visão, a forma de retenção de cliente passa por uma satisfação do cliente e nós temos que entender que este cliente, como ele é, como ele pensa e nos colocarmos no pé dele. Então, entender claramente como é que podemos atendê-lo de uma forma adequada e satisfatória. Eu já mencionei a parte digital, mas 2020 foi um ano que acelerou muito rapidamente essa transformação e também no aspecto de cliente no centro e empoderado, ficou evidente que tem clientes que querem atuar de uma forma física, outros de forma digital, então a integração dos canais físico e digital virou hoje uma tendência que a gente tem que se adaptar. E também a especialização. Acho que essa proximidade que estamos tendo com o cliente ela requer que a gente tenha também que ser um pouco mais específico com que clientes e como queremos atuar. Eu acho que o ano passado, no Banco do Brasil, essa aceleração, tanto na parte digital, de especialização, integração de canais, virou uma coisa clara na nossa estratégia. Evidentemente, ano atípico como eu mencionei, com pandemia, o papel do sistema financeiro e o papel do Banco do Brasil na sociedade virou uma coisa muito importante, já falamos muito sobre isso, podemos responder mais perguntas, mas atuamos de uma forma muito forte nesse processo de atuação no nosso papel da sociedade, em suportar a sociedade e nossos clientes, mas, como vocês podem, já falamos e podemos falar um pouco mais, foi feito de uma forma muito responsável com total alinhamento da nossa visão e a forma de atuar na área de crédito, na originação de crédito. E por último, acho que foi um ano que ficou claro, dado tudo o que aconteceu, também na questão social, a sustentabilidade é um pilar claro que foi levantado na sociedade e no Banco do Brasil também. Então essa agenda tomou conta do mundo, tomou conta do Brasil e se acelerou muito mais no ano passado do que nós já vimos nos anos anteriores. Então, é um ponto muito importante que a gente queria ressaltar isso também.

No próximo slide, vocês se recordam que eu trouxe essa mandala, eu não pretendo entrar em todos os detalhes dela, eu queria chamar a atenção em algumas coisas. Eu



mentionei já a importância da experiência do cliente, eu vou endereçar isso. Evidentemente a experiência do cliente tem a ver com tudo que mencionei de físico e digital, então eu quero falar um pouco de como estamos preparados para essa agenda do digital e como estamos trabalhando na agenda do digital. Queria falar muito sobre eficiência. Na reunião passada eu trouxe a indicação de que iríamos lidar com essa agenda e estamos lidando com ela, então eu gostaria de perder um pouco mais de tempo com isso, e o Carlos André vai passar em mais detalhes o que estamos fazendo, inclusive com detalhes financeiros. Queria falar sobre a agenda ASG. como eu falei, virou uma coisa, como diríamos, mainstream hoje no mundo e eu queria falar o quê que o Banco do Brasil está fazendo para atuar nessa área. Evidentemente, o Banco do Brasil também tem muitos detalhes para trabalhar na área de alavancas de receitas, e a gente tem feito muito sobre isso, não pretendo falar muito mas estou aberto a perguntas, caso vocês achem necessário, mas eu trouxe na reunião passada 3 pontos importantes: integrar mais os negócios, eu falo um pouco mais disso, mas a gente tem claras metas agora, cruzadas por exemplo entre varejo e o atacado, de vender folhas de pagamento, mas isso vai mais além, tem a ver com produtos, como seguros, na agricultura, e tem cadeias produtivas que envolvem atacado, large corporate, clientes de médio porte, clientes pequenos e até clientes de varejo. Então, isso é muito importante. Eu mencionei áreas em que somos protagonistas, vou falar bastante sobre isso, não vou me atentar em detalhes, mas o agronegócio é um deles e o governo é outro, então isso é sem dúvida nenhuma um ponto importante para a gente continuar alavancando as nossas fortalezas para arrecadar mais recursos. E sem dúvida tem áreas que a gente ainda não explorava tanto no Banco do Brasil que a gente está começando fazer, eu mencionei um pouco na reunião passada o aspecto de mercado aberto, de cartões, essa é uma área que a gente está trabalhando, mas essa é uma área que a gente acredita que a forma de atuar tem que ser através de parcerias. A gente está fazendo isso. E por último, só dar uma atualização, a gente falou sobre a área de banco de investimento. Na reunião passada eu mencionei o anúncio que fizemos com o UBS BB, só queria reportar que estamos andando muito bem, o crescimento está sendo muito forte, um pipeline muito robusto, desde o nosso anúncio já temos quase 40 transações de mercado de capitais realizadas, tem mais de 30 mandatos já dados e um pipeline crescendo. Então eu diria que isso entrou aí numa esteira muito positiva e evidentemente com o mercado de capitais crescendo no Brasil a gente vai se beneficiar disso.



Mudando agora, voltando ao aspecto, ao ponto de experiência do cliente, queria mencionar aqui, sem estender muito, que isso é uma jornada. Eu falei bastante na reunião passada, então eu não quero expandir muito mais do que esse slide, estou aberto a perguntas, eu vejo dois pontos importantes. Primeiro, é o aspecto de indicadores. A gente fala muito disso e eu trouxe aqui também os indicadores do BB, o principal dele é o NPS, então a gente tem já indicadores muito robustos nas áreas que nós estamos fortes. Nós estamos crescendo no NPS de uma forma geral, crescemos 10,0 pontos do ano anterior até o final do ano passado. A aspiração é crescer muito mais rapidamente nos próximos anos, e sem dúvida é um indicador. Não é só esse indicador que nós olhamos, eu mencionei na reunião passada que eu havia criado uma área, essa área tem o intuito de trabalhar com vários indicadores e o NPS é um deles, o churn, índice de qualidade em vendas, índice de atendimento, principalidade, suitability e assim vai, todos eles vão nos ajudar a entender melhor como devemos atuar para satisfazer o cliente de uma forma adequada e ter uma receita sustentável. Então, os indicadores não são tudo e não é a meta que a gente vai olhar. Eles são, como eu mencionei, indicadores. A nossa meta é uma transformação cultural nessa agenda. Na verdade, ela é cultural, analítica e de dados. Então, pelo aspecto cultural, isso é uma jornada. Já começamos, mas a gente está empenhado nisso muito fortemente. Tem a ver com uma governança adequada com relação a monitorar essa transformação cultural. Tem a ver com o programa que nós estamos lançando que é o programa de indução, que eu acredito que qualquer desvio, digamos, ou qualquer problema que venhamos a ter com relação a não deixar o cliente satisfeito, tem a ver provavelmente com uma indução equivocada e a gente tem que trabalhar com nosso time para induzi-los corretamente. Isso é um treinamento nosso e da corporação para ajudar as pessoas na ponta de vendas a fazer isso adequadamente. E por último a gente alinhou com indicadores claros de satisfação dos clientes que impactam a remuneração dos nossos colaboradores que atuam com os clientes. Então, é, de novo, uma jornada de alinhamento, no aspecto até de remuneração, e um programa de aculturação na nossa base de funcionários, e os outros pilares são evidentemente a parte de uso de dados analytics para entender melhor quem é o cliente e atuar de uma forma adequada. De novo, na pausa aqui, isso é uma jornada e a gente está convencido que é a forma que a gente tem que atuar e estamos seguindo fortemente nessa toada.



Passando para a parte digital, eu não preciso ressaltar o quão importante é isso no mundo, eu só queria trazer alguns indicadores aqui. Primeiro, evidentemente vocês já viram na indústria, mas o percentual de transações realizadas em plataformas digitais é hoje 86%, base dezembro do ano passado. Então, claramente, muito positiva a parte transacional está migrando para uma plataforma digital e consequentemente nós temos que nos adaptar a isso. Temos mais clientes digitais crescendo 40% e chegando a 21 milhões de clientes digitais, clientes ativos. É importante realizarem transações conosco nos últimos 90 dias. A base é maior mas na forma que nós avaliamos é um cliente normalmente é ativo. A gente também monitora clientes que nascem digitais e teve um crescimento substancial relativo ao ano de dezembro de 2019, crescimento de quase 80,0% aí, chegando a quase 7,0 milhões de clientes que nasceram já digitais e isso é muito positivo. A gente também tem atuado de uma forma diferente como atender nossos clientes através de Fale Com e através de WhatsApp, o crescimento tem sido muito substancial também, então é um processo que, como eu já falei, não tem retorno. Mas não só no atendimento, nas transações a gente também tem feito operações e desembolsos de crédito, por exemplo, é um exemplo de como a gente está fazendo de forma digital e remota, chegando ao indicador aí de 72,0% no final do ano passado. E o recente lançamento do Pix, que tem crescido, o volume de transações nesse produto tem sido muito grande e o Banco do Brasil contribui aí com 31% desse mercado no final do ano. Na área de inovação a gente já lançou o Pix, inclusive tendo comando de voz e por WhatsApp. Então, eu acho que a gente está empenhado em inovar e seguir nessas mudanças que estão acontecendo na indústria. Evidentemente, para isso precisamos de investimentos e estamos investindo substancialmente nesta área. O crescimento de investimento é de mais de 100,0%, ano contra ano, especificamente na área de inteligência artificial e analytics, mas a gente sabe que a forma de atuar no digital e nesse processo vai ser através de parcerias com outras plataformas e a gente está aberto para esse processo e se engajando fortemente nisso. Por último, eu queria ressaltar a qualidade do nosso aplicativo de mobile, ranqueado tanto pela Apple quanto pela Google com um dos maiores indicadores da indústria brasileira. Então, isso demonstra que nós somos digitais, cada vez mais, estamos investindo cada vez mais e vamos gerar mais economias para conseguir subsidiar mais investimentos por aqui. Então isso é, sem dúvida nenhuma, uma tendência muito forte para nós no Banco do Brasil.



Mas, além disso, na próxima página, eu queria, nós estamos indo para um processo olhando mais para o futuro, que é inclusão digital. E tem dois aspectos aqui. Um deles é o aspecto negocial e o outro é o social. E a gente acredita que inclusão social vai ajudar na parte social e para isso a gente se alinhou aí com o Ministério das Comunicações, que tem feito um processo de instalação de internet nos municípios do Brasil e a gente acredita que atuando de uma forma social, através da nossa fundação, trazendo educação digital e educação financeira para estudantes e famílias relacionadas aos estudantes vai ajudar, não só a sociedade, mas vai atuar aí eventualmente o onboarding desses clientes na plataforma digital do Banco do Brasil. Lembrando que o Banco do Brasil hoje tem uma base de clientes de faixa etária mais avançada e a gente precisa aumentar a base de clientes mais jovens. Então, isso é muito importante e acho que isso é uma das formas de atuação olhando pro futuro, que não só tem o aspecto social, mas também tem o aspecto de atuação e onboarding de clientes no futuro, atração de clientes no futuro. Tem a parte imediata negocial que eu queria atuar, a gente vai falar um pouco mais adiante mas, de novo, nessa linha de atuando conjuntamente com o Ministério das Comunicações, a gente tem atuado através... colocando wi-fi gratuito nas nossas lojas, nos nossos correspondentes bancários, especialmente nas lojas MaisBB e com isso ajudando nossos clientes na maturidade digital e conectando eles com a nossa plataforma e familiarizando eles com os nossos aplicativos. E para isso a gente está investindo em uma blitz digital, a gente vai visitar mil cidades nos próximos meses exatamente para aumentar essa maturidade digital e, novamente, com a combinação de visitas e instalações de wi-fi gratuito com as antenas providas pelo Ministério da Comunicação, a gente acredita que a gente vai melhorar a maturidade digital dos nossos clientes e consequentemente ganhar eficiência do nosso lado também. Isso vale também para o campo. A gente, como bem já mencionado, a gente é muito forte na área de agronegócio e hoje em dia o campo necessita cada vez mais de uma conexão de internet e a gente está também querendo investir, por um lado, em financiamento para os produtores para aumentar sua conectividade no campo, mas também indo para o lado que eu já mencionei, social, parte desses municípios que a gente vai atender são municípios rurais que a gente também quer educar nossos potenciais, ou nossos atuais clientes, nessa maturidade digital. Então, isso é muito importante, a gente está trabalhando fortemente nisso, novamente em conjunto com o Ministério das Comunicações.



Passando adiante, eu queria falar de uma alavanca aqui de crescimento, mas tem a ver com o aspecto que eu falei de especialização da nossa base de clientes. Primeiro, a gente identificou que tinham clientes que ainda não eram totalmente encarteirados na nossa base de gerentes e a gente está adicionando nesse processo de transformação e eficiência da base de clientes, a gente está encarteirando mais 1,3 milhão clientes e com isso todos os clientes do alto varejo vão ser atendidos diretamente por um gerente. A gente sabe que isso melhora não só a rentabilidade, mas melhora também a satisfação do cliente e essa é a nossa forma de atendê-los, e a gente está crescendo com isso. Além disso, na parte de investimento a gente entende cada vez mais os clientes requerem um atendimento especializado, e até então nossos clientes investidores eram atendidos numa agência que tinham todos os produtos, inclusive investimentos, com uma central pequena, centralizada, de assessores para investimento e a gente resolveu mudar essa plataforma, a gente resolveu realmente atuar na base superior desses clientes investidores adicionando 800 profissionais especializados em investimento e encarteirando esses clientes numa superintendência e em escritórios regionais, que serão 46, em 32 plataformas. Ou seja, a gente vai pegar essa base de clientes, profissionais especializados, atendimento centralizado, com escritórios superintendência dividido, tirando isso do dia a dia da agência e realmente especializando e criando mais proximidade com os clientes e investidores. Mais um outro ponto é o aspecto que nós já somos muito fortes, né, no agronegócio, só que a atuação tradicional nossa, e a gente, hoje em dia, posso dizer que em quase todas as nossas agências a gente já fala do agronegócio, já temos atuações, mas adicionalmente, no aspecto de especialização, a gente está adicionando 2,0 mil profissionais que só vão atuar em operações do agronegócio. A gente está criando 18 agências que só vão atender agronegócio, não vão ter nada além disso, não vão ter nenhuma transação ou qualquer atividade não relacionada ao agronegócio. Isso serão 915 carteiras em 643 municípios. A gente vai estar crescendo o assessoramento em mais 40,0% em nossos clientes do agronegócio. Então, fortalecendo o que já somos fortes, numa forma de especialização. E por último, como mencionei, os clientes cada vez mais digitais, os clientes não vão mais às agências e a forma de atuar com esses clientes é simplesmente criar plataformas, Escritórios Leves, como nós chamamos, para atender esses clientes que a gente está direcionando quase 1,5 mil profissionais especializados nesses clientes para atuar de uma forma diferenciada nesses Escritórios Leves e, novamente, criando duas superintendências separadas.



Agora, entrando no aspecto de eficiência, eu falei, é muito importante esse ponto, eu falei na reunião passada, eu acho que a agenda é óbvia, não preciso explicar para os senhores e senhoras por quê a agenda de eficiência, isso é um dado aí no mercado financeiro mundial e brasileiro, eu queria primeiro colocar, é nossa aspiração. Vocês devem se recordar, nossas despesas administrativas são por volta de R\$ 31,0 bilhões/ano e a nossa aspiração é reduzir R\$ 3,0 bilhões, aproximadamente 10,0% dessas despesas recorrentes por ano. E aí tem várias ações que estamos lidando, algumas delas os senhores e senhoras já estão familiarizados, é o Performa e o Plano de Cargos e Salários, é uma coisa que a gente já introduziu o ano passado, só que quanto mais a gente mexe na base de funcionários isso se altera e isso tende a se acelerar. Então, o que nós havíamos falado vai ser maior ainda. Trabalho remoto, Flexy BB, devolução de prédios, isso continua e novamente pós-pandemia e pós-ações de eficiência isso também será acentuado. Energia, ecoeficiência energética também já anunciamos e continuamos, e mais à frente vamos falar das nossas aspirações em ASG, também está sendo acelerado. Tem o aspecto de reorganização institucional que aí tem atuações na rede de varejo, na rede atacado, na sede e nas áreas de suporte, todas as áreas serão atingidas para uma atuação levando em consideração essa mudança no sistema, e então é uma otimização dessas áreas. E, por último, o PAQ e PDE, que nós soltamos um fato relevante, já concretizado esse processo, a gente, como anunciamos, 5.533 funcionários aderiram ao processo de demissão voluntária, queria só ressaltar que dentre eles, 80% são ou aposentável ou muito próximo de aposentadoria, ou seja, uma base de quase 80% dessas pessoas estava muito próximo da aposentadoria e eles aderiram a esse plano. Só para dar um exemplo, e eu não vou entrar em mais detalhes, porque o Carlos André vai falar, só essa atuação aqui, desse PAQ e PDE, a gente vai reduzir em quase R\$ 800 milhões de despesas recorrentes. Então, realmente isso é muito importante e já está concluído, estamos agora fazendo o processo. Então, mais adiante a gente dá mais detalhes, o Carlos André vai falar. E, por último, eu só queria voltar ao aspecto da revisão da rede de varejo. Como eu mencionei, a gente está fazendo uma atuação, por um lado de eficiência, e por outro lado adequando a necessidade dos clientes. Eu acabei de mencionar os escritórios leves, escritórios agro e a forma de atuação deles, encarteiramento, tudo isso está vinculado com essa remodelagem da nossa área de varejo. Foi muito comentado na mídia, falou-se apenas da redução de pontos de rede própria, mas eu queria ressaltar que entre rede própria e correspondentes bancários, o Banco do Brasil tem hoje 18,3 mil pontos de atendimento e após essa reformulação da



nossa rede a gente está crescendo 100 pontos de atendimento, dos quais uma parte é redução de rede própria, como eu mencionei, mas o incremento substancial de correspondentes bancários, inclusive correspondentes bancários com nome do Banco do Brasil que nós chamamos de MaisBB. Então, com isso a gente está na verdade aumentando nossa potência de atendimento para os nossos clientes e ganhando eficiência em localidades que não necessitavam agência física. Outro ponto para mencionar, nós não iremos sair de nenhum município, pelo contrário, estaremos e ficaremos em 4.683 municípios. A gente simplesmente vai alterar entre pontos de agências, pontos de atendimento e adicionando Cobans, então, nenhum cliente nosso será desassistido. Evidentemente o Banco do Brasil não está fazendo nenhum movimento que vai perder clientes, a gente quer manter os clientes que nós já temos, e a gente só está mudando a forma de atuação. Mais um detalhe, qualquer alteração de agência ela vai ser feita com cautela, ela será feita com uma instalação de correspondente bancário previamente a qualquer alteração e adicionalmente, o que eu comentei sobre maturidade digital, dentro daquelas mil cidades que eu falei que o Banco irá visitar, as localidades que sofrerão essas alterações também vamos fazer o que nós chamamos de blitz, e que esse grupo irá lá para melhorar a maturidade digital dos nossos clientes nessa migração.

Bom, seguindo agora para o próximo passo. Eu queria falar sobre a atuação no exterior. Esse é um tema que o Banco do Brasil tem isso há muitos anos e atuação é um pouco mais dispersa e a gente, nós sentamos aqui, estamos no meio de um, finalizando o nosso estudo, mas a ideia é otimizar essa atuação no exterior e a gente definiu dois grandes blocos estratégicos que a gente quer fazer. O primeiro bloco estratégico é a atuação no exterior tem que ser especificamente para clientes brasileiros. Ponto. Segundo, quando os clientes forem pessoas jurídicas, a ideia é ajudá-los em comércio exterior. Não pretendemos simplesmente atuar de uma forma clara, de financiamento qualquer no país onde nossos clientes estão porque acho que tem provavelmente bancos maiores ou com funding melhor para fazer isso. A nossa ideia é efetivamente atuar em comércio exterior. Pessoa físicas, eu acredito claramente que existe uma migração aí de brasileiros que estão no exterior e a gente pode atendê-los com soluções de banking, com soluções de câmbio e eventualmente, dependendo da categoria, com investimentos internacionais. E para isso, seguindo essa diretriz estratégica de atuação, a gente tem evidentemente, direcionadores, e um direcionador é foco no cliente, geração de valor melhorando a satisfação do cliente e,



evidentemente, eficiência, porque como eu mencionei, para atuar da forma como eu acabei de falar, nesses dois blocos de PF e PJ, a gente pode fazer isso de uma forma mais centralizada e com estruturas mais enxutas. Então, é exatamente isso que a gente está fazendo. Hoje as estruturas no exterior tem um custo muito alto, especialmente pela desvalorização cambial, e a gente tem que atuar aqui, se atuar de uma forma adequada gerando eficiência, sem impactar na base de clientes, a gente vai poder gerar eficiência e gerar o melhor atendimento ao cliente, que é isso que a gente está fazendo e reduzindo o custo e o risco regulatório e operacional que temos nessas unidades no exterior.

Por último... por último não... dois outros temas que eu queria mencionar. Primeiro, eu mencionei a agenda ASG, o Banco do Brasil já é tradicionalmente muito sólido nessa área, é o banco com maior desembolso na área de agricultura sustentável, tem um aspecto social muito grande, é reconhecido como os senhores e senhoras podem ver, por vários organismos brasileiros e internacionais, mas a gente resolveu ir um passo além disso e esse passo, aliás, sugiro a quem ainda não assistiu, temos um vídeo que fala sobre as nossas aspirações, nossa estratégia de como deveremos atuar, mas também os nossos compromissos que eu pretendo mencionar agora. Nós criamos 10 compromissos tangíveis de como vamos atuar. E eles foram divididos em 3 pilares. Um deles é ajudar nossos clientes na transição para uma produção, uma economia mais sustentável. Dentre eles tem financiamento de energia renovável, que a gente vai crescer chegando até R\$ 15 bilhões de saldo, de financiamento para energia renovável, estamos atuando começando com essa atuação mais forte no agronegócio, a gente já fez um acordo com a BRF para ajudar os integrados da BRF a implementação de placas fotovoltaicas nas granjas dos integrados. A gente agora acabou de assinar um acordo com uma plataforma chamada portal solar para auxiliar os clientes do agronegócio no Brasil inteiro a também fazer essa transição para placas fotovoltaicas, e a gente então está se esforçando aqui nesse financiamento para esse setor. A agricultura sustentável eu já mencionei. A gente só está aspirando crescer ainda mais nesse setor. Nós já somos fortes em financiar empreendedores no Brasil, a gente quer atuar ainda mais forte e a gente quer chegar a 1 milhão de clientes assistidos com financiamento Clientes Empreendedores do Banco do Brasil em 2025. Por último, a nossa força nos estados e municípios, a gente quer atuar para melhorar a eficiência dos estados e municípios, tanto na parte energética quanto na parte de saneamento, e para isso a gente também vai ter uma carteira, em 2025, de R\$ 20,0 bilhões. Uma segunda forma



de ajudar nessa agenda eu chamo de intermediação entre investidores e tomadores de recursos com intenção sustentável na produção deles e a gente está fazendo isso através de fundos que a gente pretende chegar a um saldo de R\$ 20,0 bilhões de fundos ASG em 2025 e ter certeza que 100% desses ativos são certificados como ASG. E, também, na área de mercado de capitais ajudar as empresas captando e as empresas investindo e a gente estima fazer R\$ 30,0 bilhões até 2030 nessas transações. Por último, a gente tem que atuar de uma forma responsável também com essa agenda e a gente tem compromissos de a partir de 2021 compensar 100% do gás de efeito estufa, mas também reduzir nominalmente 30,0% até 2030 as emissões, ficar compensando em redução e também ter uma plataforma em que a energia consumida será 100% renovável, mas 90% produzida por energia fotovoltaica e 10% a gente vai comprar certificados para reduzir isso. A gente também acredita em um impacto social de diversidade e governança e para isso a gente está nos comprometendo a indicadores, em 2025 ter 30,0% da nossa base de líderes mulheres e 23,0% da nossa base entre pretos e pardos. Eu mencionei maturidade digital. A gente quer ter certeza que clientes com alto grau de maturidade e não utilizando papel etc. continue crescendo, e a gente, nos colocamos aí chegar ao volume de 17,0 milhões de clientes em 2025. E seguindo a atuação da Fundação do Banco do Brasil, a gente está se ambicionando a investir R\$ 1,0 bilhão de recursos até 2030 em educação, tecnologias sociais etc., e coisas que nós já fazemos, já atuamos na Fundação.

Agora, eu queria passar para o Carlos André. Eu só queria ressaltar 2 pontos que me chamaram a atenção, o Carlos André vai falar. Primeiro ponto é o capital. O Carlos André vai mencionar em detalhes, mas a gente tem um capital extremamente fortalecido, a gente tem um controle de despesas que já foi mantido estáveis no ano de 2020, mas como eu mencionei, condições maiores de continuar crescendo, de continuar reduzindo a despesa, se eu posso falar. E eu queria mencionar a carteira de crédito, que cresceu 9,0% num ano super atípico, acho que é um volume muito razoável, mas que nós, dado que temos um capital fortalecido, dado que temos uma qualidade do nosso portfólio, que o Carlos André vai mencionar, muito robusto, a gente tem todas as capacitações para acelerar um pouco mais, e o Carlos André vai falar sobre o nosso guidance. A ideia é acelerar mais. Então, muito obrigado, fico mais adiante para as perguntas e respostas. Passo para o Carlos André. Obrigado.



CARLOS ANDRÉ – OK. Bom, antes de mais nada, muito bom dia a todos, obrigado pela participação na nossa teleconferência de resultados. Agradeço aqui ao André também pela introdução, pela apresentação, e eu vou ficar aqui responsável por apresentar para vocês nossos principais números e indicadores.

Primeiramente, no slide 15, eu acho que não tem como nós não deixarmos de ressaltar a característica do ano anterior, que foi um ano marcado pela necessidade de realização de provisões prudenciais de crédito. Essas provisões obviamente acabaram, de alguma forma, impactando os nossos resultados. Apesar disso, eu acho que vale a pena começar mencionando o nosso resultado do 4T, de R\$ 3,7 bilhões, que apresentou um crescimento de 6,1% em relação ao trimestre imediatamente anterior. Enquanto isso, o nosso lucro líquido acumulado no exercício de 2020, o lucro líquido ajustado, fechou em R\$13,9 bilhões, representando um Retorno sobre Patrimônio Líquido de 12,0%. Vale também aqui ressaltar a resiliência do nosso resultado estrutural. Lembrando sempre que o resultado estrutural é aquele apresentado antes dos efeitos tributários e das provisões de crédito, fechando o ano de 2020 com R\$42,4 bilhões, com um crescimento de 5,9% em relação ao mesmo período do ano anterior. Falando já aqui da nossa carteira de crédito. A nossa carteira de crédito ampliada fechou o ano de 2020 com R\$742,0 bilhões, um crescimento de 1,5% em relação ao terceiro trimestre, e um crescimento de 9,0% em relação ao fechamento do ano de 2019. Eu vou aqui passar alguns destaques. A gente teve destaques de desempenho no segmento de Pessoas Físicas, com crescimento de 6,7% em relação a 2019, com algumas linhas, em especial a linha de consignado, mas também linhas de cartão de crédito, tendo um desempenho bastante satisfatório, bastante destacado. No crédito consignado nós apresentamos um crescimento de 15,2%. Do lado também das micro, pequenas e médias empresas, um crescimento em relação a 2019 bastante robusto, 25,6%. Aqui, com destaque para nossa participação nos programas emergenciais de governo, em especial na linha de Pronampe e do CGPE. Falando das grandes empresas, nas grandes empresas nós tivemos um aumento, nas grandes empresas e governo nós tivemos um aumento de 10,8%. O destaque que eu faria nesse grupamento aqui foi o nosso desempenho no segmento de upper middle que vai ao encontro também do nosso objetivo de melhorar o mix da carteira para melhores relações de risco e retorno. E no agronegócio, por fim, no segmento em que nós já temos uma presença bastante destacada, nós conseguimos



apresentar um crescimento de 4,3%, comparativamente ao ano de 2019, com destaque para o crédito rural.

Adiante, aqui, nós trazemos um slide com bastante informação, bastante detalhamento da nossa carteira prorrogada de crédito. Esse é um item que eu tenho certeza que os analistas vão olhar com bastante detalhe. Nosso saldo prorrogado de operações de crédito atingiu R\$130,1 bilhões, beneficiando ou atendendo 2,3 milhões de clientes. Primeiro ponto que eu gostaria de ressaltar é a qualidade dessa carteira prorrogada, das operações prorrogadas com quase 95,0% em operações com rating AA a C, mais de 98,0% das operações sem histórico de atraso e com clientes com histórico de relacionamento com o banco bastante longo, superior a 17 anos. Nós tivemos basicamente quatro ondas de prorrogação, sendo que as duas últimas ondas vocês podem perceber pela parte amarela do slide, contou com uma participação relevante de clientes do segmento de governo, que só a partir de uma lei específica aprovada ao final de setembro puderam de alguma forma aderir a esse programa de prorrogações. Quando a gente considera o segmento de governo com o segmento de consignado do lado de Pessoa Física, desses R\$130,0 bilhões, praticamente 45,0%, englobado nesses 2 segmentos, consignado e governo, que representam na prática os dois itens com provavelmente o menor risco de todo esse saldo de carteira prorrogada aqui. E além disso, nas operações de consignado, dentro dessa barra cinza que a gente apresenta aqui nesse slide nós temos a própria dinâmica de prorrogação das operações naturais sendo capturada, consequentemente aqui fica difícil a gente diferenciar o que é prorrogação especificamente por conta das questões de pandemia e o que são prorrogações naturais que a própria linha, a própria dinâmica das operações já trazem. E no segmento de MPME, que é aquele segmento em que a gente tem que olhar com um pouco mais de lupa em relação à questão do risco, 85,0% das operações prorrogadas, segundo os nossos modelos preditivos, eles foram direcionados para empresas com maior resiliência. Falando ainda da carteira, e a gente mostrou o estoque, mostrou como foram feitas as prorrogações nos quatro ciclos, nas quatro ondas. Aqui a gente já fala olhando um pouquinho para frente. O primeiro ponto que eu gostaria de ressaltar é que mais de 50,0% das operações já se encontram em regime de reembolso, ou seja, já voltaram a apresentar pagamento. O segundo ponto que eu gostaria de ressaltar são os índices de inadimplência. Os índices de inadimplência nessa carteira prorrogada, tanto o índice mais curto, de 15-90, quanto a INAD acima de 90 dias, eles ainda se



encontram em patamares bastante baixos, 0,76 na inadimplência mais curta, e 0,44 na inadimplência mais longa. É claro que a gente espera um crescimento desses indicadores ao longo desse ano de 2021 pela própria dinâmica de repagamento que a gente espera, com uma concentração um pouco maior no primeiro trimestre deste ano de 2021 e o restante da carteira voltando para o regime de pagamentos normalizado ao longo dos trimestres posteriores.

Agora, passando para o próximo slide, slide 19, nós vamos falar um pouquinho sobre a carteira renegociada. Aqui fazendo a diferenciação entre carteira renegociada e carteira prorrogada. Carteira renegociada fechou o ano de 2020 em R\$29,6 bilhões, influenciada por um caso específico que foi incluído nessa apuração. Os pontos que eu gostaria de ressaltar aqui são os recebimentos menos juros líquidos que tem apresentado boa performance ao longo do ano de 2020, fechamos com R\$2,8 bilhões, crescimento em relação aos anos anteriores. Um comportamento positivo também da tendência de inadimplência e com índices de cobertura bastante satisfatórios. Na parte de PF vale também ressaltar as renegociações feitas pelos canais digitais, 47,5% dessas renegociações foram feitas por canais digitais. São canais que oferecem uma experiência mais positiva para o cliente e ao mesmo tempo são renegociações feitas de maneira mais eficiente para o nosso lado e isso englobou quase 372 mil contratos de Pessoas Físicas.

Passando para o slide seguinte, aqui nós vamos falar sobre PCLD e risco de crédito. Como eu falei na introdução da minha apresentação, esse ano foi marcado por uma dinâmica bastante peculiar do lado das provisões. Nós introduzimos nos nossos balanços provisões prudenciais para risco de crédito no montante total de R\$8,1 bilhões. Essas provisões prudenciais foram distribuídas quase que de maneira uniforme entre os quatro trimestres do ano de 2020, com mais ou menos R\$2,0 bilhões por trimestre. A PCLD ampliada fechou o quarto trimestre com R\$5,2 bilhões sendo adicionados. Na verdade houve aqui um decréscimo em relação aos R\$5,5 bilhões apresentados no terceiro trimestre de 2020, explicado em parte pela continuidade do bom desempenho da nossa recuperação de crédito, e eu gostaria aqui de ressaltar também que 50,0% das nossas recuperações vêm sendo obtidas à vista, com pagamento à vista, isso é um ponto bastante importante, e também por uma redução das perdas por imparidade, quando a gente compara o 4º trimestre com o 3º trimestre. De todo modo aqui nós acreditamos que conseguimos



construir, e construímos, um colchão de provisões suficiente para que a gente possa atravessar o ano de 2021 com segurança em relação à trajetória da inadimplência e oferecendo as pré-condições para a gente fortalecer o nosso resultado e o nosso desempenho negocial.

O slide 21 fala um pouco mais de inadimplência. Os nossos indicadores de inadimplência, até pelo crescimento da carteira e pela própria dinâmica de prorrogações, eles se apresentam bastante bem-comportados. Fechamos o ano de 2020 com uma INAD acima de 90 dias de 1,9%, inferior aqui à média do Sistema Financeiro Nacional, de 2,1, enquanto a inadimplência de 15-90 dias vem se mantendo estável em patamares bastante confortáveis também. Os índices de cobertura, provisões contra o saldo em inadimplência, estão também bastante robustos. Nós fechamos o ano de 2020 com quase 350,0% de cobertura, enquanto a formação de inadimplência nova, e a cobertura para essa nova inadimplência também continua em patamares bastante confortáveis.

Falando agora das nossas receitas, primeiramente eu gostaria de ressaltar a nossa margem financeira bruta, ela apresentou um crescimento de 5,1%, fechando o ano de 2020 com R\$56,7 bilhões, com uma contribuição bastante importante da redução dos custos de captação. Nosso custo de funding teve uma redução importante no ano de 2020, uma contribuição importante vinda da redução da taxa básica de juros. Ao longo do ano de 2021 é razoável já imaginar que esta contribuição do lado da captação ela seja proporcionalmente menor, mas nossa expectativa é que as receitas de crédito sejam fortalecidas e consequentemente a gente tenha capacidade de continuar entregando uma margem financeira bruta na trajetória ascendente e competitiva. Com relação à receita de prestação de serviços, do 3º para o 4º trimestre nós tivemos um crescimento de 1,5%, quando a gente compara também o ano de 2020 com o ano de 2019, nós tivemos em RPS uma redução de 1,7%. Aqui eu gostaria de ressaltar algumas peculiaridades relacionadas à forma como nós apuramos as nossas receitas de prestação de serviços. Algumas linhas que tradicionalmente para alguns de nossos pares acabam impactando aqui receitas de prestação de serviços, no nosso caso em específico elas são computadas nas linhas de equivalência patrimonial. Eu posso mencionar aqui, por exemplo, o caso das receitas vindas de aquisição de cartões de crédito, as linhas de seguridade, uma parte dessa receita é apurada via equivalência patrimonial, e a partir também da nossa parceria com o UBS BB



na área de mercado de capitais, uma parte da receita de mercado de capitais significativa vai passar a ser apurada por equivalência patrimonial e não por receita de prestação de serviços. Do lado de despesas administrativas, o presidente André já fez um destaque bastante importante, nós tivemos uma estabilidade de 19 para 20, com destaque para o desempenho da linha de despesas de pessoal, que apresentou um decréscimo em torno de 1,0%, resultando num índice de eficiência de 36,6% no nosso caso específico.

Já que eu terminei o slide anterior falando de despesas, vale a pena detalhar um pouquinho mais o nosso programa e as nossas medidas de eficiência já antecipadas pelo André na fala dele. Aqui, o nosso objetivo é buscar R\$3,0 bilhões de redução de despesas de maneira recorrente quando nós tivermos com a implementação total de cada uma dessas medidas, a gente almeja chegar a R\$3,0 bilhões de redução de despesa recorrente, um valor bastante significativo. No bloco que nós estamos chamando aqui de reorganização institucional, nós temos um conjunto na verdade de medidas que passa desde a reorganização da nossa rede de agências, reorganização que nós estamos implementando na nossa sede, no nosso head office, na área de back office também, em alguns cargos comissionados, que vão gerar uma redução de despesa próxima a R\$1,0 bilhão, R\$982,0 milhões. O Performa, Plano de Cargos e Salários já era uma medida que juntamente com o Flexy BB trabalho remoto, e as medidas de ecoeficiência energética já tinham sido anunciadas anteriormente. Vocês devem recordar que nós tínhamos sinalizado uma capacidade de redução de despesas da ordem de R\$3,3 bilhões ao longo de 5 anos com esses 3 blocos, Performa, Flexy BB e Ecoeficiência. A nossa expectativa é por conta da dinâmica das demais medidas, em especial dos programas PAQ e PDE, a gente tem uma aceleração da captura dessas reduções de despesas, em especial aqui no Performa e Plano de Cargos e Salários, de tal forma que ao longo dos próximos 5 anos a gente provavelmente atingirá uma redução de despesas que vai totalizar a ordem de R\$10,0 bilhões, sendo que já no ano de 2020 nós teremos uma economia bruta de R\$1,0 bilhão. Nos programas de desligamento voluntário, PAQ e PDE, nossa expectativa e nossos cálculos, indicam uma redução de despesas recorrente de R\$783,0 milhões por ano.

No slide 24, eu vou detalhar um pouquinho mais os dois programas de desligamento voluntário. O presidente André já antecipou anteriormente, nós tivemos uma adesão voluntária de 5.533 colaboradores nesses dois programas, quase 75,0% das adesões já



alcançam funcionários que reuniam condições de aposentadoria, e mais um percentual adicional de cerca de 5,0%, em torno de 5,0%, funcionários e colaboradores que reunirão em breve, ou reuniram em breve, condições para se aposentar. Como eu disse anteriormente, esses dois programas vão nos oferecer uma redução de despesas recorrente de R\$783,0 milhões por ano, de tal forma que ao longo dos próximos 5 anos nós teremos reduções de R\$2,9 bilhões. A dinâmica de evolução do nosso quadro de colaboradores e de funcionários é apresentada na parte inferior a esse slide, nós saímos ao final de 2019 com quadro de 93.190 funcionários, ao longo do ano de 2020 nós tivemos desligamentos por aposentadorias e outros desligamentos naturais de 1.517, fechando o ano de 2020 com 91.673 colaboradores. Com essa redução adicional de 5.533 adesões aos programas voluntários, nós vamos fechar, quando todos esses desligamentos estiverem implementados, com 86.140 colaboradores, uma redução em torno 7.000 colaboradores, entre final de 2019 e o presente momento. Eu acho que um outro ponto interessante a ressaltar, é que o custo médio de funcionários novos que eventualmente venham a ingressar no Banco do Brasil no futuro, na média é 50,0% menor do que o custo médio atual.

Por fim, já ressaltado aqui pelo André, vale a pena nós ressaltarmos o nosso Índice de Capital Principal atingido ao final de 2020. Nós chegamos com Índice de Capital Principal de 13,62%, que contou com a colaboração de alguns índices na sua formação, entre eles a incorporação, obviamente, de resultados de lucro líquido, efeitos positivos de marcação a mercado, alguns ajustes prudenciais também que tiveram efeitos positivos. Do lado negativo, eu destacaria marginalmente impactos atuariais reduzindo um pouco e também na ponderação dos ativos, dos nossos ativos ao risco, tivemos uma contribuição marginalmente positiva. O ponto positivo a ser ressaltado aqui é que nós contamos agora com uma base de capital sólida para suportar nosso crescimento, em especial nas operações de crédito que imaginamos daqui para frente.

Bom, falei do ano de 2020. É importante agora, nós estamos retomando a apresentação do nosso guidance de resultados para o mercado. Eu farei alguns destaques em relação ao que nós estamos apresentando aqui. O nosso guidance de lucro líquido ajustado para o ano de 2021 está sendo apresentado aqui com uma faixa de R\$16,0-19,0 bilhões. Contribuem para esse guidance uma volta à normalidade da dinâmica de provisões, em



que a gente espera que a dinâmica de provisões, a PCLD ampliada, ela fique no patamar entre R\$14-17,0 bilhões. Temos uma expectativa de crescimento da nossa margem financeira bruta de 2,5-6,5%. Eu já falei um pouquinho da diferença que a gente imagina de dinâmica em relação ao ano de 2020, em especial na dinâmica de custo de funding, em que a gente espera compensar com as receitas de crédito, mas também imaginamos que tenhamos alguns ganhos pra serem capturados adicionais, ainda que em menor magnitude na parte de custo de funding. Crescimento da carteira, a gente traz uma perspectiva de crescimento de 8,0-12,0%, um crescimento ao nosso ver bastante robusto. Na receita de prestação de serviços, já expliquei, eu acho que o ponto a destacar aqui, eu volto a destacar, nós temos algumas peculiaridades que nos diferenciam em relação a alguns dos nossos pares, e eu acho que essas peculiaridades acabam explicando um pouco a nossa expectativa, eventualmente de trabalhar numa faixa de -1,5 a 1,5% de crescimento. Nas despesas administrativas nós apresentamos uma range de -1,5 a 1,5. O topo superior inferior às expectativas inflacionárias. Nosso trabalho aqui todo, nós já plantamos a semente para colher o fruto nos próximos anos. A partir de 2021 nossa expectativa é que a gente consiga trabalhar muito bem o lado de despesas administrativas. Vamos trabalhar forte para tentar estar do lado negativo aqui dessa range para que a gente consiga entregar resultados sustentáveis no futuro.

Com isso eu encerro aqui a minha apresentação e ficamos à disposição para perguntas e respostas.

OPERADORA – Senhoras e senhores, iniciaremos agora a sessão de perguntas e respostas. Lembrando que as perguntas em inglês serão recebidas exclusivamente pelo chat disponível na plataforma online. Para as perguntas em português, basta digitar *1.

Nossa primeira pergunta vem do Sr. Jörg Friedemann, do Citibank.

JÖRG FRIEDEMANN – Muito obrigado pela oportunidade. Vocês conseguem me ouvir bem?

ANDRÉ BRANDÃO – Sim, muito bem.



JÖRG FRIEDEMANN – Perfeito. Obrigado. Eu tenho duas perguntas. A primeira, obrigado, Carlos, pela explicação detalhada aí sobre o range do guidance de receitas de prestação de serviços, só que a gente ficou um pouquinho surpreso mesmo assim com o range porque você vem de uma queda em 2020, né, quase flat, mas uma pequena queda em 2020, então se vocês conseguissem passar para a gente aqui uma ideia do que seria esse número ajustado, recorrente com equivalência patrimonial, aqui ajudaria bastante. Essa é a primeira pergunta. E a segunda pergunta, sobre capital. Em capital, vocês estão assim, surpreendendo positivamente, trimestre após trimestre, uma gestão impressionante de capital, a despeito do crescimento expressivo da carteira de crédito, o RWA de risco de crédito é inferior ao ano... está estável desde o começo do ano, por conta certamente dos programas governamentais, mas uma gestão muito boa de risco de crédito. A pergunta que fica é qual é a destinação desse capital em excesso, bem acima do guidance de 11,0% de capital principal, se vocês tem alguma ideia da destinação desse excesso de capital, ou dividendos ou deployment de capital, ou mesmo eventualmente a quitação daqueles instrumentos elegíveis a capital, de R\$8,1 bilhões, mesmo se ajustasse por isso você ficaria ainda com capital aí da ordem de 12,5-12,6%. Se isso passa pela discussão aí do comitê executivo. Obrigado.

CARLOS ANDRÉ – Obrigado, Jörg. Eu vou começar com algumas explicações aqui. O Daniel fica à vontade. Nós estamos aqui na sala também com o Carlos Bonetti, que é o nosso Vice-presidente da área de riscos e de crédito, pra complementarem também a minha resposta. Falando primeiramente sobre sua pergunta de receita de prestação de serviços. Nós não temos aqui, eu não tenho aqui o número para te passar um número pro forma do que seria a range fazendo os ajustes para essas peculiaridades que nós temos do lado de receita de prestação de serviços, fica aqui eventualmente para o Daniel Maria talvez o dever de casa de ele tentar passar uma visão de como é que a gente poderia ter uma proxy considerando os itens que entram por equivalência patrimonial. O que eu posso falar em relação ao que a gente espera de dinâmica nos componentes que de fato a gente captura aqui de receita de prestação de serviços, a gente tem contribuições importantes nessa linha nas receitas relacionadas a tarifas de conta corrente, em que nesse caso aqui a gente tem por conta da competição, etc, realmente cenários bastante desafiadores, mas que eu gostaria de ressaltar aqui o contraponto que é exatamente o aperfeiçoamento da nossa capacidade de atendimento com maior encarteiramento de clientes. Se por um lado a



competição nesse segmento é alta, a gente imagina que a gente vai ter oportunidades para capturar por meio do melhor atendimento boas oportunidades de servir melhor o cliente, de servir de maneira mais completa os nossos clientes e eventualmente a gente vai perceber alguma contribuição nessa linha de receita de prestação de serviços, mais especificamente em tarifas. Um outro componente importante é o componente de receitas de administração e gestão de fundos de investimento. A gente passou um ano agora de 2020 principalmente fazendo uma série de ajustes em algumas linhas de produtos importantes, alguns fundos de investimentos, para torná-los de fato adaptados a essa realidade de juros baixos. Nossa expectativa é que a gente consiga realmente, por uma boa assessoria financeira, por uma boa consultoria de investimentos, a gente fazer a transição de linhas de produtos mais tradicionais para linhas de produtos com maior valor agregado, nominadamente fundos multimercados, fundos de ações, alocação em produtos com exposição a mercados internacionais, de tal forma que a gente consiga, a despeito da competição e do cenário bastante desafiador, em especial pros fundos tradicionais de renda fixa, a gente consiga entregar resultados na linha positiva de crescimento em relação a fundos de investimentos. Em outras linhas eu acho também que existem perspectivas interessantes, principalmente do lado de produtos de previdência, capitalização e seguros, e também na área de consórcios em que a gente vem apresentando crescimentos importantes. Então essa é a primeira parte da sua pergunta. Eu acho que a outra, pergunta relacionada a capital, na prática a gente apresenta aqui um índice bastante robusto. Acho que vale lembrar de algumas peculiaridades que fazem com que a gente procure ter uma abordagem um pouco mais conservadora do nosso lado, primeiro ponto que eu gostaria de ressaltar, é o item relacionado ao risco atuarial. No risco atuarial, vocês bem sabem analistas que a gente tem alguma volatilidade trazidas pros nossos índices de capital por conta de necessidades de ajustes para questões atuariais, em especial relacionadas ao fundo de previdência dos funcionários, a Previ, e também à caixa de assistência, que é o nosso plano de saúde, a Cassi. Consequentemente a gente entende que é prudente a gente manter um buffer de segurança pra absorção dessas volatilidades. E o outro ponto mencionado por você, diz respeito a um instrumento híbrido de capital e dívida, são R\$8,1 bilhões, nós ainda estamos aqui nas análises e discussões relacionadas ao eventual plano de retorno desse instrumento híbrido de capital e dívida para o tesouro nacional, lembrando sempre que no acórdão do TCU foi feita a ressalva para que sejam preservadas a segurança jurídica das operações do lado ativo, que foram realizadas tomando por base esses recursos, que foram



direcionados. No nosso caso aqui o recurso foi utilizado para operações no segmento de agronegócios, e essa carteira dessas operações tem um prazo de maturação, prazo de vencimento, bastante longo, ou seja, até você fazer realmente a carteira totalmente vencida, a gente tem um prazo bastante longo de duração, e além disso, também, no próprio acórdão do TCU foi ressaltada a necessidade de respeito às questões relacionadas a capital, quando eventualmente for apresentado o plano de retorno. Então, com isso, eu acho que a gente tem de fato índices que são confortáveis, e que nos dão a capacidade de trabalhar melhor do lado da geração de receitas via ativos. Carlos Bonetti, gostaria de complementar? Vou passar a palavra para ele.

CARLOS BONETTI – Só complementação do ponto de vista de como vamos utilizar esse capital, acho que a resposta mais direta é: no crédito, na oferta de crédito. Nós temos um guidance de crescimento importante para 2021 e esse capital vai ser usado da melhor forma possível para ser rentabilizado dentro do nosso principal negócio que é o crédito. O banco tem apetite e vai crescer bastante utilizando esse combustível positivo aqui do capital.

JÖRG FRIEDEMANN – Perfeito. Só um follow-up aí do capital: muda então a visão sobre o target de capital ou ele continua em 11,0% e a gente pode então imaginar que vocês ao longo dos próximos períodos deveriam consumir esse capital para convergir para esses 11,0%?

CARLOS BONETTI – Não muda a nossa expectativa de alvo, mantém 11,0%, e a gente acredita que com a dinâmica maior da economia nós vamos ter oportunidades de alocar esse capital no negócio de crédito.

JÖRG FRIEDEMANN – Perfeito. Super claro. Muito obrigado.

OPERADORA – Nossa próxima pergunta vem do Sr. Mario Pierry, do Bank of America.

MARIO PIERRY – Bom dia a todos e obrigado pela apresentação. Tenho duas perguntas. A primeira é relacionada à decisão de vocês de continuarem oferecendo essa onda de renegociações pela quarta vez. A gente viu os bancos privados oferecendo uma



onda só, ou duas, no máximo. E principalmente quando a gente olha, vocês mencionaram, e grande parte desse crédito renegociado é crédito com o governo e de consignado, que são créditos que deveriam ter um risco menor. Então, eu queria entender aí a decisão do banco de continuar oferecendo principalmente para renegociar crédito que tem uma chance pequena de ter inadimplência. E a segunda pergunta é relacionada ao plano, o PAQ e o PDE, vocês deixaram bem claro os benefícios na redução dos custos, mas eu queria entender qual é o custo desses programas para o banco. Então, o que a gente deveria ver de uma despesa extraordinária no primeiro trimestre. Obrigado.

CARLOS BONETTI – Vou responder a primeira pergunta sobre a questão das renegociações. Bom, a quarta onda que nós implementamos, teve um fator importante, tanto a terceira quanto a quarta onda, teve um volume maior de prorrogações de operações de governo. Lembrando que, no caso dessas operações de governo, a regulamentação que permitiu a prorrogação ela aconteceu depois, um pouco mais à frente, e por isso que ficou mais concentrado na terceira e quarta onda. Então, são créditos, lembrando sempre que tem garantias, a grande maioria delas tem garantia da União, e de fato tem um risco bastante baixo, mas aqui a ideia é organizar e otimizar fluxo de caixa desses governos com o pagamento dessas parcelas. A gente ainda teve uma parcela de prorrogações de grandes empresas, dos R\$29,0 bi, cerca de R\$5,0 bi dessa quarta onda foram direcionados a grandes empresas. De novo, atendendo à necessidade e à conveniência do banco de organizar o fluxo de caixa e o fluxo de pagamento dessas operações, lembrando sempre que a gente está falando de clientes que a gente tem relacionamento há muitos anos, a média aqui é superior a 17 anos de relacionamento, então conhecemos bastante bem o negócio, conhecemos bastante bem o fluxo de caixa dessas empresas, o que permitiu a gente fazer com segurança esta nova prorrogação. E tem aqui um montante de PF, que tem a ver muito com a sistemática de organização de pagamento das folhas de pagamento dos Estados, do crédito consignado. Então, a ideia que foi negociada junto aos agentes pagadores era de gerar um alívio para essas famílias no débito desses consignados em alguns meses, colocando esse pagamento um pouco mais adiante. Então, de novo, nós conhecemos a fonte pagadora, temos um longo relacionamento e entendemos que era adequado para apoiar essa estratégia de alívio de pagamentos num determinado período do ano.



CARLOS ANDRÉ – OK. Mario, obrigada aí pela sua pergunta também, relacionada aos planos. A nossa estimativa, de fato, você tem razão, num primeiro momento a gente tem também os custos de implementação de alguns desses programas. A nossa estimativa é que a gente tenha um impacto aí em torno de R\$800,0 milhões de custo da implementação desses programas no primeiro ano.

MARIO PIERRY – Está ótimo. Muito obrigado.

OPERADORA – Lembramos que as perguntas em inglês serão recebidas exclusivamente pelo chat disponível na plataforma online. Nossa próxima pergunta vem do Sr. Gustavo Schrodén, da Goldman Sachs.

GUSTAVO SCHRODEN – Bom dia, pessoal. Obrigado pela oportunidade. Vou fazer duas perguntas também. A primeira é referente à margem, né. O Carlos já destacou aí uma certa pressão no custo de funding, mas eu queria um pouco mais de clareza aqui para a gente entender o que é que estaria por trás dessa pressão no custo de funding e se isso tem a ver aí com uma expectativa de aumento de selic. E eu até aproveito aqui para vocês clarificarem pra gente, depois de tanta mudança de mix, como é que está hoje a questão de quanto que o ativo do banco hoje é pré-fixado e quanto que o passivo é pós fixado, até para a gente ter uma clareza melhor aí de quanto esse potencial aumento na selic pode impactar a dinâmica de margem ao longo de 2021. A minha segunda pergunta é mais porque não ficou muito claro aqui para mim nesse slide, quando a gente olha as medidas de eficiência, quando vocês comentam a expectativa de redução de R\$3,0 bilhões. É R\$3,0 bilhões por quanto tempo? Isso não ficou muito claro pra mim e como é que isso conversa com savings de R\$10,0 bilhões até 2025? Só pra gente entender qual o período, em quanto tempo a gente espera esses R\$3,0 bilhões e como é que ele conversa com os R\$10,0 bilhões até 2025, e se vocês estão considerando no guidance de vocês, de OPEX, que essa expectativa de vocês de R\$3,0 bilhões está 100,0% no guidance de vocês ou vocês são mais conservadores, dado que isso aqui é um plano que vocês tem uma expectativa de ter essa melhora de R\$3,0 bilhões, ou seja, vocês já consideram os R\$3,0 bilhões do guidance ou existe um conservadorismo aqui? Obrigado.



CARLOS ANDRÉ – Obrigado, Gustavo. Eu vou começar respondendo a tua primeira pergunta sobre a questão relacionada à nossa margem, e aí você pediu para gente explorar um pouco mais a parte do funding. De fato, como você mesmo bem lembrou, no ano de 2020 a gente teve uma contribuição importante da redução do custo de funding, ainda estruturalmente temos, ao lado do nosso funding, ao lado do nosso passivo, ele tem uma concentração maior em passivos indexados ao CDI e à TMS, enquanto que estruturalmente uma parte, eu não tenho os percentuais, depois o Daniel vai te passar mais ou menos, em linhas gerais, os descasamentos, mas estruturalmente a gente tem de fato uma parte importante da nossa carteira do lado do ativo, são operações de crédito sendo contratadas em taxas pré-fixadas. Então, naturalmente estamos entrando no ano de 2021 num cenário com a perspectiva de evolução da taxa básica de juros e isso aqui pode, de alguma forma, pressionar, não pressionar, mas eu diria de mudar um pouquinho a dinâmica em relação à formação da nossa margem financeira. O que a gente espera é que, número 1, a gente ainda tem ganhos adicionais para serem capturados do lado do funding por conta de renegociação de condições de depósitos judiciais, algumas delas a gente já começou a implementar ao final do ano de 2020 e consequentemente o benefício de renegociações mais interessantes ele vai ser capturado na sua totalidade ao longo do ano de 2021, e também do lado do funding, o que a gente espera é que a gente tenha uma atuação mais proativa da nossa tesouraria, fazendo cashflow e hedge das posições na medida em que o mercado ofereça oportunidades para que a gente consiga, de alguma forma, proativamente trabalhar melhor essa questão dos descasamentos entre ativos e passivos. Então, hoje, aqui, só pra você ter uma noção, aqui entre passivos e ativos a gente tem realmente, do lado do ativo, um percentual maior, um descasamento um pouquinho maior do lado das taxas prefixadas, de cerca de R\$45,0 bi, mais ou menos, no pós fixado, é basicamente flat. Então acho que o descasamento aqui mais importante é esse relacionado às taxas pré-fixadas em que a gente tem R\$45,0 bi do lado do ativo, essa é a posição do final do ano passado em relação ao nosso funding. Mas é importante relatar também é que, primeiro, o número não é tão significativo; o segundo ponto é que a reciclagem dessa carteira acontece num período relativamente curto que nos faz de alguma forma, também, voltar a patamares competitivos e de crescimento na margem financeira. Teve uma segunda pergunta... o Daniel pode acrescentar alguma coisa, ou na segunda pergunta também. Daniel, por favor.



DANIEL MARIA – Deixa eu só comentar a respeito dessa pergunta, trazendo alguns números... A propósito, Gustavo, a gente traz informações no nosso MD&A que eu até recomendo depois vocês verificarem. O descasamento que nós temos ativo é por volta de R\$400,0 milhões, e isso é carregado, como o Carlos André falou, basicamente por poupança e uma outra parte sem indexador. Agora, eu acho que o ponto importante é que esses R\$400,0 milhões, 60,0% é reprecificado até 1 ano. Até por conta disso, você tem um impacto praticamente neutro. Em algumas simulações que nós fizemos, um choque de 100 bps na curva significaria alguma coisa em torno de uma redução de R\$100,0 milhões em termos de NII. E até lembrando que essa elevação de taxa de juros tende a ser gradual, então isso acaba reduzindo até o impacto em termos de NII. Por conta disso, ele tem um comportamento praticamente neutro.

CARLOS ANDRÉ – Só lembrando aqui, a sua segunda pergunta diz respeito a dinâmica da captura das economias, não é isso?

GUSTAVO SCHRODEN – Exato. É entender como é que é a dinâmica desses R\$3,0 bilhões, qual o período disso e como que esses R\$3,0 bilhões conversam com esses R\$10,0 bilhões, e o quanto vocês estão considerando, no guidance de vocês de OPEX, a captura dessa expectativa de R\$3,0 bilhões, vocês estão considerando full, vocês consideram que vai ser capturado no guidance? No guidance, vocês já capturam que isso vai ser feito em 2021 ou vocês estão um pouco conservadores?

CARLOS ANDRÉ – Não. Nosso primeiro ponto, o importante é que nós estamos apresentando aqui o guidance considerando aquilo que a gente entende que de fato vai ser capturado ao longo de 2021, como você pode lembrar aqui pela minha apresentação no slide 23, a nossa expectativa é de uma economia bruta de R\$1,0 bilhão em 2021, então, também disse que em 2021 é um ano que a gente vai ter de alguma forma os custos de implementação. Esses R\$3,0 bilhões é a implementação full, na sua plenitude, de cada um desses grupamentos, e vai acontecer ao longo do tempo, mas é um curto espaço de tempo, em curto espaço de tempo a gente imagina que todas essas medidas estarão plenamente implementadas, e eu diria que muito provavelmente a maior parte dessas medidas vai estar sendo capturada ao longo dos próximos 3 anos. É claro que algumas delas vão acontecendo ao longo do tempo, como por exemplo, o Performa e Plano de Cargos e



Salários. Você lembra que a gente teve uma alteração na remuneração fixa dos cargos que a gente chama de cargos comissionados, com uma redução da remuneração fixa, e a introdução de remuneração variável. A captura da redução por conta de uma menor remuneração fixa se dá na medida em que o turnover do staff, dos funcionários, vai acontecendo ao longo do tempo. O que nós tivemos é que com a implementação do PAQ e do PDE, o nosso turnover esperado de funcionários que a gente imaginou pra projetar a captura de economia ao longo do tempo no plano Performa e Plano de Cargos e Salários se reduziu, porque muitos funcionários acabaram que vão saindo, nos programas de desligamento voluntário, então acelerou o turnover. Da mesma forma, tanto no Flexy BB quanto na Ecoeficiência, a gente vai capturar essas economias ao longo do tempo na medida em que a gente vai implementando tanto a parte de reestruturação da nossa ocupação de imóveis, quanto no que diz respeito às capturas de ganho de eficiência energética.

GUSTAVO SCHRODEN – Está ótimo. Muito claro e muito obrigado.

OPERADORA - Nossa próxima pergunta vem do senhor Nicolas Riva, do Bank of America.

NICOLAS RIVA – Obrigado pela oportunidade. Eu tenho uma só pergunta. Vocês podem comentar sobre as discussões com o governo para pagar os R\$8,0 bilhões na dívida híbrida depois do pronunciamento do tribunal de contas? E se vocês podem comentar, qual é o timing disso? Muito obrigado.

CARLOS BONETTI – Bom, a discussão sobre essa devolução está em andamento. Não tem ainda um cronograma estabelecido, tem uma premissa fundamental que já surgiu, que é a de observar o cronograma de reposição das operações de crédito rural que estão lastreadas por esse capital. Então, minimamente, está se falando de observar e respeitar o cronograma de reposição dessas operações. Então, esse cronograma hoje é longo, atinge até 10 anos, então esse é o prazo de permanência dessas operações na nossa carteira.

NICOLAS RIVA – OK. Muito obrigado.



OPERADORA – Nossa próxima pergunta vem do Sr. Otávio Tanganelli do Credit Suisse.

OTÁVIO TANGANELLI – Bom dia, pessoal. Obrigado pela oportunidade. Tenho uma pergunta só na parte de Asset. A gente ainda vê alguma pressão de repricing dos fundos, então, eu queria entender mais do ponto de vista estratégico, o que pode ser feito aqui se você pode talvez ter uma migração dentro dos fundos pra fundos mais risky, que cobram uma taxa de gestão maior, se tem alguma coisa pra ser feita aqui. E, também, pensando mais se vocês poderiam fazer uma parceria, se faz sentido ter Asset dentro do banco ou se poderia um desinvestimento, talvez. Queria entender um pouco da visão estratégica de vocês. Obrigado.

CARLOS ANDRÉ – Obrigado pela pergunta. Eu até vou tirar proveito aqui da minha posição anterior, antes de me juntar aqui à Vice-presidência de finanças eu era o CEO da BBDTV, na área de asset management, então isso me ajuda um pouquinho a tentar ajudar você na resposta dessa pergunta. Bom, primeiro, como você bem falou, a gente tem passado por um movimento bastante importante na indústria, não só da BBDTV, de reprecificação, primeiro ponto, de reprecificação de algumas linhas de produtos, em especial dos produtos de gestão mais passiva, tanto de renda fixa, eu diria, como também fundos de ações, de gestão mais passiva, o mercado tem se tornado mais competitivo, e além disso as condições macroeconômicas tem exigido reposicionamentos nessas linhas de produtos em especial. Por outro lado, o que a gente imagina aqui é, número 1, de fato, a gente tem a oportunidade de fazer uma melhor alocação de recursos dos nossos clientes, de tal forma que por meio da diversificação para produtos de maior valor agregado, em especial fundos multimercado, fundos de ações, fundos com alocação em ativos no exterior, a gente não só entregue um portfólio melhor para o nosso cliente, como de alguma forma a gente consiga, mais até do que compensar o eventual ajuste necessário nesses produtos de gestão mais passiva. Aqui é importante também fazer a ponte com o movimento que nós estamos implementando agora, que foi anunciado pelo André na apresentação dele, de reforço da nossa área de assessoria de investimentos, nós estamos trazendo 800 novos profissionais para ajudar nesse trabalho de assessoria de investimento pros nossos clientes. Nós estamos reestruturando a rede de atendimento, em especial pros nossos clientes, que a gente chama de clientes do segmento Estilo Investidores, de tal forma que



eles tenham um atendimento mais personalizado, e nós estamos investindo bastante nas nossas ferramentas de tecnologia, nas nossas ferramentas digitais, para aqueles investidores que sejam mais autossuficientes nas suas decisões de investimentos, eles consigam encontrar não só recomendações, como também informações que os ajudem nas decisões de investimento. Então, aqui o trabalho é, sem dúvida nenhuma, crescer base de investidores, melhorar o mix de alguma forma para linhas de produtos com maior valor agregado, em que a gente tenha a oportunidade de trabalhar melhor taxas de administração e também taxa de performance nesses produtos. E, finalizando, você mencionou sobre eventualmente algum movimento mais estratégico envolvendo nossa área de asset management. O primeiro ponto que eu acho importante ressaltar é que, um, essa é uma atividade importante para a gente oferecer para o nosso cliente. Ou seja, investimento não está de forma nenhuma fora do radar do que a gente pretende oferecer da melhor forma para os nossos investidores. Nós temos uma presença muito relevante, nós temos algo como 20,0% de market share, é uma presença relevante, mas o que nós estamos sim buscando é fortalecer as nossas credenciais. E fortalecer as nossas credenciais, eventualmente, significa de alguma forma imaginar estratégias para gente fortalecer a nossa capacidade de gestão e administração desses produtos. E aí, enfim, sem dúvida nenhuma, uma parceria é uma opção. De forma nenhuma chamamos isso de desinvestimento, mas uma parceria para reforçar e fortalecer a nossa capacidade de desenvolver soluções, em especial nesse ambiente que eu coloquei para vocês.

OTÁVIO TANGANELLI – Super claro, Carlos, obrigado.

OPERADORA - Nossa próxima pergunta vem do senhor Victor Schabbel, do Bradesco BBI.

VICTOR SCHABBEL – Bom dia, André, Carlos, Daniel e demais participantes. Obrigado pela oportunidade. Na mesma linha da pergunta do Otávio, só que no segmento de cartões, principalmente na questão de emissão, eu queria ouvir de vocês o que vocês pensam daqui pra frente, dado que esse segmento está ficando cada vez mais competitivo, com os bancos digitais explorando mais e mais emissão de cartão de crédito e tal, e vocês acabam... e também players oferecendo mais cashbacks e tal, e vocês acabam ficando com 100,0% do custo mais 50,0% da receita por meio da Cateno. Como é que vocês



pensam em equacionar essa situação daqui para frente, dado que a pressão deve pressionar as duas pontas, tanto nos custos com cashback como na parte de emissão, na competição por volumes e tal, dados esses bancos digitais crescendo? Obrigado.

CARLOS ANDRÉ – Victor, obrigado pela pergunta. Eu vou falar um pouquinho aqui sobre os aspectos que você levantou. Eu acho que aqui no universo que a gente chama aqui de meios de pagamento, eu vou ser bastante abrangente, primeiro acho que é importante, e você já antecipou, a gente levar em consideração a dinâmica de mercado, de fato esse é um segmento de mercado que vem passando por uma transformação, com novos players, com uma atuação bastante disruptiva em relação aos modelos tradicionais, então o que a gente tem que levar aqui em consideração é a dinâmica de mercado. O outro ponto, já antecipado pelo André aqui, é que os produtos relacionados a meios de pagamento e a soluções relacionadas a meios de pagamentos como, por exemplo, a própria adquirência, são produtos e são serviços e soluções importantes e estratégicos no que diz respeito ao relacionamento bancário, que obviamente nós pretendemos não só manter, como fortalecer. E além de tudo, a gente, nos seus mais diversos segmentos, chamando aqui o conjunto de meios de pagamento, nós temos que levar em consideração também os formatos societários de cada uma das nossas iniciativas e nossas estratégias. Em alguns casos nós temos alguns sócios específicos, em outros casos a gente tem empresas listadas, inclusive com acionistas minoritários, então acho que é importante e que a gente pode dizer em relação a isso é que, bom, sem dúvida nenhuma é um segmento que vem passando por uma transformação, e uma transformação muito rápida em termos competitivos. Segundo ponto, a gente entende que sem dúvida nenhuma a gente tem algumas soluções, algumas linhas de negócios que são importantes delas continuarem a ser oferecidas para os nossos clientes em prol do nosso desenvolvimento relacional e dos negócios bancários que a gente pretende desenvolver. E terceiro, a gente tem que levar em consideração as características societárias e de governança de cada uma das estratégias que a gente tem, na hora de a gente pensar em alguma solução que fortaleça nosso posicionamento. Acho que é o que a gente consegue falar por enquanto. Não sei se...OK?

VICTOR SCHABEL – Obrigado. Talvez só um follow-up aqui. Vocês acreditam que eventuais soluções para otimizar ou destravar mais valor dentro desse grande contexto de



meios de pagamento podem ser construídas num horizonte razoável de tempo, um ou dois anos, é algo que vocês acreditam que consigam estruturar num horizonte bom, sem postergar muito justamente por conta dessa mudança rápida que o setor vem enfrentando?

CARLOS ANDRÉ – Eu acho que, é assim, a nossa expectativa é que sim, a gente tem que buscar soluções e alternativas, elas se apresentem e sejam implementadas da maneira mais rápida possível. É difícil dizer aqui qual é o horizonte temporal exatamente, mas até pela dinâmica que eu coloquei anteriormente que a gente tem observado do mercado, eu acho que é razoável imaginar que a nossa expectativa seja de buscar as medidas de fortalecimento, o mais rápido possível, sem necessariamente conseguir te passar um horizonte temporal, mas nosso objetivo é de tentar avançar o mais rápido possível.

VICTOR SCHABEL – Excelente. Obrigado, Carlos.

OPERADORA - Nossa próxima pergunta vem do Sr. Jason Mollin, do Scotiabank.

JASON MOLLIN – Bom dia. Parabéns pela ideia de fazer uma teleconferência em vez de duas. Eu gosto da melhoria da eficiência. Vocês já responderam as minhas principais perguntas sobre o plano de melhorias de eficiência, mas a minha primeira pergunta é: com 86,0 mil funcionários após o plano de 2021, veio a oportunidade de propor programas adicionais de desligamento voluntário no futuro, mas também a racionalização da rede de distribuição? E minha segunda pergunta é em relação à maioria da joint venture com o UBS e perspectivas para mais joint ventures. Vocês já mencionaram um número impressionante de transações concluídas e mandatos atribuídos, e a pergunta é: o patrimônio líquido atual está apropriado? E como devemos pensar sobre as perspectivas de rentabilidade para essa subsidiária? Além disso, vocês podem fornecer uma atualização sobre o objetivo estratégico de buscar mais joint ventures e vendas de ativos? Obrigado.

ANDRÉ BRANDÃO – Bom dia, Jason. Obrigado pela pergunta. Acho que a primeira pergunta, com respeito a adicionais programas, acho que isso depende do mercado. A gente está vendo claramente que o mercado mais digital, ou mercado com uma redução de transações físicas, tem um impacto no modelo operacional. Então, acho que não tem nada, a gente resolveu fazer uma atuação mais upfront aqui e fazer o que tinha que ser feito, até



por outros critérios inclusive, a gente tem uma base de funcionários, a nossa base de funcionários, a base etária é bem diferente da indústria, então a gente tem um processo de reciclagem também, mas o efeito principal, a resposta que eu posso te dar bem transparente é que isso vai ser feito conforme adequação do modelo. Então, eu imagino que a indústria vai continuar sofrendo impactos e a eficiência faz parte do nosso dia a dia. Como nós já colocamos, o guidance vai ser mais apertado, e eu acho que isso vai ser uma realidade nos próximos anos como você vê muito bem no exterior. Com respeito à sua segunda pergunta, com relação ao nosso JV com o UBS BB, como eu mencionei, um muito bom start, sem dúvida a gente mudou a dinâmica de relacionamento e conteúdo nas conversas com nossos clientes. Como eu mencionei, o número de... o pipeline está crescendo substancialmente além das transações, o mercado brasileiro de capitais está também evoluindo, então eu vejo com bons olhos, e continuo a ver isso com crescimento muito grande. Nossa linha agora é de adequar cada vez mais, ou potencializar nossa capacidade de balanço com a nossa proposta de conteúdo para os nossos clientes e eu acho que isso está numa fase ainda inicial. Evidentemente nós já somos um grande banco para vários clientes. A ideia agora, como eu disse, é potencializar. Clientes que nós vemos como principais clientes, a gente está no modelo de criar uma lista aí de categorias diferentes, mercado de capitais, etc., e aí conseguir aumentar nesse processo e, como eu disse, a gente está só começando. Essa união como nós falamos inicialmente, no ano passado, ela junta não só uma alta capacidade de financiamento e de mercado de capitais doméstico, com uma grande capacidade de distribuição no exterior, tanto pra wealth como para institucional. Então, acho que é um ganha-ganha aqui, e a gente está aprimorando, e não só aprimorando na área de relacionamento, mas aprimorando na área de conteúdo também. Então, a gente tem adicionado novas pessoas para fornecer conteúdos em áreas como M&A e equity capital markets. Então, acho que estamos muito satisfeitos com o começo e acho que isso tende a crescer, evidentemente dependendo de como vai ser o mercado de capitais no Brasil, mas a tendência, até o momento, é positiva. Com relação a outras parcerias, o Carlos André agora acabou de falar de uma potencial alternativa, que tem a ver com a área de asset management do Banco, o que a gente vê é um histórico do Banco do Brasil, o Banco do Brasil usa parcerias tradicionalmente para acelerar processos de distribuição para atender melhor o cliente. A gente já fez isso na área de seguros há muitos anos atrás e eu acho que isso é uma tendência. Isso, eu mencionei brevemente, mas cada vez mais o Banco do Brasil entende que a forma de a gente acelerar, tanto no



investimento tecnológico como na parte de produtos, é através de parcerias. A gente acha que na atual conjuntura, nesse mundo com fintechs e etc., a gente não vai ter o tempo para desenvolver tudo internamente e já tem alternativas que a gente pode simplesmente acessar e fazer parceria e, de novo, produtos, propostas para clientes na parte comercial e tecnologia. Então, pode imaginar que anúncios de parcerias vão continuar e vão se acelerar. Muito obrigado.

JASON MOLLIN – Obrigado.

OPERADORA – Nossa próxima pergunta vem do Sr. Yuri Fernandes, do J.P. Morgan.

YURI FERNANDES – Obrigado, pessoal, bom dia. Parabéns pelas iniciativas aí de melhoria de eficiência do Banco. Eu tenho uma primeira pergunta sobre imposto. Acho que ninguém perguntou ainda. Se vocês puderem explicar um pouquinho mais o que aconteceu nesse trimestre. A alíquota foi super baixa e a gente tentou olhar a reconciliação aqui e teve alguma ajuda de JCP, um pagamento maior de JCP, mas ainda assim, não explica tudo. Então, se vocês pudessem explicar o que aconteceu e qual é a visão que vocês têm para 2021. Eu sei que a equivalência patrimonial ajuda a alíquota média de vocês, mas só para gente ter um pouquinho mais de visão aqui. Eu tenho uma segunda pergunta sobre investimento em digital, eu vi que na apresentação e no MD&A vocês comentam de R\$2,0 bilhões, R\$2,3 bi nos próximos 3 anos, e eu queria saber como que isso compara com o que o Banco vinha investindo antes. Eu sei que esses disclosures, às vezes eles foram diferentes, tem coisas distintas de investimento ou não, mas assim, olhando a figura antiga de vocês, falava no investimento acho que de R\$22,0 bi nos últimos 7 anos, que daria uma média maior de investimento em digital. Então, eu queria entender assim, está aumentando o investimento? Como esse número compara com o histórico, só para ter um pouquinho mais de cor. E uma terceira e última pergunta, sobre fee. Acho que vocês já exploraram bastante essa linha, mas eu só queria perguntar bem rapidinho sobre fee de conta corrente. A gente viu que caiu, o número de clientes, na verdade, até cresceu um pouquinho, né?, Então, eu queria entender assim, se você olhar no ano a ano, por que o fee de conta corrente caiu, se o banco está mudando a estratégia, está ficando um pouco mais agressivo em dar waiver pros clientes, qual tem sido a visão nessa linha específica de receita de serviços? Muito obrigado.



ANDRÉ BRANDÃO – Yuri, deixa eu dar primeiro uma inicial que corta aqui nessa discussão, e depois eu passo aqui para o Daniel e pro Carlos André adicionarem. Com relação à parte digital, só queria chamar a atenção em 2 pontos. O crescimento ele é substancial, mas na verdade a gente está focando mais, eu diria, na parte de analytics e IA, é a parte em que nós temos investido. Quando eu olho ano contra ano, só este ano contra o ano passado o crescimento é de mais 120,0%, então, a gente está crescendo e a gente sabe que a gente não vai poder ter capacidade de investir em todos os aspectos, em todas as áreas, por isso que eu enfatizei que a gente vai ter que fazer teamups aqui, parcerias com fintechs para acelerar esse processo, e adicionalmente, nessa linha, a gente acho que já divulgou ano passado, a gente tem uma área de venture capital aqui, de investir em startups e fintechs pra ajudar essas fintechs em desenvolvimento e se associar numa parceria, dado nossa grande massa crítica comercial, fazer com que ambos ganhem com isso e a gente acelere nosso processo. Então, eu queria dizer que o crescimento é substancial, mas eu posso deixar muito claro, que o investimento nunca vai ser tanto quanto deveríamos ou quanto gostaríamos, porque esse mundo é muito mais rápido e dinâmico e a gente tem total clareza que a gente não vai conseguir acompanhar isso daqui. Então, a forma vai ser acelerar através de parcerias, então eu queria que você levasse isso em consideração. Não sei se alguém quer complementar nessa ou podemos passar para as outras questões?

DANIEL MARIA – Posso falar rapidamente? A questão do investimento a gente até traz por volta de R\$3,0 bilhões por ano, e esses R\$2,0 bilhões que foram citados são adicionais a isso que é feito.

YURI FERNANDES - Super claro.

CARLOS ANDRÉ – Yuri, obrigado pelas perguntas. Acho que você mencionou tributos aqui. Eu acho que você já respondeu a sua própria pergunta, aqui. Acho que a contribuição fundamental realmente foi a mudança da possibilidade de distribuição de resultado via JCP. Você lembra que por conta da pandemia havia aí um cap imposto pelo Banco Central, de 25,0%, que foi flexibilizado pra 30,0% posteriormente, considerando que esse é o valor líquido que poderia ser distribuído aí pros acionistas via JCP, na prática, quando você faz o gross up o percentual acaba sendo maior. Esse foi o principal item de contribuição pra



redução do pagamento de tributos ao longo do ano de 2020, e aí ela entra na dinâmica natural ao longo do ano de 2021, não tem muito mais coisa que a gente possa acrescentar em relação a isso. No que diz respeito, você perguntou sobre receita de prestação de serviços, como é que a gente vê a dinâmica, em especial das tarifas de conta corrente, eu acho que aqui o ponto fundamental que eu gostaria de ressaltar é que num primeiro momento, a gente por conta de um mercado mais competitivo, a gente acabou tendo um aperto maior nessas linhas relacionadas a conta corrente, relacionamento com clientes, e aqui eu volto a falar que provavelmente a gente vai ter oportunidades por conta da melhoria do encarteiramento de clientes, ou seja, clientes mais bem assessorados, a gente espera ter uma capacidade de servi-los melhor, com portfólio mais completo de produtos que vai gerar oportunidades interessantes de a gente tentar de alguma forma realmente ter uma performance mais positiva, em especial nessas linhas de tarifas de conta corrente. Eu já havia mencionado aqui na minha explicação anterior, as outras linhas em que a gente espera um desempenho mais positivo na parte de fundos de investimentos, a gente espera ter um crescimento sim, apesar de ter um mercado mais competitivo. No que diz respeito a consórcios e produtos de seguros, capitalização e previdência também, a gente está com uma expectativa positiva, em especial para contribuição aqui na linha de receita de prestação de serviços. Acho que era isso.

YURI FERNANDES – Obrigado, pessoal.

OPERADORA – Nossa próxima pergunta vem do senhor Renan Ikemoto, do Santander.

RENAN IKEMOTO – Oi, bom dia pessoal. Obrigado pela oportunidade. Eu tenho uma pergunta aqui sobre o extraordinário, se vocês puderem esclarecer um pouco mais o que foi esse extraordinário, principalmente em risco legal. Não ficou muito claro para a gente aqui pelo release e como é que vocês veem a evolução do risco legal para frente. A gente viu uma tendência de melhora, se é essa tendência que continua em 2021. E a minha segunda pergunta é em provisões. O guidance, pelas minhas contas aqui, ele implica em um ponto médio, implica em uma redução boa de 30,0% em provisões, ou seja, estamos falando de quase R\$3,8-3,9 bi por trimestre versus o R\$5,2 que foi do último trimestre de 2020. Como é que vocês veem a evolução ao longo de 2021, é algo que já deve normalizar



no primeiro trimestre ou a gente deve continuar essa tendência de redução ao longo do tempo? Obrigado.

CARLOS ANDRÉ – Obrigado, Renan. Vou começar falando aqui, você perguntou sobre risco legal e itens extraordinários no balanço. Vocês analistas, a nossa área de relações com investidores já tinha aí uma expectativa no ano de 2020, um soft guidance de algo em torno de R\$1,0 bilhão mais ou menos de risco legal por trimestre, alguma coisa assim. Quando você olha o acumulado ao longo do ano de 2020, a gente ficou dentro dessa range, se não me engano alguma coisa como R\$4,2 bilhões de risco legal. Na prática, no último trimestre, a gente teve um movimento mais específico e aqui, enfim, quando a gente está falando de risco legal, a gente está falando basicamente, principalmente, demandas trabalhistas e demandas cíveis, e no caso, trabalhistas a gente teve um evento específico de mudança de probabilidade de êxito, consequentemente a gente obrigatoriamente tem que fazer a contrapartida do lado de provisões. Do lado de demandas cíveis, aqui, de alguma forma a gente tem modelos que funcionam na base de até inteligência artificial, em que a gente procura, realmente, ir capturando as necessidades de provisões adicionais por conta de percepção dos nossos modelos da necessidade de reforço. Aqui entrou muito na linha do que os nossos modelos preditivos indicavam como sendo os montantes adicionais de provisão ótimos relacionados ao risco legal. Você perguntou também sobre itens extraordinários. No caso de itens extraordinários, a gente tem uma questão, acho que, pontual relacionada a encontro de contas de programas de governo em que nós somos o agente administrador do programa. Isso faz parte do dia a dia, de fato é um evento one-off, é extraordinário por natureza, enfim, que a gente trouxe como extraordinário e que provavelmente responde por uma boa parte do que você está perguntando. E na dinâmica de provisões, acho que foi sua última pergunta, relacionada à dinâmica de provisões, acho que o Bonetti pode passar um pouquinho mais de luz de como é que a gente espera o comportamento ao longo deste ano.

CARLOS BONETTI – Eu só vou voltar um pouquinho no risco legal, porque teve uma outra estratégia que a gente implementou em 2020 que é importante, que foi a questão da aceleração de acordos. Então, nós temos uma estratégia de acordos importante, ela acelerou em 2020, e a gente sabe que quando a gente acelera acordos você acelera despesa, mas com o objetivo de fazer economia no recorrente. E essa estratégia, você



perguntou também a tendência para 2021, essa estratégia a gente vai acelerar ela em 2021, então a gente vai buscar fazer ainda mais acordos em 2021, para preservar valor no futuro. Então, essa vai ser uma parte importante da estratégia de gestão desse risco legal e a nossa projeção continua numa trajetória de melhora aí para os próximos anos. Passando agora para provisões, nossa leitura é que durante 2020, nós fizemos uma antecipação prudencial de provisões pra suportar um eventual aumento de inadimplência pro futuro e portanto, aquilo que é a nossa carteira recorrente, mais o que nós pretendemos crescer de desembolso de crédito, seria possível a gente voltar para aquela nossa régua padrão de evolução natural da carteira e evolução dessas provisões sem necessidade de novas provisões excedentes. A gente está falando de um nível de cobertura muito positivo, muito robusto, que nós construímos ao longo principalmente de 2020 e a gente acredita que o ano de 2021 a gente volta à normalidade, muito próximo daquilo que a gente fez em 2019. Espero ter respondido à sua pergunta.

RENAN IKEMOTO – Está ótimo. Obrigado.

OPERADORA – Nossa próxima pergunta vem do Sr. Felipe Martinuzzo, da Morgan Stanley.

FELIPE MARTINUZZO – Bom dia, agradeço a oportunidade de fazer pergunta. A minha pergunta é sobre asset quality, especialmente sobre NPL. Vocês diziam, alguns quarters atrás, que vocês esperavam aumento de NPL, um pico de NPL, lá pro 2º ou 3º quarter de 2021. Eu queria ver com vocês como está esse negócio, a gente vê que o NPL está super baixo atualmente, ainda está abaixo do sistema financeiro, então, como vocês estão vendo o comportamento do NPL para 2021? Obrigado.

CARLOS ANDRÉ – Felipe, obrigado pela pergunta. De fato, a gente tem apresentado os índices de inadimplência e o NPL se comportando de maneira bastante positiva, é claro que, como eu disse anteriormente, a gente tem alguns fatores que contribuem para esse comportamento, o próprio crescimento da carteira e também a migração eventualmente de carteira para perda e coisas que o valha, questões mais pontuais. Mas o ponto mais importante, acredito que é de fato a dinâmica das prorrogações de carteira que foi executada ao longo do ano de 2020. Como você percebeu, num dos slides da nossa



apresentação, a gente tem um cronograma de repagamento em que há uma concentração um pouco maior ao longo do 1º trimestre deste ano, e é legítimo imaginar que a partir desse cronograma, que tem uma concentração maior ao longo do 1º trimestre, você comece a observar a partir do pós-1º trimestre uma elevação desses índices de inadimplência e a nossa expectativa de fato é que a gente consiga ter aí, que a gente provavelmente vai estar próximo dos índices mais altos de inadimplência ao final do 1º semestre ou ao longo do 3º trimestre desse ano. Lembrando que a gente não tem... ao final do 2º semestre, desculpem, ao longo do 3º trimestre, meus colegas estão me corrigindo aqui, verdade... e lembrando que a gente não tem uma expectativa de que os índices de inadimplência cheguem aos picos observados ao longo de 2016 e 2017.

CARLOS BONETTI – Só fazendo um complemento aqui, Carlos, a gente vem atualizando essas projeções de inadimplência, à medida que a situação vai evoluindo, vão diminuindo as incertezas, e hoje a nossa melhor projeção, o Carlos André disse, lá pro final do ano a gente deve atingir esse máximo dessa projeção, mas a boa notícia é que as nossas expectativas é de que a inadimplência volte aos parâmetros do final de 2019. Então, aquela expectativa de superar essa marca ficou pra trás. Os números hoje indicam um comportamento de inadimplência melhor do que nós vínhamos falando com vocês no ano passado. Então, essa é uma boa notícia. O que reforça que nossa provisão constituída será suficiente para esse período novo.

FELIPE MARTINUZZO – Perfeito, gente, super claro. Obrigado.

OPERADORA - Encerramos neste momento a sessão de perguntas e respostas. O senhor André Brandão fará as considerações finais. Por favor, senhor André, queira prosseguir.

ANDRÉ BRANDÃO – Agradeço novamente a participação dos senhores e senhoras. Novamente a gente está à disposição. Eu já mencionei na reunião anterior, nosso time de RI está sempre à disposição e tanto eu quanto o Carlos André aqui temos o intuito de manter um relacionamento próximo de vocês, então, por favor, mantenham esse contato, digiram mais um pouco os nossos números e fiquem à vontade para nos contatar, tá? Tenham um bom dia, um bom final de semana e um abraço a todos. Obrigado.



OPERADORA - A teleconferência do Banco do Brasil está encerrada. Agrademos a participação de todos e lembramos que o material utilizado nesta teleconferência está disponível no portal de Relações com Investidores na internet. Tenham um bom dia.