

Operadora:

Bom dia e obrigado por aguardarem. Bem-vindos à teleconferência para falarmos sobre os resultados do Banco Santander Brasil S.A.

Temos aqui o Sr. Sergio Rial, Presidente, o Sr. Angel Santodomingo, Vice-Presidente Executivo e Diretor Financeiro e o Sr. André Parize, Diretor de Relações com Investidores.

Todos os participantes estarão em modo de escuta apenas durante a apresentação, e depois iniciaremos a sessão de perguntas e respostas, quando mais instruções serão fornecidas. Caso alguém precise de ajuda durante a apresentação, pressione *0 para entrar em contato com o operador.

O webcast ao vivo desta teleconferência está disponível no site de relações com investidores do Banco Santander, em www.santander.com.br/ri no qual a apresentação também está disponível para download. Informamos que as perguntas recebidas através do webcast serão priorizadas. Caso alguém deseje fazer uma pergunta por telefone, pressione *1. Uma vez que a pergunta for respondida, pressione *2 para sair da linha. Cada participante tem direito a fazer uma pergunta. Caso alguém precise de mais informações, por favor volte para a fila.

Antes de prosseguirmos, esclarecemos que eventuais declarações prospectivas podem ser feitas durante esta teleconferência com relação às perspectivas empresariais do Banco Santander Brasil, projeções e metas operacionais e financeiras com base em convicções e premissas da Diretoria, bem como informações atualmente disponíveis. Essas declarações prospectivas não são uma garantia de desempenho. Elas envolvem riscos, incertezas e suposições, tendo em vista que se referem a eventos futuros, e, portanto, circunstâncias que podem ou não ocorrer. Os investidores devem estar cientes de que as condições econômicas gerais, condições da indústria e outros fatores operacionais podem afetar o futuro desempenho do Banco Santander Brasil e podem fazer com que os resultados reais sejam substancialmente diferentes daqueles contidos nas declarações prospectivas.

Agora, passo a palavra para o Sr. André Parize. Por favor, Sr. Parize, pode prosseguir.

André Parize:

Bom dia a todos. É um prazer dar as boas-vindas a vocês à nossa divulgação de resultados.

Mais uma vez, em 2019 tivemos importantes conquistas, que serão apresentadas pelo nosso Presidente, Sr. Sergio Rial, juntamente com o posicionamento do banco para este ano. Em seguida, nosso Diretor Financeiro, Sr. Angel Santodomingo, apresentará em detalhes os resultados do 4T e do ano consolidado.

Passo agora a palavra para o Sr. Sergio Rial.

Sergio Rial:

Obrigado, André. Agradeço a participação de todos em nossa divulgação de resultados. Esse é o quarto ano de crescimento contínuo e rentável, como puderam observar com o encerramento de 2019. Alguns impulsionadores interessantes foram basicamente mantidos. Um deles é nossa carteira de crédito e, particularmente, nossos modelos precisos de risco comprovadamente bem administrados e sobre os quais vamos dar mais detalhes daqui a pouco.

Pessoas extremamente engajadas. Continuamos a ser uma história de transformação. Temos a tendência de rejeitar os rótulos de bancos e não-bancos. Acreditamos que estamos em meio a um processo no qual, no final, tudo convergirá e veremos surgir novas plataformas financeiras, plataformas de serviços financeiros.

E nós acreditamos, pelo menos nós tentamos e trabalhamos, cada um de nós a cada dia, para nos posicionarmos como líderes no sentido de estar à frente o máximo possível e antecipar possíveis tendências.

Acredito que fizemos isso nos últimos quatro anos. Fizemos isso no agronegócio. Fizemos isso no setor imobiliário, quando as pessoas não estavam necessariamente prestando atenção, em função das incertezas em relação ao cenário macroeconômico. E certamente também fizemos isso no âmbito do crédito ao consumidor.

Acredito que o ano de 2019, em certa medida, consolida algumas decisões particulares tomadas pelo banco, nem todas necessariamente por consenso, mas tais escolhas se provaram corretas.

O slide dez consiste basicamente em um resumo de como fechamos o ano. Encerramos com um lucro líquido de R\$ 14,6 bilhões, um crescimento importante em relação ao mesmo período do ano anterior, como podem ver. Com relação ao retorno sobre o capital (ROE), um indicador de grande importância, conseguimos ultrapassar os 21%, chegando a 21,3%. Vocês provavelmente se lembram das nossas metas para três anos.

Conseguimos atingir a meta e cumprir a promessa de eficiência. Por isso, publicamos um índice de eficiência desafiador. Vocês provavelmente se lembram que nosso *guidance* para eficiência era de cerca de 38%. E vamos continuar, como podem ver, prestando atenção na receita.

Eu disse slide dez, mas acho que cometi um erro em relação ao número. Alguém está me sinalizando com relação a isso. Então, na verdade estamos falando do slide cinco. Peço desculpas por indicar o número errado do slide. Estamos no slide cinco.

Agora, passando para o slide seis, temos aqui também uma síntese de onde estávamos. O bom desempenho das ações no ano passado, 21%, bom, forte. Também temos muito orgulho de aportar o maior dividendo já realizado no país para o Santander Brasil, R\$ 10,8 bilhões, proporcionando um rendimento interessante e apropriado.

Isso é mais do que apenas um sinal concreto para nossos acionistas de que nós nos preocupamos com eles. Nós devolvemos dinheiro quando sentimos que nossos coeficientes de capital, como é o caso de hoje, são adequados. Então, acredito que temos tido um balanço muito positivo nos últimos quatro anos com pagamentos de dividendos arrojados, mas ainda assim, prestando atenção aos nossos coeficientes de

capital que certamente nos permitem continuar crescendo como fizemos nos últimos dois anos.

No slide sete, vamos falar agora sobre um tema que eu chamaria de nossa cultura e nossas pessoas. Muito importante. Sempre defendi a importância de transformar o capital humano antes de sequer falarmos sobre tecnologia. Acredito que o Santander Brasil tem sido uma história intrigante e desafiadora, diferente do que as pessoas normalmente associariam a um banco com um legado de transformação, não apenas em termos de engajamento, como podem ver, 92 é um excelente índice, independentemente da geografia; mas também em termos de velocidade, propensão a assumir riscos calculados e criação de uma estrutura de capital humano que ainda não vimos nos grandes bancos globais mais clássicos.

Então, também podem perceber um componente muito importante da nossa cultura, o aprendizado contínuo. Tenho certeza que companhias que aprendem são muito adaptáveis, mas isso exige que se leve o aprendizado contínuo muito a sério, essa combinação é importante para continuarmos nos transformando, permanecendo, o máximo possível, na liderança.

Com relação a diversidade, tomamos decisões audaciosas. Estamos muito orgulhosos de basicamente termos realizado um alinhamento sem necessariamente tocar na meritocracia. A diversidade para nós, além de ser a coisa certa a ser feita, tem um componente muito importante em nosso modelo de negócios. Por isso, diversas medidas foram tomadas. Estamos, neste ano, trazendo diversos estrangeiros para atuar no Santander Brasil.

De fato, estamos recrutando no exterior. Com isso, o inglês será cada vez mais ouvido nos elevadores da companhia. Portanto, o inglês precisa se tornar uma língua franca comum no Santander Brasil, não porque somos um banco internacional, mas porque é isso que ocorre no mundo. Acredito que tudo isso faça parte do que eu chamaria de agenda da diversidade.

É com alegria que digo que 25% da nossa equipe de funcionários é negra ou de descendência negra, isso é motivo de muito orgulho. E certamente estamos avançando com relação à liderança feminina, que agora está em 26%. Estamos orgulhosos de ter três mulheres como Conselheiras. Levamos isso a sério, não por elas serem mulheres, mas por elas serem brilhantes e, além disso, terem uma carreira fenomenal como executivas, seja no passado ou no presente, como o caso de nossas executivas.

No próximo slide, temos a dimensão do cliente. Eu prestaria atenção na correlação que existe entre o crescimento de clientes ativos, mas também de clientes vinculados. Portanto, há uma correlação muito próxima, que mostra que a tração e o mecanismo em termos de aquisição de clientes parecem estar indo na direção certa.

Em NPS, estamos orgulhosos. Nós prestamos atenção. Nós ainda não ultrapassamos 60. Isso é algo que estávamos de olho. Então, ainda não chegamos lá, temos ainda muito trabalho. Certamente vamos garantir que seja esse o caso. Vamos continuar trabalhando nessa direção.

Temos o orgulho de anunciar 26 milhões de clientes e muitos deles, acreditamos, com base no índice de 56, estão moderadamente felizes com o banco. No entanto, o mais

importante é que ainda somos capazes de gerar uma base de clientes com rentabilidade.

No próximo slide, slide nove, passamos agora para o quadrante no qual vou falar sobre a sociedade. Acho que estamos orgulhosos de várias coisas. Fomos premiados pela revista Fortune dos EUA como uma das poucas companhias que está transformando o mundo. E essa é uma afirmação ousada, mas basicamente confirma nossos esforços para construir uma plataforma de microfinanças muito significativa no país.

Alcançamos mais de 500 mil clientes, como viram aqui no slide. Mas pretendemos, efetivamente, alcançar 1 milhão. Esse é a nossa projeção para os próximos três anos. No entanto, nossa ambição é muito mais arrojada do que isso.

Parte do sucesso do Brasil, de uma operação no Brasil, é a capacidade de decifrar o código da base da pirâmide. Acredito que o que a operação de microfinanças ou o modelo de negócios está realmente fazendo é nos ajudar a ser mais eficazes em processar, realizar e expandir em um país fenomenal e realmente interessante, como é o caso do Brasil.

No Brasil, mais de 80% da sociedade vive em regiões urbanas. Mas, mesmo com esse nível de urbanização, há muitos grupos significativos da população que ainda hoje não são realmente atendidos de forma recorrente pelas plataformas financeiras.

Um sinal muito importante neste ano: nós alinhamos ou, pelo menos convocamos, todos os funcionários para que, de forma voluntária, doem 1% de sua renda variável a qualquer causa que considerem importante. Todos podem escolher qualquer causa que quiserem. Novamente, isso é voluntário, mas estamos basicamente estimulando a importante cultura da retribuição. Entendo que isso seja algo muito importante. E não é apenas para doar dinheiro, é pensar para quem o dinheiro deve ir apropriar-se das diferentes causas existentes na sociedade brasileira e fazer a diferença.

No caso do 'Amigo de Valor', que é um programa que existe há muitos e muitos anos. Apoiamos 65 projetos sociais de todos os tipos e, basicamente, levantamos um valor de cerca de R\$ 20 milhões em relação ao mesmo período do ano anterior. Isso representa um crescimento de 39% em comparação ao mesmo período do ano anterior.

E acho importante mencionar, gostaria de homenagear os voluntários do Santander. Foram 83 mil participações de funcionários do Santander em todos os tipos de eventos, sendo que a maioria deles está relacionado em algum nível a um componente ambiental ou social.

Dando continuidade, ainda sobre o negócio. Acredito que tenham visualizado no primeiro slide o crescimento que conseguimos neste trimestre em relação à participação de mercado no crédito. Não temos exatamente uma meta de participação no mercado, mas isso reflete nossa direção.

Acho que aqui podem ver participações significativas e crescimento em relação ao mesmo período do ano anterior em uma variedade de produtos. O setor imobiliário, hipotecas, começamos há cerca de três anos, praticamente à frente. Fomos os primeiros a levar as taxas para a casa de um dígito.

No lado direito, temos diversos novos negócios. Na minha opinião, alguns destes negócios vão se tornar significativos. O Santander Auto, a parceria com nossos amigos do HDI. Queremos estar aptos para subscrever mais de 100 mil apólices de seguro para carros neste ano. Portanto, esse é um negócio que, se for bem desenvolvido e bem administrado, poderá chegar na casa dos bilhões, do ponto de vista do valor da companhia.

Lançamos a Ben, nosso vale-alimentação, em crescimento, que deve registrar algum lucro já nesse ano. Esse negócio existe há menos de um ano.

E, do lado do Atacado, em nosso banco de investimentos, temos orgulho de sermos o número um em: fusões e aquisições (*M&A*), financiamento de projetos e câmbio. Em fusões e aquisições, em particular, muito disso tem a ver com o trabalho do número de mandatos de vendas muito significativos no ano passado.

Passando para o próximo slide, que é a obsessão por eficiência e produtividade. Esses são exemplos muito pequenos do que estamos fazendo. É difícil descrever em um slide o que estamos fazendo. Mas, por exemplo, quando olhamos apenas para contas correntes, em muitos processos e, particularmente, em processos muito significativos, quando lidamos com 26 milhões de clientes, há muito desperdício no modelo e no fluxo de transações, e isso apenas para mostrar a vocês que, a partir do nível histórico de retrabalho que tínhamos para abrir, integrar um cliente, conseguimos reduzir drasticamente o retrabalho que, no final, gera apenas custos adicionais, ineficiências e todo tipo de perda de tempo. Isso é apenas um pequeno exemplo do nosso compromisso de realmente levar nosso nível de eficiência à meta de 38 até o ano de 2022.

Eu resumiria, um ano muito sólido, o crescimento é um componente que permeou a maior parte de tudo o que fizemos, ganhos significativos de participação no mercado em várias frentes, uma organização que apresenta potencialmente o melhor índice de eficiência de toda a indústria do Brasil, o que não é algo pequeno, porque só temos concorrentes muito, muito bons em todas as dimensões.

E com isso, passo a palavra ao Diretor Financeiro, o Sr. Angel Santodomingo, para começar a falar sobre o Grupo e seguir adiante na apresentação. Obrigado. Angel?

Angel Santodomingo:

Obrigado, Sergio. Bom dia a todos. Vou começar no slide 13, com os grupos que já foram apresentados pelo Grupo, como sempre fazemos.

Como sabem, nossos resultados, o lucro líquido apresentado pelo Grupo totalizou um pouco mais de € 8 bilhões. O Brasil representou 28% dos resultados anuais, sendo que a divisão foi de, aproximadamente, 47% da Europa, 53% do que nos referimos como América, sendo 37% na América do Sul e 16% na América do Norte, respectivamente. Portanto, resultados muito diversificados.

Passando para a nossa situação doméstica, especialmente da perspectiva macro, resumimos quais são as nossas opiniões sobre a fronteira econômica. Nossa expectativa é que esse ano de 2020 seja um ano de inflação controlada, baixas taxas de juros e maior crescimento. Esse crescimento será materializado gradualmente ao

longo dos trimestres. De fato, esperamos passar de trimestres mais fracos para mais fortes ao longo do ano.

Essa situação também será apoiada pela agenda de reformas estruturais da política fiscal e outras iniciativas políticas que podem, de alguma forma, contrabalancear a volatilidade esperada e vivenciada, tanto nacionalmente quanto internacionalmente. De qualquer forma, temos uma visão otimista de como a economia deve evoluir, pois os fundamentos do país estão melhorando e permanecendo sólidos.

Analisando especificamente quais são os resultados no slide 17, com relação ao lucro líquido de 2019, alcançamos R\$ 14,6 bilhões. Nosso lucro líquido continua crescendo a um ritmo bom de 17% no ano. No comparativo com 2016, ou seja, três anos atrás, nosso lucro líquido dobrou.

Esse desempenho é uma consequência dos pilares fundamentais que nortearam nosso estudo, e que vocês podem visualizar no slide, incluindo a constante expansão de nossa base de clientes. Faz 55 meses consecutivos que estamos aumentando nossa base de clientes, permitindo um crescimento robusto e sustentável, modelos de risco precisos e esforços disciplinados de controle de custos.

Temos uma agenda clara, focada em promover um crescimento enxuto e ganhos de produtividade, como dito pelo Sergio, o que deve levar a aumentos adicionais tanto no demonstrativo de Lucros e Prejuízos (P&L), quanto no lucro líquido, daqui para frente.

No slide 18, apresentamos as principais linhas dos nossos resultados. Vou detalhar isso melhor mais para frente. Vou compartilhar com vocês meus pensamentos iniciais. Com relação à receita, a margem financeira bruta (*net interest income* ou NII) aumentou quase 5% em relação ao 3T, enquanto no acumulado do ano aumentou 6,4%, com desempenho consistente em todos os seus componentes. As receitas de comissões avançaram 1,5% no trimestre e 8% no ano. Aqui, a expansão da nossa base de clientes que eu mencionei e maior transacionalidade desempenharam um papel crucial na manutenção de um nível saudável de crescimento das nossas tarifas.

Com relação às despesas, as provisões permaneceram sob controle, diminuindo 7% no trimestre e mantendo-se estável no ano. Esse desempenho reflete a solvência contínua de nossos modelos de risco, que já compartilhamos com vocês há alguns anos.

As despesas gerais também permaneceram sob controle. Embora as despesas tenham sido ligeiramente superiores à inflação no ano, elas permaneceram abaixo do crescimento da receita, melhorando a eficiência. A sazonalidade explica o desempenho neste trimestre.

No slide 19, vocês podem ver nossa evolução concreta da margem financeira de juros (*net interest income* ou NII), que totalizou quase R\$ 47 bilhões em 2019, aumentando 6% no ano. Os destaques são: a margem financeira de crédito, que permaneceu praticamente estável no trimestre devido a um crescimento mais equilibrado entre grandes empresas e varejo, confirmando o que eu disse nos últimos trimestres e, mais especificamente, no Dia do Investidor, quando eu disse que as mudanças de mix seriam mais suaves no futuro. No acumulado do ano, a margem financeira de crédito aumentou mais de 8%.

As receitas com captações continuaram seu processo de expansão e cresceram 2,6% em relação ao trimestre anterior, embora a taxa Selic tenha caído para o nível mais baixo, como sabem. Em uma comparação anual, as receitas com captações aumentaram 11% com relação a 2018. Aqui, nosso robusto volume e políticas de controle de preço foram fundamentais.

Finalmente, a linha de “outros” apresentou um resultado significativo no trimestre, com a mesa proprietária fornecendo números melhores no comparativo com trimestres anteriores. De qualquer forma, na comparação anual, essa linha foi estável.

Passando para o próximo slide, podemos ver como o crescimento da nossa carteira de crédito acelerou, aumentando 6% no trimestre e 15% no ano, totalizando R\$ 352 bilhões. Continuamos a crescer de forma controlada e sólida.

Analisando por segmento, a carteira de PMEs e a carteira de grandes empresas ganharam velocidade recentemente. Os principais pontos são: a carteira de pessoas físicas manteve uma boa fase de expansão, aumentando 5% no trimestre e 17% neste ano, liderados por empréstimos consignados, financiamento imobiliário e cartões de crédito; o financiamento ao consumo manteve sua sólida tendência e cresceu 16%, aproveitando todo o nosso ecossistema automotivo; a carteira de PMEs recuperou ainda mais baseada, entre outras, em uma melhoria substancial em nossa interface com o cliente. Já estamos crescendo a um nível de 15% em termos anuais.

Finalmente, a carteira de grandes empresas, após vários trimestres de evolução fraca, apresentou um desempenho positivo. Expandiu 8% em relação ao trimestre anterior e 12% em relação ao mesmo período do ano anterior. Acreditamos que é muito cedo para dizer se esta é uma tendência para 2020. Em suma, terminamos 2019 com tendências de crescimento melhores do que no início deste ano.

No slide 25, vocês podem ver como nossa captação aumentou trimestralmente e anualmente. Todos os itens tiveram um desempenho positivo, exceto os instrumentos mais caros, as letras financeiras. Essa dinâmica está alinhada à nossa estratégia de otimizar nossos custos de captação, já demonstrado há quatro anos, e com volume em níveis que suportam o crescimento da nossa carteira de crédito.

Passando para as comissões, totalizaram quase R\$ 19 bilhões em 2019, crescendo 8% no ano. Os destaques no período foram a conta corrente, seguros e atacado. Os cartões subiram 6%, parcialmente impactados por um cenário competitivo muito mais difícil em 2019 nos negócios de aquisição, mas, ao mesmo tempo, indicando que a dinâmica do emissor permanece sólida.

No próximo slide, a qualidade dos ativos mantém uma evolução muito positiva. O índice de inadimplência 15 a 90 manteve sua tendência decrescente e alcançou 3,9%, o melhor nível desde nosso IPO. Esse é o melhor nível nos últimos dez anos. Nesse índice, o segmento de pessoas físicas apresentou uma melhoria de 50 bps no trimestre. O segmento de pessoa jurídica apresentou uma ligeira deterioração, mas ainda permanece em um nível muito confortável.

A inadimplência acima de 90 dias também melhorou no trimestre. Ambos os segmentos, pessoas físicas e jurídicas, registraram bons números, caindo 10 bps e 20 bps, respectivamente.

E, finalmente, o índice de cobertura. Aqui, preciso detalhar que usamos o ganho não-recorrente de crédito tributário para reforçar nosso balanço patrimonial, antecipando a implementação da IFRS 9 no país. Vou detalhar esse efeito mais adiante de qualquer forma. Como resultado, o índice de cobertura aumentou para 209%, o que, a nosso ver, é novamente um nível confortável.

No slide 24, vocês podem ver que as provisões para créditos de liquidação duvidosa foram mantidas sob controle, devido à melhoria na qualidade dos ativos da carteira de crédito. Como resultado, nosso custo de crédito atingiu 2,7%. Na comparação anual, as despesas de provisionamento permaneceram estáveis com relação a 2018, enquanto, ao mesmo tempo, como visualizaram e como mencionei, a carteira de crédito aumentou 15%. Assim, o custo do crédito chegou a 3%.

No próximo slide, podemos ver como as nossas despesas evoluíram no período. As despesas tiveram bom desempenho no 4T19, em relação ao 4T18, crescendo apenas 3%, enquanto o número trimestral é explicado pela sazonalidade. No geral, em 2019, as despesas aumentaram 4,8%, abaixo do crescimento de 6,8% das receitas totais e próximo dos 4,3% de inflação, resultando em um melhor índice de eficiência devido à nossa alavancagem operacional.

Em 2020, procuramos intensificar ainda mais nosso foco na melhoria da produtividade, como já dito, pois entendermos ser essencial para manutenção da lucratividade em níveis saudáveis. Além disso, nossa conhecida agenda de industrializar um setor não industrializado permanece ainda mais forte do que antes.

Passando para os indicadores, eles mostraram uma boa evolução no ano passado na comparação com 2018. A eficiência foi 80 bps melhor. O índice de recorrência atingiu 88%. E, como dito anteriormente, graças a todos esses avanços, o retorno sobre o capital (ROE) atingiu 21,3%. Devo dizer que, na base anual, alcançamos níveis históricos nos três índices mencionados, índices de retorno sobre o capital, eficiência e recorrência.

Analisando o capital e a liquidez, encerramos o ano em um momento forte, com índices confortáveis, mesmo depois de pagar R\$ 7,8 bilhões em dividendos no 4T. Vemos nosso capital em um nível confortável para suportar nosso crescimento.

Antes de passar para as considerações finais, gostaria de compartilhar o que mencionei no slide anterior. Como sabem, os impostos sobre o lucro líquido e a contribuição social local aplicável aos bancos devem aumentar de 15% a 20%, totalizando 40% a 45% a partir do próximo dia 1º de março.

Com isso, reavaliamos nossos DTAs, nossos ativos fiscais diferidos, que geraram um ganho líquido de crédito tributário não-recorrente de R\$ 2,7 bilhões, que compensamos ao fortalecer nosso balanço patrimonial com provisões extraordinárias para créditos de liquidação duvidosa, antecipando o IFRS 9, que mencionei a implementação no Brasil, e para um fundo de eficiência, entre outros.

Passando para minhas considerações finais, para concluir a apresentação, gostaria de destacar os três pontos a seguir. A receita aumentou 7% no ano, mantendo nosso histórico de crescimento. Os números atestam a qualidade dos ativos e evidenciam que a inadimplência e a qualidade estão sob controle e que a eficiência continua sendo um pilar estratégico essencial para o Santander Brasil. Essas características foram

fundamentais para o crescimento de 17% no lucro líquido em 2019 e o retorno sobre o patrimônio líquido de 21,3% no ano, que, como disse, é a nossa máxima histórica, desde que fomos listados na bolsa.

Em nossa opinião, nossos números confirmam que estamos no caminho certo para continuar entregando resultados fortes e sustentáveis.

Agradeço a todos pela atenção e agora estamos disponíveis para responder às suas perguntas.

Tito Labarta, Goldman Sachs (via webcast):

Vocês acham que vão conseguir manter o ROE em 21% neste ano, considerando os ventos contrários ao cheque especial e às alíquotas mais altas?

Sergio Rial:

Obrigado pela pergunta. Acho que a mesma pergunta de alguma forma também veio quando basicamente nós indicamos nossa projeção de ROE para três anos, devido a um ponto de inflexão completamente diferente do que estamos vendo no sistema financeiro brasileiro.

O que eu acho é que basicamente posicionamos a organização de uma forma que continuaremos sendo uma organização muito focada no retorno sobre o patrimônio líquido. Também acredito que estamos no início dessa jornada. Nós conquistamos bastante coisa nos últimos quatro anos.

É importante também reconhecer que, se as coisas andarem conforme o previsto, e esse parece o caso, do ponto de vista macro, o custo de capital no Brasil deve diminuir estruturalmente. Mas é preciso lembrar que aprovamos uma lei fiscal muito importante para a reforma previdenciária, mas ainda não estamos em um país equilibrado do ponto de vista fiscal. Portanto, ainda há muito trabalho a ser feito.

No geral, embora eu veja pressão nas margens e nos *spreads* neste momento, minha leitura para o mercado seria, talvez, potencialmente um aumento nos custos de captação, mas também no lado dos ativos, o setor provavelmente irá se movimentar e reequilibrar seus *spreads*. Em alguns produtos, pude ver seus *spreads* subindo à medida que o Brasil está sendo realinhado. Então, ainda não estou preocupado quanto ao 1T.

Em relação à qualidade dos ativos, no ano passado fiquei particularmente preocupado com as pessoas físicas. Ainda permaneço em alerta. Acho que existem muitas empresas novas, agentes fornecendo crédito. Então, acho que precisamos ser muito diligentes para não termos uma situação de concorrência feroz e, basicamente, reduzir e debilitar o custo do crédito e os parâmetros de risco. Conseguimos fazer um bom trabalho no ano passado, mas isso ainda estará no topo de nossa agenda.

O custo do risco pode diminuir? Eu penso que em certos produtos, sim. Mas de modo geral, não estou muito seguro disso. É muito cedo para dizer. As primeiras indicações devem nos dizer que poderíamos ter um desempenho mais benigno no custo do crédito, principalmente no 1S20, mas ainda é cedo.

Thiago Batista, UBS (via webcast):

O crescimento do crédito alcançou 15% em 2019 e o 4T19 mostrou uma boa surpresa, principalmente no crédito corporativo. Esse é um período de crescimento de duplo-dígito que poderemos ver em 2020?

Angel Santodomingo:

Obrigado, Thiago. Como sabem, já falamos por algum tempo sobre a questão do volume, evolução de volume e como vemos essas coisas. E discutimos isso também, como se lembram, em nosso Dia do Investidor.

Basicamente, o que vimos foi que a mudança de mix que, naquela época e nos últimos dois anos, foi uma forte mudança de mix, como sabem, entre pessoas físicas e o que chamaremos de pessoas jurídicas, desde grandes empresas até PME, de certa forma, e pensamos e esperamos que daqui para frente isso deva se equalizar ou fechar essa lacuna entre as taxas de crescimento.

Se voltarmos apenas três, quatro trimestres, estávamos crescendo acima de 20% em pessoas físicas e estagnados ou com taxas negativas com relação às pessoas jurídicas e grandes empresas. Essa diferença está diminuindo, como podem ver neste trimestre. Eu não extrapolaria, mas neste trimestre já vemos uma equalização das taxas de crescimento entre os diferentes segmentos.

Como isso se pode se comportar no futuro? Primeiro, em termos de volume, o que direi é que este é um país que deve tender a ter um crescimento nominal do PIB em torno de 6%, 7%, 8%, dependendo também da inflação, o que leva ao crescimento do volume de um dígito alto ou dois dígitos baixos.

Hoje, o país cresce 6%, com uma forte mudança de mix entre bancos públicos e privados. A dívida bancária é de 48% do PIB. Completamente dentro de níveis razoáveis e com capacidade de aumentar essa alavancagem ainda mais entre 60% a 70%. Portanto, há espaço para alavancar o país e agora o que está por vir é o crescimento.

Quando o crescimento chegar, mais intenso, já estaremos preparados, mas quando se tornar mais intenso, os planos de investimento virão uma vez que a atual capacidade industrial disponível está parcialmente sendo utilizada, tanto relacionado a empregos quanto a questão industrial.

Portanto, é basicamente o que dissemos também no Dia do Investidor, que o volume continuará crescendo e fechando essas lacunas entre os segmentos.

Marcos Assumpção, Itaú BBA (via webcast):

Em termos de eficiência, podemos ter uma surpresa positiva atingindo a meta de 38% antes de 2022?

Sergio Rial:

Marcos, bom dia. Obrigado pela pergunta. Espero que sim. Estamos trabalhando para isso. 2022 não é um objetivo em si, mas será uma questão de quão rápido e quão inteligentes podemos continuar a ser para nos transformar.

Hoje, eu publiquei os ganhos internamente e estava usando uma imagem anedótica. Reunimos mais de 2 mil carimbos. Daqueles que costumavam ser usados pelos bancos no passado com o nome de alguém e, eventualmente, o cargo.

O verdadeiro desafio será o quanto a cultura do Santander Brasil e seu capital humano estão dispostos a continuar na vanguarda da transformação. Meu palpite é que estaremos na vanguarda. Do ponto de vista cultural, acredito que as pessoas aqui são caçadoras. Nós vamos atrás dos negócios. Estamos ficando mais inteligentes na maneira como caçamos.

Também estamos aprendendo sobre a forma que gerenciamos riscos, não apenas crédito, operacional, de mercado, uma variedade de riscos. Enfim, não sou a pessoa mais objetiva, mas posso apostar que continuaremos prestando bastante atenção no índice de eficiência, e que isso poderia acontecer antes.

Em seguida você fez uma segunda pergunta, que eu vou responder rapidamente, que seria sobre *spreads* em declínio a serem compensados por volumes mais fortes. Acho que veremos um declínio nos *spreads* nos primeiros dias do ano. Não estou totalmente convencido. Estou falando de *spreads*, esses *spreads* continuarão a diminuir.

Eu acho que vamos ver uma realocação dos fluxos de captação. Acredito que a captação provavelmente se tornará estruturalmente mais cara. Então, acho que as pessoas vão negociar os valores de forma muito mais inteligente do que vimos nos últimos anos. Ainda há muita tendência a precificar produtos, mas acho que temos que começar a aprender muito rapidamente como precificar clientes, prazo, liquidez, algo que não existia há alguns anos e que se tornará cada vez mais importante quando pensarmos sobre isso.

No segmento corporativo, estamos vendo uma recuperação, principalmente no segmento PMEs, maior do que em grandes empresas. Então, acho que o recente pico que você viu no 4T deve ser uma boa indicação, pelo menos para o 1S20. Eu espero que isso acelere no 1S20.

Britta Schmidt, Autônoma (via webcast):

Você pode, por favor, aprofundar nos comentários sobre o desenvolvimento de comissões no trimestre? Quais foram os principais fatores por trás do declínio nas Receitas de Administração de Fundos? E você vê aumento da concorrência de preços nesse segmento?

Angel Santodomingo:

Obrigado, Britta. Como provavelmente já viram no slide, o que temos é um crescimento de 8% em 12 meses e uma queda no trimestre. O declínio no trimestre é absolutamente o que eu chamaria de técnico.

Lá vocês têm dois conceitos: a atividade de administração de fundos e o que chamamos de atividade de consórcio, que é um produto específico que está sendo vendido aqui, um tipo de produto que as pessoas usam para comprar ativos no futuro e que gera comissões.

Esse é um tipo de ajuste intermediário que você tem devido ao número de dias, basicamente, porque se o mês termina em um fim de semana, essas tarifas entram no resultado da atividade na segunda-feira. É simples assim, como estou lhe dizendo.

Então, você viu um bom crescimento no 3T em relação ao 2T, e agora esse bom crescimento ao contrário no 4T. Como eu disse, é simples assim, como eu estava dizendo. O importante é que, na visão anual, estamos crescendo 8%, e é forte nas duas atividades que mencionei.

Em termos gerais, as comissões continuam a crescer em um dígito alto. Obviamente, a transacionalidade será importante para essa linha, como foi mencionado. Ainda vemos e esperamos continuar vendo um forte fluxo de clientes, clientes ativos e vinculados, ou clientes fiéis, e isso significa, no final do dia, transacionalidade e comissões.

Yuri Fernandes, JPMorgan (via webcast):

Você pode comentar sobre a recuperação de crescimento de volume da Getnet? O crescimento foi de 18% em relação ao trimestre anterior, o que parece apontar para ganhos de participação de mercado. Qual segmento impulsionou esse crescimento? Como vocês estão percebendo a concorrência?

Angel Santodomingo:

Obrigado, Yuri. Comentamos sobre a Getnet, a nossa estratégia e que está valendo a pena. No final das contas, este é um setor e é uma atividade que, como todos sabemos, tem estado sob intensas forças competitivas. Sempre dissemos que nossa estratégia não era voltada ao tamanho, mas nos posicionamos de maneira lucrativa, ganhando participação de mercado, mas de maneira lucrativa.

Desencadeamos diferentes inovações, deixe-me dizer assim, no setor, com o D+2% que já comentamos no último trimestre, ou o pequeno POS. Não quero comentar novamente sobre tudo isso, porque a Getnet faz parte da nossa oferta. Esse é um ponto importante. É outro produto, também é outra companhia, outra atividade, etc.

E então vocês vêem o que está acontecendo em termos de faturamento e transações, o faturamento cresce 11%, enquanto as transações crescem 16%, o que significa que somos mais capacitados, mais ativos por faturamento. Então, eu diria que a estratégia não mudou. Esta é uma estratégia estrutural do Grupo e continuaremos, obviamente, nos movimentando em direção a um modo de inovação.

Otávio Tanganelli, Credit Suisse:

Obrigado por escolher minha pergunta. Eu queria perguntar sobre o declínio do *spread* que vimos no trimestre. Obviamente, o crescimento do volume se concentrou nas grandes empresas, o que é negativo para o mix. Mas eu queria entender um pouco

melhor se não seria apenas um efeito do mix, mas se vocês veem alguma pressão na análise linha-a-linha. Obrigado.

Angel Santodomingo:

Obrigado. O *spread* que você viu do lado dos ativos neste trimestre tem a ver com o efeito de mix que eu estava comentando anteriormente. No final do dia, nos trimestres anteriores, eu mencionei isso, tivemos um crescimento mais forte vindo de pessoas físicas e do varejo. Esse crescimento tem níveis e, quando está nivelado, você não tem a capacidade ou o efeito de compensação no *spread*.

Portanto, permanece o que dissemos, os *spreads* do lado do ativo, dependendo do produto, dependendo do segmento, mas estão com alguma pressão. Com relação ao crédito, conseguimos melhorar ou aumentar nosso *spread*, como vocês também visualizaram no mesmo slide, mesmo com a Selic em uma mínima histórica, conforme comentei.

Mas tem a ver com mix e a realidade da margem financeira líquida no lado dos ativos, o que eu já mencionei há alguns trimestres. Esperamos que eles fiquem pelo menos temporariamente sob alguma pressão.

Eduardo Rosman, BTG:

Quero fazer duas perguntas, na verdade sobre duas declarações que o Sergio fez durante o Dia do Investidor. A primeira, se bem me lembro, acho que o Sergio Rial mencionou que os bancos precisam passar do 'tudo o que você pode comer' para uma oferta de 'menu à la carte', com preços acessíveis ao cliente, aumentando a personalização. Eu acho que historicamente, não apenas no Brasil, mas em todo o mundo, o Santander fez várias aquisições, então eu presumo que vocês têm muito legado. Então, como fazer isso? Claramente, podemos ver que a mentalidade do Banco foi a correta, concentrando muito no NPS e na qualidade do serviço, mas eu queria saber se vocês acreditam que estão à frente dos outros. Essa seria a primeira pergunta.

E a segunda pergunta seria em relação ao regulador. Eu acho que o Sergio mencionou que acredita que o regulador, o Banco Central, iria mais na conversa de auto regulação com os bancos, e vimos esse limite no cheque especial. Quero saber se o Banco acredita que isso mudou, ou se a partir de agora é natural, e devemos ver um regulador que fará mais tipos de ajustes como esse, ou se o banco continua acreditando que isso será feito mais por meio da auto regulação e que essa situação pode ser vista como um caso isolado? Muito obrigado.

Sergio Rial:

Eduardo, obrigado pela pergunta. Vamos começar pela primeira. Acho que o maior desafio hoje para companhias do nosso tamanho, mas o tamanho aqui é importante, é como você realmente irá gerenciar os dados.

Muitas pessoas falam sobre dados e isso não necessariamente conversa com lucratividade. Então, se você pegar, por exemplo, uma companhia do nosso tamanho, vou dar exemplos concretos. Basicamente, estamos migrando cerca de 20 mil clientes todos os meses, de nosso financiamento ao consumo para os produtos bancários mais clássicos. Até muito recentemente, esse mesmo cliente estava sendo verificado pelo

grupo de fraude da Santander Financiamentos e pelo grupo de fraude do Banco, como se isso fosse necessário.

Então, o que acontece hoje é o desafio de *cross-sell* e o desafio de extrair uma melhor inteligência de preços e, na verdade, em torno da desconstrução da venda que às vezes se veem com apenas esse único papel.

É claro que isso mudou nesse meio tempo, porque mesmo as pessoas em risco disseram: “espere um minuto, se isso foi verificado com a equipe de fraude da Santander Financiamentos, por que precisamos fazer isso de novo? ”. Esse é o tipo de atitude. Se eu não criar uma cultura em que as pessoas tenham essa atitude naturalmente, o risco de torná-la complicada é muito alto.

Segundo ponto, o Diretor de Dados do Santander Brasil é uma função crítica. Na verdade, estamos falando cada vez mais sobre essa função. Por que digo isso? Todo mundo está indo para o que normalmente é conhecido como *data lakes*, que são repositório de dados, basicamente, desconstruindo o que eu chamaria de organogramas verticais do ponto de vista dos dados. Cada área do Banco controla ou lida com determinados *data pockets*.

No momento em que você coloca todos esses dados em um espaço coletivo, o verdadeiro desafio é: Como extrai valor desses dados? Essa é uma questão. Como você para de fazer consultas e extrai valor do passado dos clientes? Como você poderá realmente explorar esse *data lake* muito além do seu próprio produto?

Portanto, toda a governança em torno da extração de valor de grandes depositários de dados será fundamental para uma organização como nós. Se pudermos decifrar esse código, eu pessoalmente acredito que do ponto de vista da estratégia de preços, estaremos à frente, o que significa que, em alguns casos, seremos muito mais competitivos do que os outros bancos do mercado; em alguns casos, não necessariamente.

Vimos isso na prática na frente do financiamento ao consumo. Uma das razões pelas quais fomos capazes de alavancar o crédito é que nos tornamos incrivelmente mais inteligentes na forma como fixamos preços para clientes. Então, agora eu tenho um desafio, como implemento isso para 26 milhões de clientes. Não é uma tarefa fácil, mas é o que precisa ser feito.

Segunda parte, Banco Central. É menos sobre o Banco Central, é realmente sobre o consumidor. O consumidor já tomou essa decisão. Se eles não veem valor, se não somos capazes de articular um bom valor, tudo está sujeito a subsídios.

O que eu digo aqui é que acabou. Está realmente acabado. Vamos precisar conquistar e lutar todos os dias dentro desta organização para implementar a cultura que queremos a fim de reter clientes.

Convido você, e hoje usei isso como uma discussão na divulgação de resultados, com relação ao exemplo da Amazon e da Best Buy, porque todo mundo estava apostando basicamente que a Best Buy desapareceria nos EUA por razões que já conhecemos, principalmente o canal físico e todo o resto que vem com o canal físico, e agora tudo é Amazon.

De fato, a Best Buy fez duas coisas muito inteligentes. Primeiro, eles criaram a auto intitulada Equipe de Esquadrão, se não estou enganado é essa expressão usada, que era basicamente grupos de pessoas, consultores que cuidariam da sua vida tecnológica. Seu celular não está funcionando, você vai lá e será consertado. Seu computador não está funcionando, você compra um novo computador, e entende por que, quais são suas necessidades e que tipo de computador atende às suas necessidades.

Em seguida, a segunda peça, o que eles fizeram muito bem foi se tornar um espaço aberto para qualquer marca. A terceira peça estava muito centrada no cliente. Todo mundo fala sobre isso, pouquíssimas pessoas foram capazes de fazê-lo. Nós estamos tentando. Estamos longe disso, mas estamos obcecados que a experiência de qualquer pessoa com o Santander seja, em média, significativamente melhor do que em qualquer outro lugar. E acreditamos que isso gera resultado. Essa é a resposta curta.

E acho que Best Buy e Amazon, é um exemplo interessante de uma transformação violenta no espaço do comércio eletrônico e de uma companhia clássica, que ainda existe fisicamente, apesar da força e do poder da Amazon.

Jorg Friedemann, Citibank:

Obrigado pela oportunidade. Eu estava analisando a evolução do CET1 e, mesmo depois de pagar fortes dividendos este ano, vocês conseguiram um número muito semelhante ao do 4T18. Então, gostaria de saber se vocês acreditam que podem manter o payout em níveis acima de 70% como historicamente ou se a convergência para níveis mais baixos pode começar a ocorrer já em 2020. Obrigado.

Angel Santodomingo:

Obrigado, Jorg. Esse é um tipo de triângulo, como vocês sabem, que sempre comentamos em termos de crescimento no nível de capital, ativos ponderados pelo risco e pagamento. Atualmente, estamos com 13% do CET1, aproximadamente. Sempre dissemos que achamos que o nível de capital deve estar em torno de 12 ou mais, 12%, 12,5, perto disso. Isso nos dá margem suficiente para crescer, considerando o volume de lucro que estamos gerando, e para cobrir nossas necessidades em termos de mix marginal em termos de capital.

Eu vou manter esse discurso. Com relação ao pagamento, aumentamos o dividendo total no 4T devido a esses níveis de capital que eu mencionei em termos de lucros extraordinários, etc., mas, no final das contas, a fórmula será o crescimento do nível de capital e dos ativos ponderados pelo risco.

Minha estimativa é que teremos ativos ponderados pelo risco crescendo na área de um dígito alto, dois dígitos baixos nos próximos anos, provavelmente acelerando, dado o cenário macroeconômico mencionado. Isso significa que o retorno sobre o patrimônio líquido está acima de 20%, 21% do que temos tido, levando a uma taxa de pagamento de 50%.

Essa taxa de pagamento de 50% continua a ser nosso direcionamento. Esta é nossa referência. Mas obviamente, como fizemos no ano passado, dependendo da evolução do capital e de como usamos esse capital, ajustaremos, considerando o ganho final, que é o nível de coeficiente de capital. Mas, por enquanto, vou manter um tipo de referência em aproximadamente 50%.

Marcos Assumpção, Itaú:

Bom dia a todos. Minha pergunta é sobre receitas de tarifas. Existem muitas preocupações do mercado nessa linha específica, mas o Santander realmente se saiu muito bem em 2019, aumentando a receita em 8%. Minha pergunta é a seguinte: é possível que o Banco continue crescendo acima da inflação? E quão dependente esse potencial crescimento será do aquecido setor de bancos de investimento corporativo, que já está indo muito bem? Ele já se saiu muito bem em 2019 e também já vivencia um início de ano muito bom. Obrigado.

Angel Santodomingo:

Obrigado, Marcos. Essa é uma fórmula direta, isso tem conexão direta primeiro com o que o Sergio estava falando, nossa obsessão em garantir que nosso cliente seja bem atendido, e define nosso Banco como um local, um lugar comum que o cliente queira usar dentro do banco. Então, novamente, número de clientes, número de clientes satisfeitos, clientes vinculados estão claramente relacionados a essa discussão.

E a segunda é a nossa unidade de atacado, que, como você viu na apresentação, teve um ano fantástico sendo o primeiro em fusões e aquisições, o primeiro financiamento de projetos, o primeiro em variação cambial, e eles continuam ganhando velocidade e capacidade.

Então direi que as comissões devem aumentar. Eu mencionei isso antes, se continuarmos mantendo esse tipo de plano de investimento (*pipeline*) forte com relação aos clientes em nosso posicionamento, em nossa obsessão pelo NPS e tudo o que foi mencionado, acho que as tarifas podem manter o crescimento acima da inflação com facilidade.

Mas isso obviamente será difícil e tem a ver com a nossa capacidade, enquanto banco, de nos posicionarmos como um banco de atendimento, realmente focado no atendimento aos clientes.

Victor Schabbel, Bradesco BBI:

Bom dia. Obrigado pela oportunidade. Pessoalmente, gostei do exemplo da Best Buy e da Amazon que Rial comentou e gostaria de retomar essa questão. Portanto, a Best Buy mudou drasticamente a maneira como operavam suas lojas, movendo alguns dos estoques para os clientes, e isso foi um tipo de virada no jogo, sem mencionar os serviços de consultoria que eles começaram a oferecer.

Como vocês se veem mudando a experiência na agência? Porque, em geral, ninguém aqui está falando sobre os novos clientes. Não são os novos clientes, àqueles que aderem as novas tecnologias mais rápido. Essas pessoas não querem realmente ir ao banco ou nem sequer gostam muito da experiência na agência bancária. Então, como vocês estão pensando em mudar essa experiência? Como vocês poderiam pensar em melhorar, por exemplo, a plataforma das agências para fornecer suporte extra à Getnet, por exemplo, porque a Stones tem seus *hubs* na aquisição de comerciantes e os bancos hoje lutam para desenvolver um melhor canal de distribuição para o serviço de aquisição de comerciantes, apenas um exemplo.

E desculpe por tomar tanto tempo, mas nesse cenário, como vocês veem o Santander em relação aos outros bancos em termos de infraestrutura de TI e como isso pode ser um obstáculo ou um desafio para vocês implementarem novas iniciativas e novas soluções para cada cliente, dado a atenção Santander coloca em foco no cliente, foco no NPS? Nós realmente apreciamos a divulgação pelo banco, portanto, estaríamos dispostos a entender melhor o que vocês poderiam fazer melhor em termos de experiência do usuário. Obrigado.

Sergio Rial:

Você chama de agências e, em vez de usar essa palavra, nós as chamamos de lojas. Nós as vemos como um canal físico. Nós vemos isso como um importante canal físico.

O que fizemos para mudar o que você chamou de experiência? A primeira coisa é que mudamos todo o modelo de cobertura dentro de todas as lojas. E como fizemos isso? Desconstruímos o organograma.

Em muitos lugares, você não verá caixas. Em muitos lugares, você verá o espaço de um caixa, mas essa pessoa não está sentada atrás dele, na verdade estará em frente ao espaço. Então, da maneira como estamos nos reorganizando, todo mundo vende e todo mundo presta consultoria com relação à qual é o melhor caminho. Não importa o cargo.

Número dois, há um gerente de loja. O gerente da loja precisa sair da mesa, porque é nesse momento que a tecnologia chega e estamos trabalhando nisso, para que 100% dos produtos e serviços sejam possíveis de utilizar totalmente de forma digital, o que significa que o cliente vai até lá com a ponta do dedo e isso deve ser suficiente para processar o produto ou serviço. Portanto, estamos atacando todo o fluxo de papel que existe dentro da organização.

O segundo ponto é se distanciar das vendas, o que você ainda precisa fazer, mas em um caráter muito mais consultivo. Para isso, no Santander, provavelmente até o final de 2020, todos terão pelo menos o CPA-20. No ano passado, basicamente elevamos a barra ao CPA-10. Cerca de 700 pessoas não foram capazes de atingir esse nível de graduação financeira. Portanto, o outro componente no canal físico é que a qualidade técnica das pessoas precisa se tornar incrivelmente mais forte.

Outros componentes, eu incentivo vocês a visitarem nossa loja Work Café. Temos uma loja Work Café na Avenida Paulista. Também temos uma muito perto do Farol, que é apenas mais um exemplo do que eu chamo de segmentar o canal físico. Você verá lojas totalmente projetadas para PMEs. Você verá lojas projetadas especificamente para clientes com perfil de investidor. E você verá lojas como o Work Café, que é uma combinação de uma loja clássica e de um café com experiência. Eu encorajo vocês a visitarem.

Continuaremos tentando inovar em diferentes níveis de loja para diferentes experiências de acordo com a região em que a loja está inserida.

Operadora:

Obrigado. A sessão de perguntas e respostas está encerrada. Agora eu passo a palavra ao Sr. Sergio Rial para suas considerações finais.

Sergio Rial:

Primeiramente, muito obrigado. Muito obrigado pela cobertura, obrigado por nos tornar uma organização melhor com seus comentários, e isso vai particularmente para os analistas sell sides, provocando, desafiando e sendo construtivamente críticos. Este é o quarto ano. Continuamos, este será um ano importante, muitas mudanças estão acontecendo no mercado brasileiro e continuaremos prestando atenção em algumas das variáveis que vocês viram no passado.

Crescimento lucrativo, esse é um; nossas pessoas, transformando e fazendo dele um fator diferenciador; prestando muita atenção aos dados e como extraímos valor, pois podemos provar que é possível extrair valor disso; saindo da conversa da bolha tecnológica para a conversa concreta dos acionista, dados para lucro; por fim, prestando bastante atenção nos diferentes canais, do digital ao físico, como podemos otimizar a plataforma de distribuição do Santander Brasil, para continuarmos sendo um importante motor de crescimento, mas também transformarmos o que costumava ser banco em algo que pode se tornar um *bank tech*. Assim, esperamos, nos tornar mais uma *bank tech*, que seria uma junção de um banco e uma *fintech*.

Com isso, muito obrigado e, por favor, continue nos acompanhando. Obrigado.

Operadora:

A teleconferência do Banco Santander Brasil foi encerrada. Agradecemos por sua participação. Tenha um bom dia.

"Este documento é uma transcrição produzida pela MZ. A MZ faz o possível para garantir a qualidade (atual, precisa e completa) da transcrição. Entretanto, a MZ não se responsabiliza por eventuais falhas, já que o texto depende da qualidade do áudio e da clareza discursiva dos palestrantes. Portanto, a MZ não se responsabiliza por eventuais danos ou prejuízos que possam surgir com o uso, acesso, segurança, manutenção, distribuição e/ou transmissão desta transcrição. Este documento é uma transcrição simples e não reflete nenhuma opinião de investimento da MZ. Todo o conteúdo deste documento de responsabilidade total e exclusiva da companhia que realizou o evento, que foi transcrito pela MZ. Favor consultar o site de Relações com Investidores da companhia (e/ou institucional) para conhecer termos e condições importantes mais específicos referentes ao uso desta transcrição."