

Ciclo Apimec 2016

Itaú Unibanco Holding S.A.



**Resultados e Comparação
ITUB *versus* Ibovespa**

Roberto Setubal

Presidente Executivo & CEO

17/11/2016

Destques do Trimestre

Lucro Líquido Recorrente

**R\$ 5,6
bilhões**

Consolidado

▲ + 0,4% (3T16/2T16)

▼ - 8,9% (3T16/3T15)

ROE Recorrente (a.a.)

19,9%

Consolidado

▼ - 0,7 p.p. (3T16/2T16)

▼ - 4,2 p.p. (3T16/3T15)

Qualidade de Crédito (setembro/16)

**NPL 90
3,9%**

Consolidado

▲ + 0,3 p.p. (3T16/2T16)

▲ + 0,9 p.p. (3T16/3T15)

Ex-Grupo Econômico Específico: 3,6% — (3T16/2T16)

	3T16/2T16	3T16/3T15
● Margem Financeira com Clientes:	▲ + 5,9%	▼ - 3,0%
● Margem Financeira com o Mercado:	▲ + 15,0%	▼ - 23,2%
● Despesas com PDD:	▼ - 2,7%	▲ + 2,9%
● Receitas de Serviços e Seguros ¹ :	— 0,0%	▲ + 6,3%
● Despesas não Decorrentes de Juros:	▲ + 8,4%	▲ + 7,4%
● Índice de Eficiência:	▲ + 1,9 p.p.	▲ + 4,3 p.p.
● Carteira de Crédito (Avais e Fianças):	▼ - 0,6%	▼ - 11,0%

¹ Resultado de Seguros (-) Despesas com Sinistros (-) Despesas de Comercialização de Seguros.
Obs.: Resultados do Brasil incluem unidades externas ex-América Latina.

Destques do Trimestre

Lucro Líquido Recorrente

R\$ 5,6
bilhões

Consolidado

▲ + 0,4% (3T16/2T16)

▼ - 8,9% (3T16/3T15)

R\$ 5,3
bilhões

Brasil

▲ + 2,4% (3T16/2T16)

▼ - 7,3% (3T16/3T15)

ROE Recorrente (a.a.)

19,9%

Consolidado

▼ - 0,7 p.p. (3T16/2T16)

▼ - 4,2 p.p. (3T16/3T15)

20,8%

Brasil

▼ - 0,3 p.p. (3T16/2T16)

▼ - 3,3 p.p. (3T16/3T15)

Qualidade de Crédito (setembro/16)

NPL 90
3,9%

Consolidado

▲ + 0,3 p.p. (3T16/2T16)

▲ + 0,9 p.p. (3T16/3T15)

Ex-Grupo Econômico Específico: 3,6% — (3T16/2T16)

NPL 90
4,8%

Brasil

▲ + 0,3 p.p. (3T16/2T16)

▲ + 1,0 p.p. (3T16/3T15)

Ex-Grupo Econômico Específico: 4,4% ▼ (3T16/2T16)

	3T16/2T16	3T16/3T15
● Margem Financeira com Clientes:	▲ + 5,9%	▼ - 3,0%
● Margem Financeira com Clientes - Brasil:	▲ + 8,0%	▲ + 1,4%
● Margem Financeira com o Mercado:	▲ + 15,0%	▼ - 23,2%
● Margem Financeira com o Mercado - Brasil:	▲ + 19,2%	▼ - 29,3%
● Despesas com PDD:	▼ - 2,7%	▲ + 2,9%
● Despesas com PDD - Brasil:	▼ - 3,1%	▲ + 2,9%
● Receitas de Serviços e Seguros ¹ :	— 0,0%	▲ + 6,3%
● Receitas de Serviços e Seguros ¹ - Brasil:	▲ + 1,4%	▲ + 7,8%
● Despesas não Decorrentes de Juros:	▲ + 8,4%	▲ + 7,4%
● Despesas não Decorrentes de Juros - Brasil:	▲ + 11,7%	▲ + 9,4%
● Índice de Eficiência:	▲ + 1,9 p.p.	▲ + 4,3 p.p.
● Índice de Eficiência - Brasil:	▲ + 2,4 p.p.	▲ + 3,7 p.p.
● Carteira de Crédito (Avais e Fianças):	▼ - 0,6%	▼ - 11,0%
● Carteira de Crédito (Avais e Fianças) - Brasil:	▼ - 1,1%	▼ - 10,4%

¹ Resultado de Seguros (-) Despesas com Sinistros (-) Despesas de Comercialização de Seguros.
Obs.: Resultados do Brasil incluem unidades externas ex-América Latina.

Resultado Consolidado

Em R\$ bilhões	3T16	2T16	variação	9M16	9M15	variação
Produto Bancário	28	26	4,2%	81	81	0,2%
Margem Financeira Gerencial	18	17	6,7%	52	53	-2,0%
Margem Financeira com Clientes	16	15	5,9%	47	47	-0,8%
Margem Financeira com o Mercado	2	2	15,0%	5	6	-12,3%
Receitas de Prestação de Serviços	8	8	0,1%	23	21	7,3%
Resultado de Seguros ¹	2	2	-0,4%	6	7	-4,6%
Resultado de Créditos de Liquidação Duvidosa e Sinistros	(6)	(6)	-2,0%	(19)	(15)	22,1%
Despesas não Decorrentes de Juros	(12)	(11)	8,4%	(35)	(33)	6,7%
Despesas Tributárias e Outras ²	(2)	(2)	6,4%	(5)	(5)	-1,9%
Imposto de Renda e Contribuição Social	(2)	(2)	15,4%	(6)	(8)	-30,9%
Participações Minoritárias nas Subsidiárias	(0)	(0)	-75,0%	(0)	(1)	-78,7%
Lucro Líquido Recorrente	5,6	5,6	0,4%	16,3	18,1	-9,8%
ROE Recorrente	19,9%	20,6%	-0,7 p.p.	20,0%	24,5%	-4,5 p.p.

¹ Resultado de Seguros inclui os Resultados de Seguros, Previdência e Capitalização, antes das Despesas com Sinistros e de Comercialização.

² Inclui Despesas Tributárias (ISS, PIS, COFINS e outras) e Despesa de Comercialização de Seguros.

Crédito por Tipo de Cliente/Produto

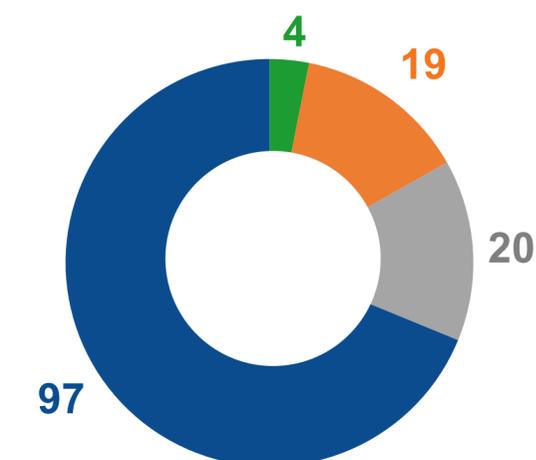
Em R\$ bilhões, ao final do período	30/set/2016	Variação em relação a	
		Jun/16	Set/15
Pessoas Físicas	183	-0,1%	-1,9%
Cartão de Crédito	56	2,4%	1,3%
Crédito Pessoal	28	-2,9%	-7,9%
Crédito Consignado	46	-1,8%	-0,1%
Veículos	16	-4,8%	-26,5%
Crédito Imobiliário	37	2,9%	11,5%
Pessoas Jurídicas	244	-2,8%	-16,9%
Grandes Empresas	183	-2,9%	-17,7%
Micro, Pequenas e Médias Empresas	61	-2,4%	-14,3%
América Latina	141	1,3%	-12,9%
Total com Avais e Fianças	568	-0,9%	-11,5%
Grandes Empresas - Títulos Privados	37	4,9%	-2,6%
Total com Avais, Fianças e Títulos Privados	605	-0,6%	-11,0%
Total com Avais, Fianças e Títulos Privados (ex-variação cambial)	605	-1,1%	-5,6%

Consolidado

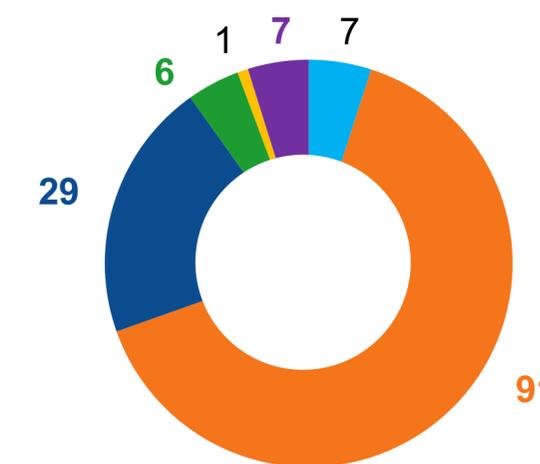
Crédito por Tipo de Cliente/Produto

Em R\$ bilhões, ao final do período	30/set/2016	Variação em relação a	
		Jun/16	Set/15
Pessoas Físicas	183	-0,1%	-1,9%
Cartão de Crédito	56	2,4%	1,3%
Crédito Pessoal	28	-2,9%	-7,9%
Crédito Consignado	46	-1,8%	-0,1%
Veículos	16	-4,8%	-26,5%
Crédito Imobiliário	37	2,9%	11,5%
Pessoas Jurídicas	244	-2,8%	-16,9%
Grandes Empresas	183	-2,9%	-17,7%
Micro, Pequenas e Médias Empresas	61	-2,4%	-14,3%
América Latina	141	1,3%	-12,9%
Total com Avais e Fianças	568	-0,9%	-11,5%
Grandes Empresas - Títulos Privados	37	4,9%	-2,6%
Total com Avais, Fianças e Títulos Privados	605	-0,6%	-11,0%
Total com Avais, Fianças e Títulos Privados (ex-variação cambial)	605	-1,1%	-5,6%

R\$ bilhões

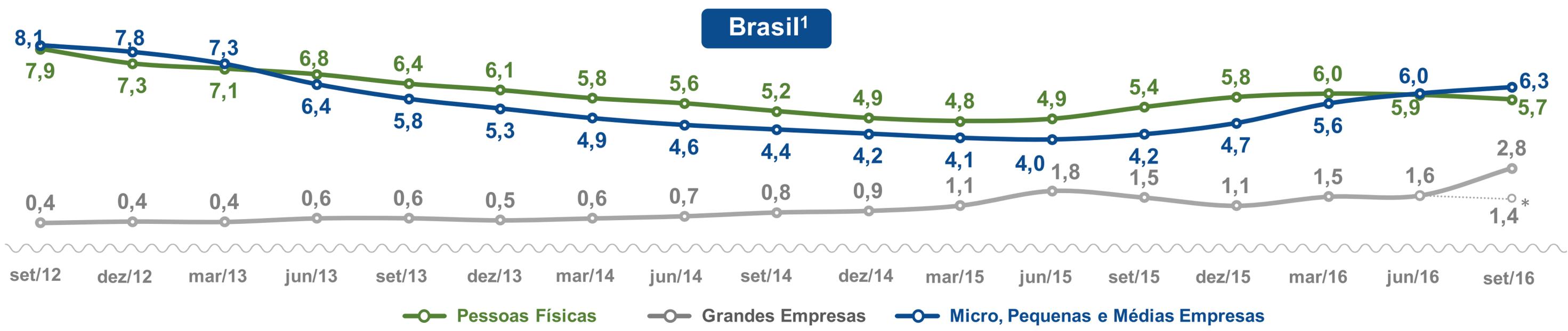
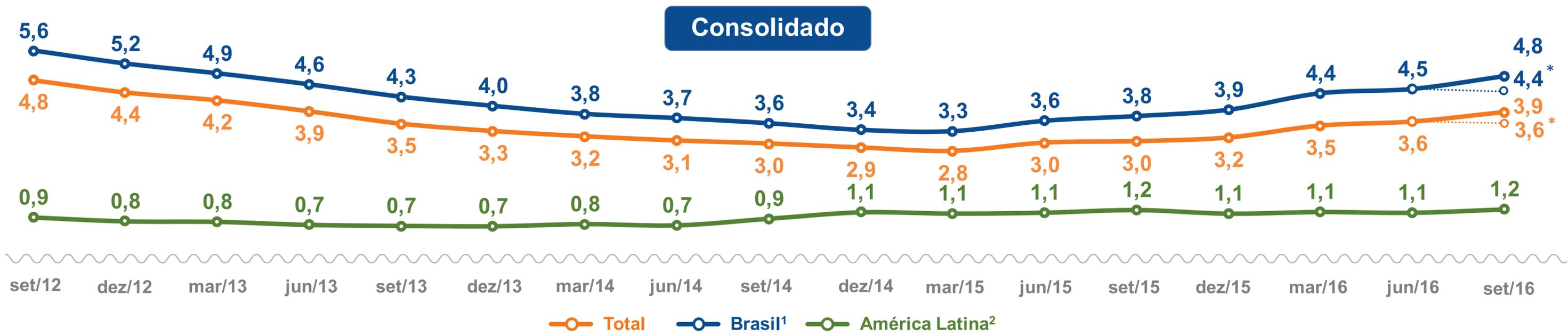


- Cartão de Crédito
- Crédito Pessoal
- Crédito Imobiliário
- Pessoas Jurídicas



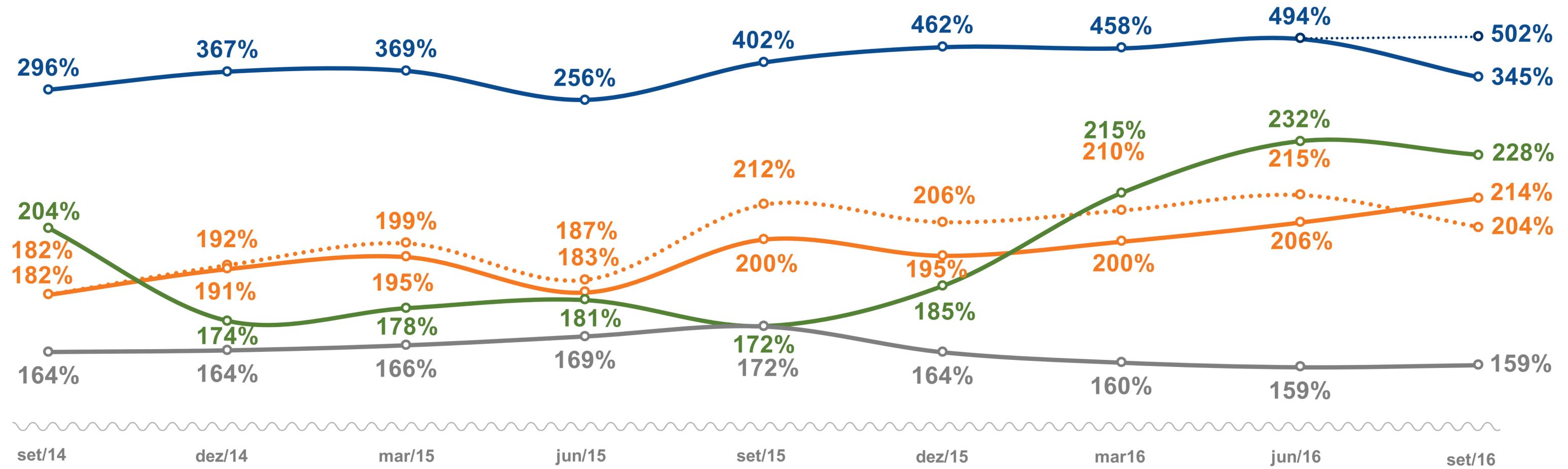
- Argentina
- Chile
- Colômbia
- Paraguai
- Panamá
- Uruguai

Índice de Inadimplência (90 dias) - %



* Desconsiderando efeito de grupo econômico específico. ¹ Inclui unidades externas ex-América Latina. ² Exclui Brasil.

Índice de Cobertura (NPL 90 dias)



- Total
- América Latina ex-Brasil
- Varejo - Brasil
- Atacado - Brasil
- Total (ex-grupo econômico específico)
- Atacado - Brasil (ex-grupo econômico específico)

Despesas não Decorrente de Juros

Em R\$ bilhões	3T16	Variação em relação a 2T16	9M16	Variação em relação a 9M15
Despesas de Pessoal ⁽¹⁾	(6)	27,3%	(15)	15,8%
Despesas Administrativas	(4)	-3,2%	(12)	-0,7%
Despesas Operacionais	(1)	-5,8%	(4)	-0,8%
Outras Despesas Tributárias ⁽²⁾	(0)	-8,7%	(0)	3,7%
América Latina (ex-Brasil) ⁽³⁾	(1)	-6,3%	(4)	6,4%
Total	(12,4)	8,4%	(34,7)	6,7%
(-) Operações no Exterior	(2)	-10,6%	(5)	8,6%
Total (ex-operações no exterior)	(10,8)	11,9%	(29,5)	6,4%
(-) Eventos Extraordinários ⁽⁴⁾	(1)	-	(1)	-
Total (ex-eventos extraordinários)	(11,4)	0,0%	(33,7)	4,1%

¹ No 3T16 contém despesas com reajuste das verbas de remuneração devido à negociação do acordo coletivo de trabalho no montante de R\$ 537 milhões;

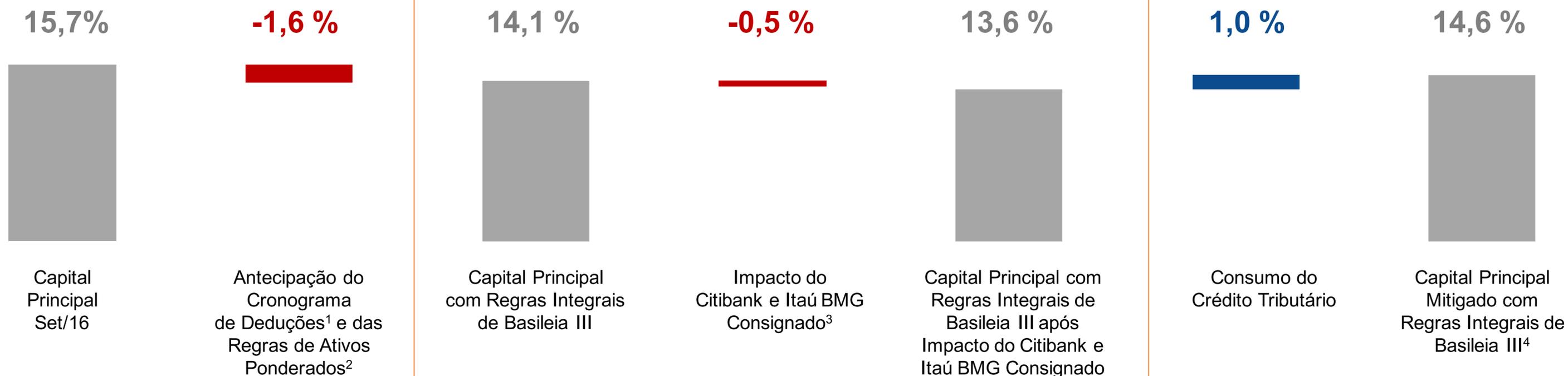
² Inclui IPTU, IPVA, IOF e outros. Não inclui PIS, Cofins e ISS;

³ Não considera a alocação gerencial de custos indiretos.

⁴ Referem-se ao aprimoramento da metodologia de cálculo para provisões trabalhistas no montante de R\$ 687 milhões e ao abono pago aos colaboradores relacionado à negociação do acordo coletivo de trabalho, no montante de R\$ 275 milhões.

Capital Principal (*Common Equity Tier I*)

Aplicação integral das regras de Basileia III | 30 de setembro de 2016



Obs.: A consolidação do Citibank considera os negócios de varejo no Brasil.

¹ Considera deduções de Ágio, Intangível (gerados antes e após out/13), Crédito Tributário de Diferenças Temporárias e Prejuízo Fiscal, Ativos de Fundos de Pensão, Investimento em Instituições Financeiras, Seguradoras e Assemelhadas.

² Considera o aumento do multiplicador das parcelas de risco de mercado, operacional e determinadas contas de crédito. Este multiplicador é 10,1 hoje e será 12,5 em 2019.

³ Estimativa de impacto realizada com base em informações preliminares e pendente de aprovações regulatórias.

⁴ Não considera qualquer reversão de PDD Complementar.

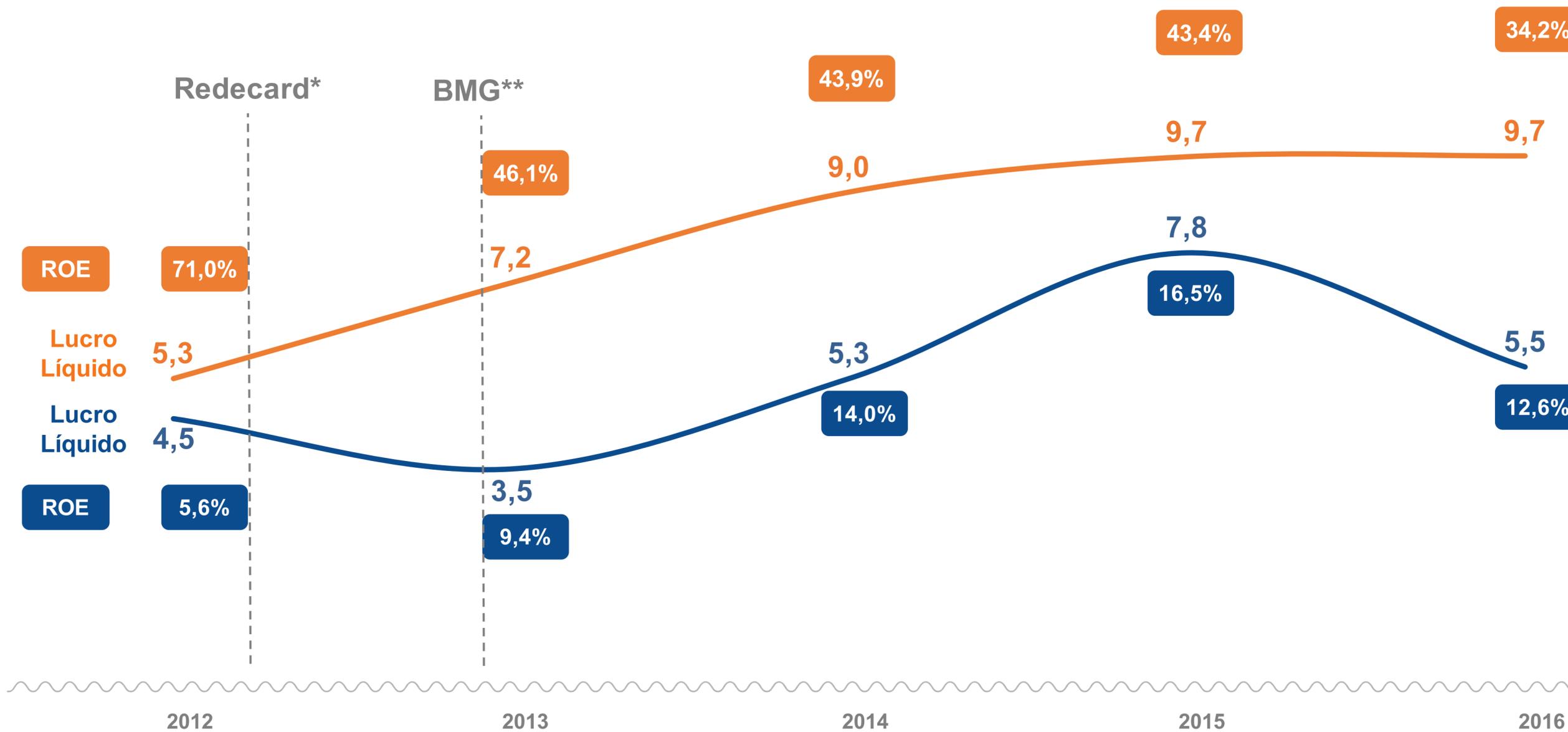
Modelo de Negócios

Em R\$ bilhões	Jan - Set de 2016				Jan - Set de 2015			
	Consolidado	Crédito & Trading	Seguridade & Serviços	Excesso de Capital	Consolidado	Crédito & Trading	Seguridade & Serviços	Excesso de Capital
Produto Bancário	81	45	35	1	77	42	34	1
Margem Financeira	52	38	13	1	50	35	14	1
Receita de Prestação de Serviços	23	7	16	0	21	7	14	0
Resultados de Seg. Prev. e Cap.	6	0	6	0	7	0	7	0
Resultado de Créd. Liq. Duvidosa	-18	-18	0	0	-14	-14	0	0
Despesa com Sinistros	-1	0	-1	0	-1	0	-1	0
DNDJ e Outras Despesas	-40	-20	-20	0	-36	-17	-19	0
Lucro Líquido Recorrente	16,3	5,5	9,7	1,1	18,1	7,8	9,7	0,6
Indicadores								
➤ Capital Regulatório	115	59	37	19	103	63	30	10
➤ ROE Recorrente	20,0%	12,6%	34,2%	9,6%	24,0%	16,5%	43,4%	7,1%

Lucro Líquido Recorrente (R\$ bilhões) e ROE (%)

Crédito & Trading x Seguridade & Serviços

Acumulado 9 Meses



Seguridade & Serviços

Desvio-
Padrão: 6,1%

Crédito & Trading

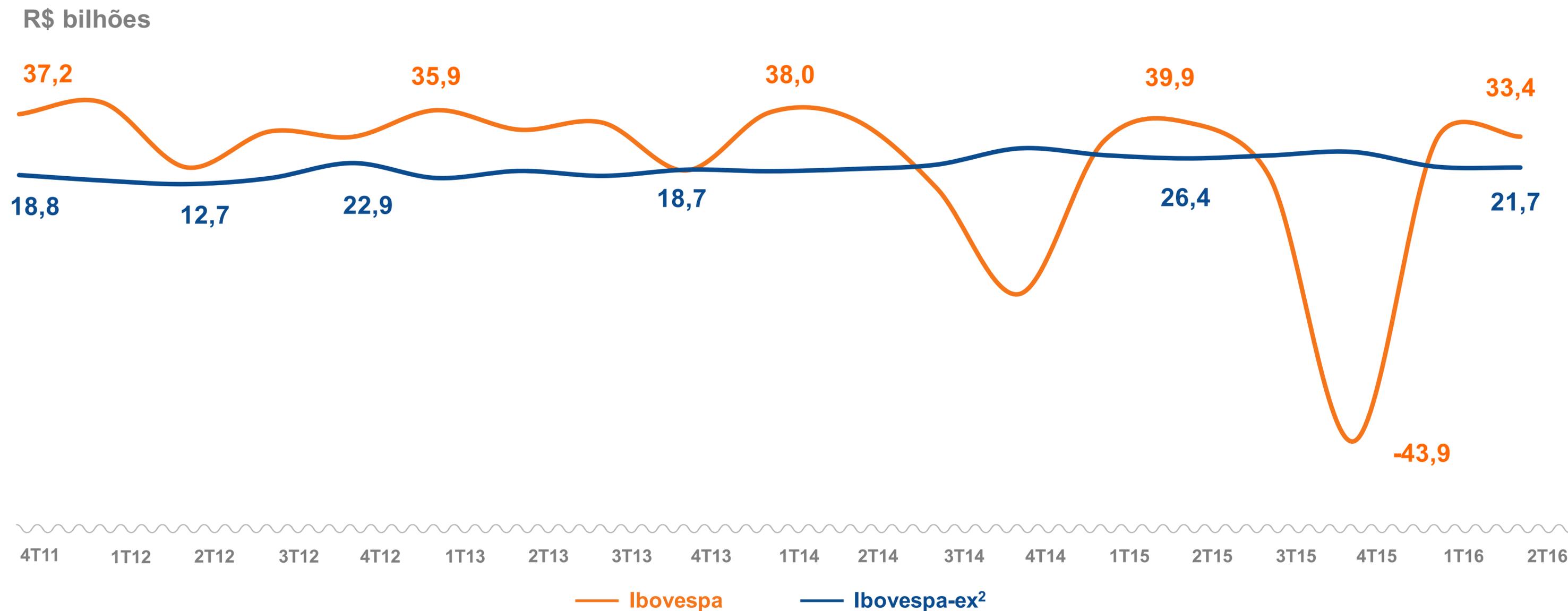
Desvio-
Padrão: 11,9%

* Setembro, ** Abril



Comparação
ITUB
versus
Ibovespa

Evolução Trimestral do Lucro Líquido do Ibovespa¹

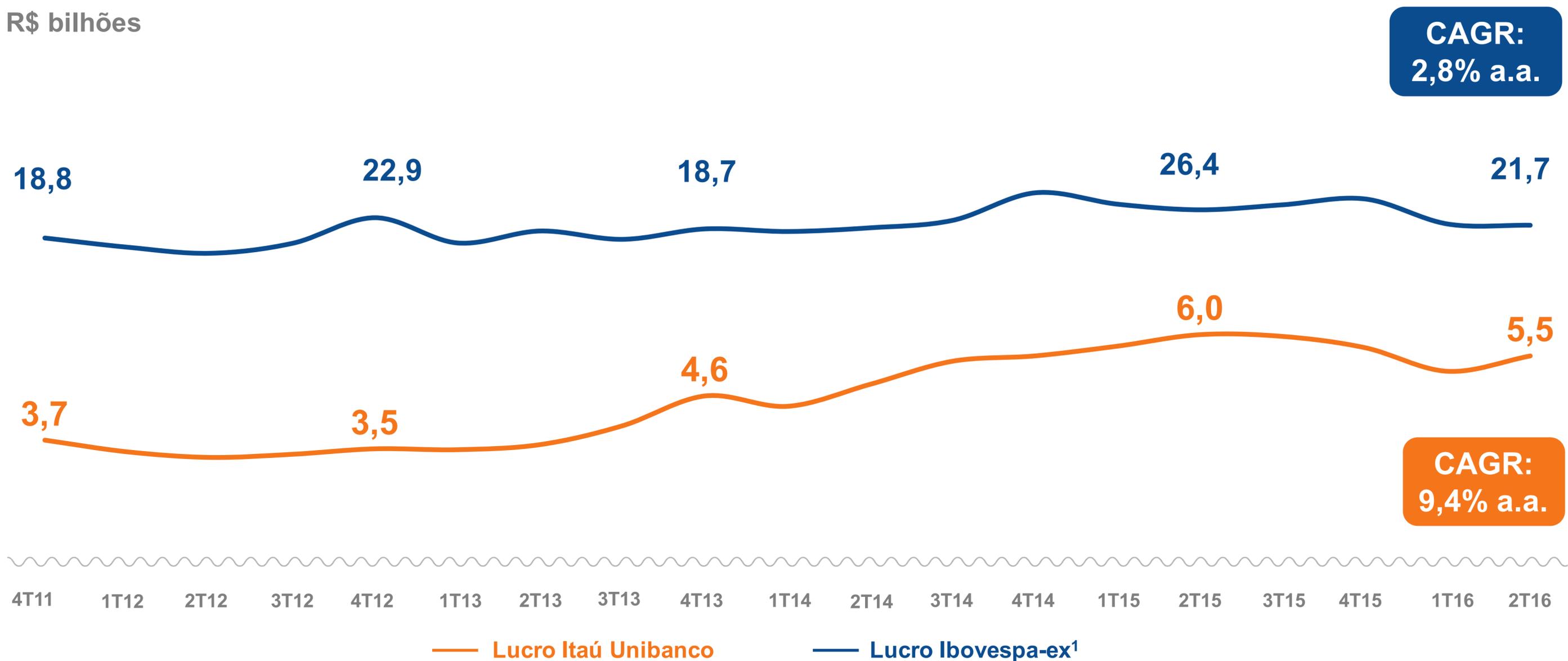


(1) Somatório dos Lucros Líquidos das companhias, ponderados pelos seus respectivos pesos na carteira teórica do Ibovespa para o período de setembro a dezembro de 2016. Para comparabilidade, os números apresentados são os totais, sem ponderação.

(2) Não contém Itaú Unibanco, Itaúsa, Petrobras e Vale.

Evolução Trimestral do Lucro Líquido – Itaú Unibanco x Ibovespa-ex¹

R\$ bilhões



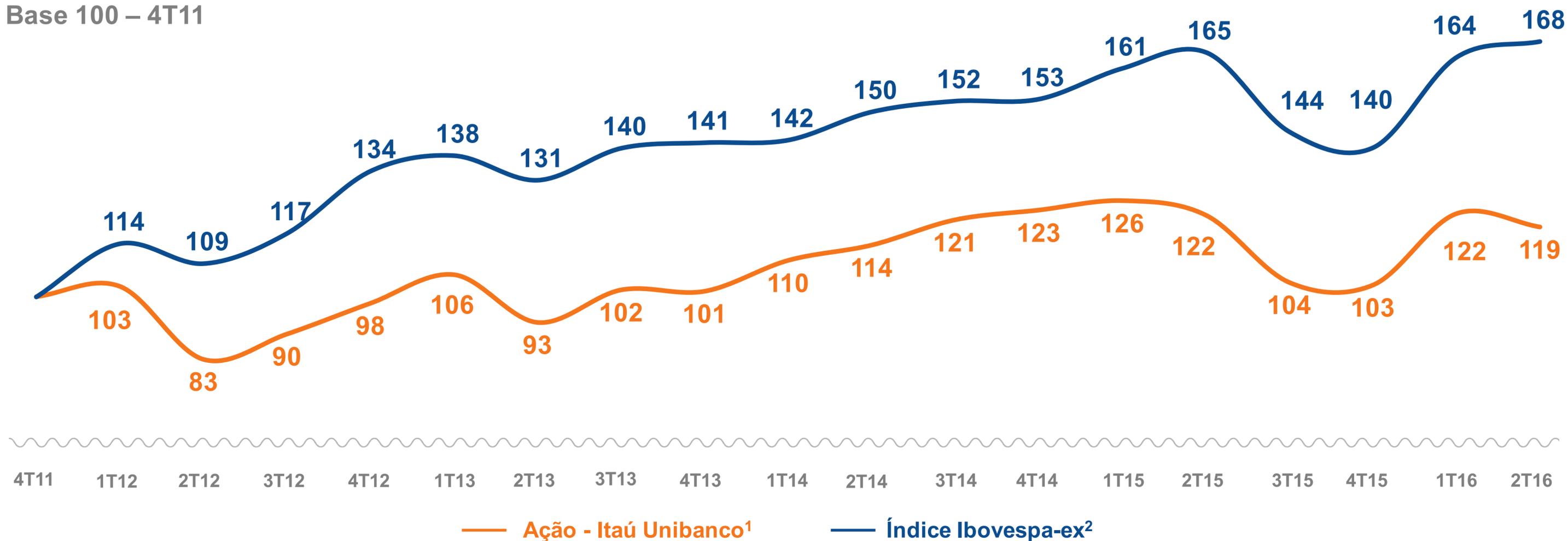
CAGR:
2,8% a.a.

CAGR:
9,4% a.a.

(1) Somatório dos Lucros Líquidos das companhias, ponderados pelos seus respectivos pesos na carteira teórica do Ibovespa para o período de setembro a dezembro de 2016, com exceção de Itaú Unibanco, Itaúsa, Vale e Petrobras. Para comparabilidade, os números apresentados são os totais, sem ponderação.

Evolução Trimestral do Preço da Ação (ITUB4) – Itaú Unibanco¹ x Ibovespa-ex²

Base 100 – 4T11

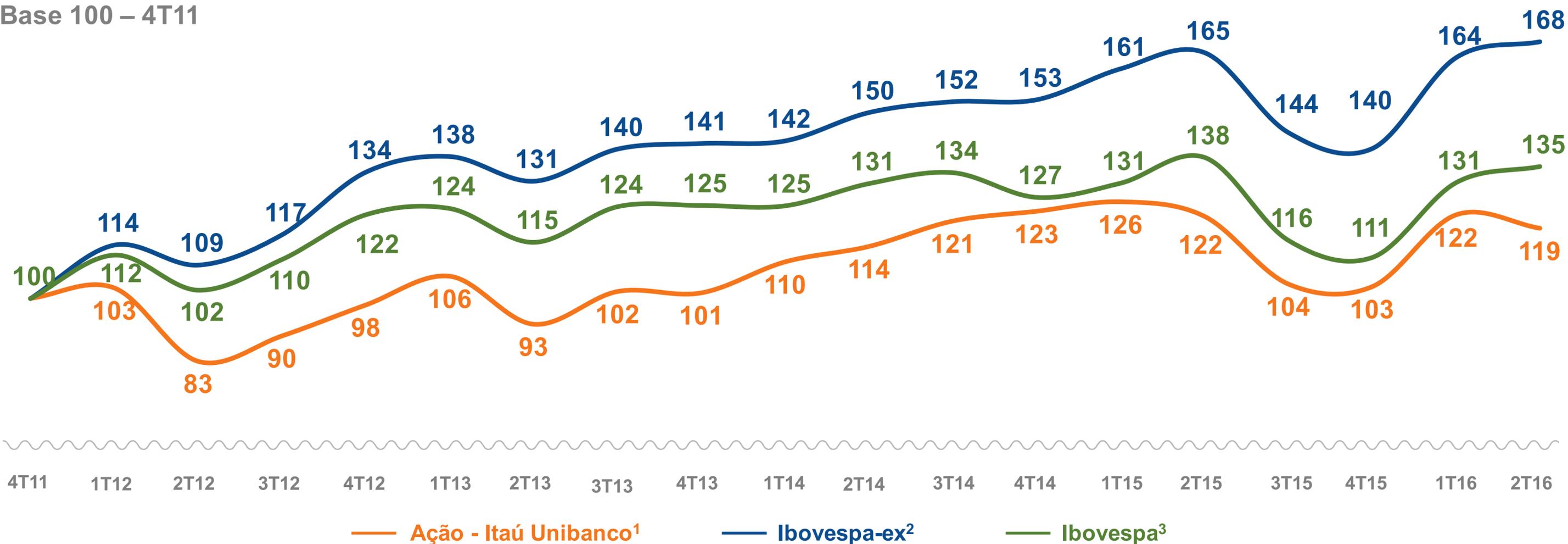


(1) Cotação ajustada pelas bonificações ocorridas no período.

(2) Recalculado usando os pesos atuais da carteira teórica do Ibovespa, excluindo Itaú Unibanco, Itaúsa, Vale e Petrobras.

Evolução Trimestral do Preço da Ação (ITUB4) – Itaú Unibanco¹ x Ibovespa-ex²

Base 100 – 4T11

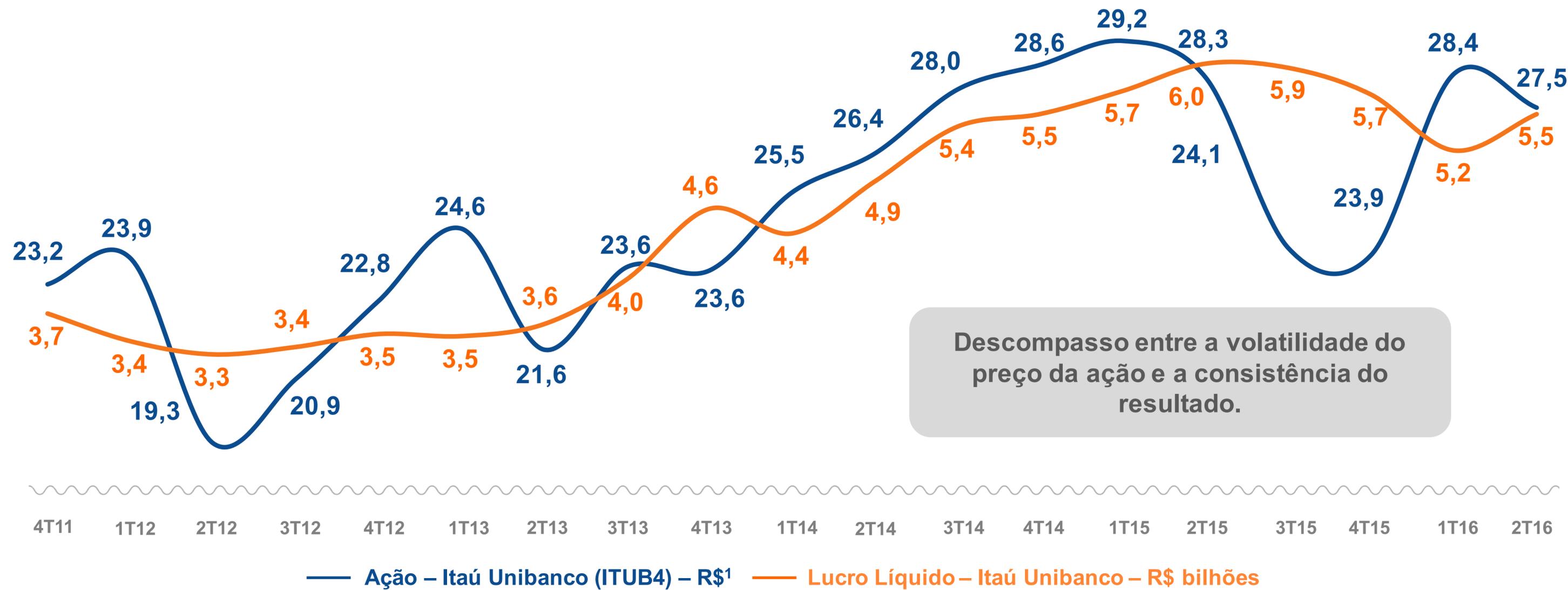


(1) Cotação ajustada pelas bonificações ocorridas no período.

(2) Recalculado usando os pesos atuais da carteira teórica do Ibovespa, excluindo Itaú Unibanco, Itaúsa, Vale e Petrobras.

(3) Recalculado usando os pesos atuais da carteira teórica do Ibovespa.

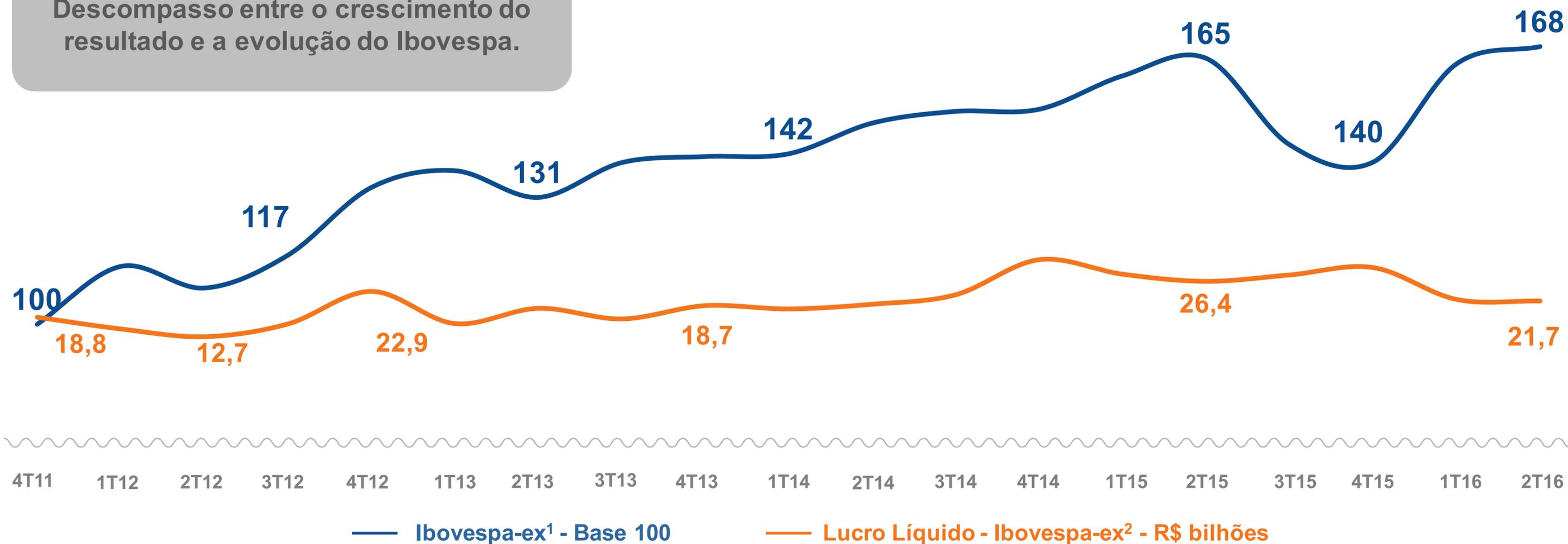
Evolução Trimestral do Lucro e do Preço da Ação (ITUB4) – Itaú Unibanco



(1) Cotação ajustada pelas bonificações ocorridas no período.

Evolução Trimestral do Lucro e do Ibovespa-ex

Descompasso entre o crescimento do resultado e a evolução do Ibovespa.

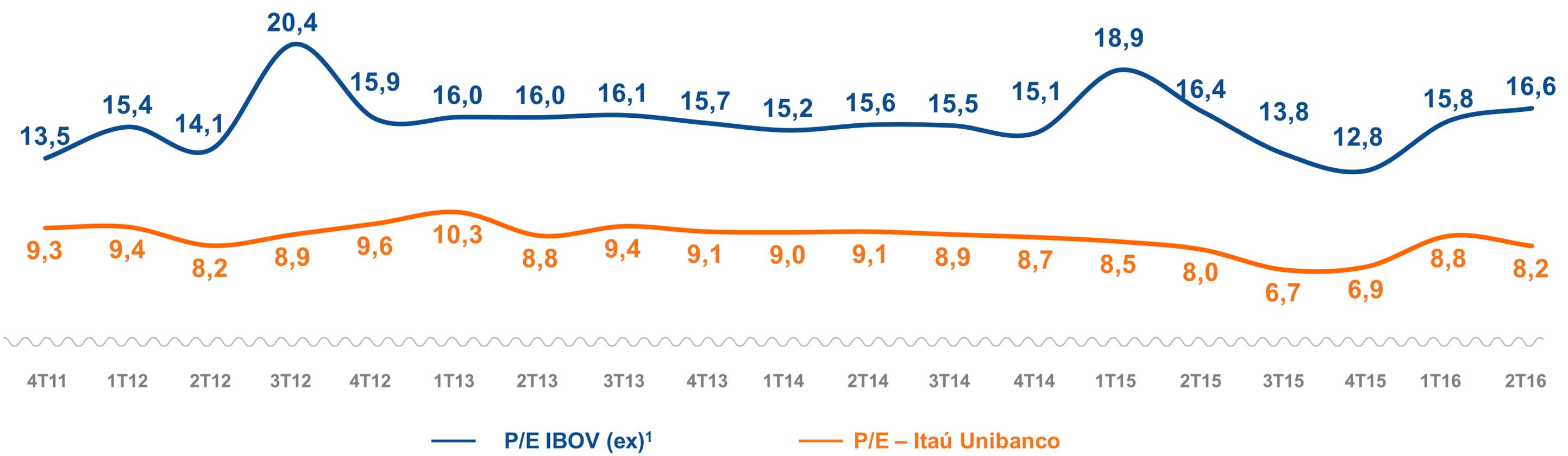


(1) Recalculado usando os pesos da carteira teórica do Ibovespa para o período de Setembro a Dezembro de 2016, excluindo Itaú Unibanco, Itaúsa, Vale e Petrobras.

(2) Somatório dos Lucros Líquidos das companhias, ponderados pelos seus respectivos pesos na carteira teórica do Ibovespa para o período de setembro a dezembro de 2016, com exceção de Itaú Unibanco, Itaúsa, Vale e Petrobras. Para comparabilidade, os números apresentados são os totais, sem ponderação.

P/E – Evolução Trimestral do Preço / Lucro por Ação – Itaú Unibanco x Ibovespa-ex¹

Descompasso entre os P/E's.



(1) P/E utilizando os lucros de consenso de mercado de cada empresa do índice ponderados pelos pesos da carteira teórica do índice válida para o período de Setembro a Dezembro de 2016. Exceto Itaú Unibanco, Itaúsa, Vale e Petrobras. Fonte: Bloomberg.

Comparação: Performance x Desvio Padrão

	Desvio Padrão (Jan/12 a Jun/16)		P/E 2T16 ³	CAGR (Lucro Líquido) (4T11 a 2T16)
	Lucro Líquido* ¹	Preço da Ação**		
PIB e CDS	2,7% (PIB)	2,6% (CDS)	-	-
Itaú Unibanco	6,7%	2,0%	8,2	9,4%
Itaú Unibanco – Crédito e Trading	11,9%	-	-	5,1%
Itaú Unibanco – Seguridade e Serviços	6,1%	-	-	16,3%
Ibovespa-ex ²	13,0%	1,1%	16,6	3,2%
Ibovespa	136,0%	1,5%	14,4	-2,4%
Índice - Setor Industrial (INDX)	34,8%	1,1%	14,9	-1,1%
Índice - Materiais Básicos (IMAT)	265,9%	1,7%	16,0	-11,2%
Índice - Energia Elétrica (IEE)	279,6%	1,3%	10,4	32,7%
Índice - Consumo (ICON)	34,7%	1,1%	17,9	-2,5%
Índice - Utilidade Pública (UTIL)	373,5%	1,4%	11,0	49,0%
Índice - Imobiliário (IMOB)	384,8%	1,5%	18,0	-8,3%

* Trimestral ** Diário

1 – Índices: ponderando o Lucro Líquido pelo peso de cada ação em suas respectivas carteiras teóricas de Set a Dez/16.

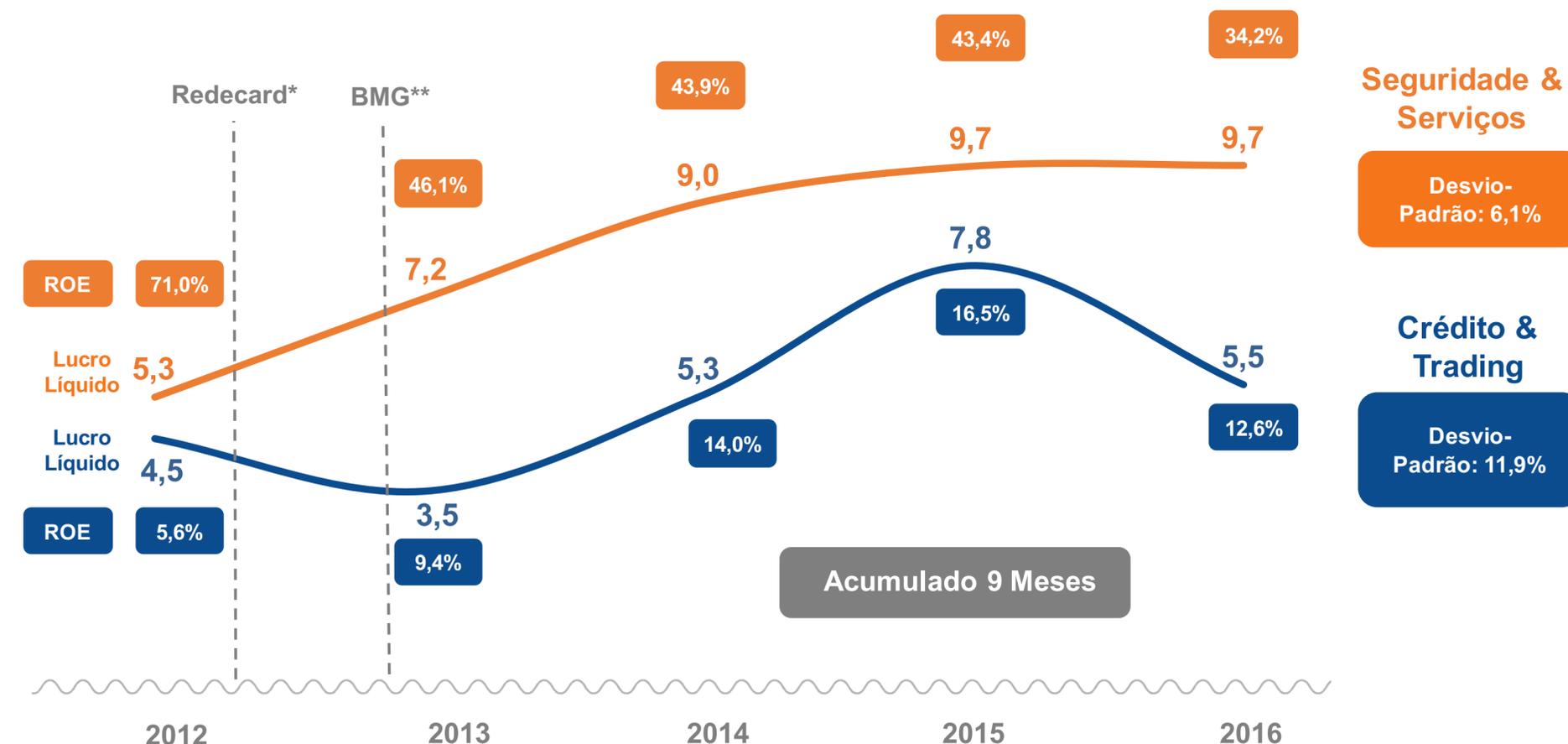
2 – Ibovespa considerando a carteira para o período de setembro a dezembro de 2016, excluindo Itaú Unibanco, Itaúsa, Vale e Petrobras.

3 – P/E baseado no consenso dos lucros da Bloomberg. Os P/Es das companhias foram ponderados por seus respectivos pesos nas carteiras válidas para setembro a dezembro de 2016.

Em R\$ bilhões	Jan - Set de 2016			
	Consolidado	Crédito & Trading	Seguridade & Serviços	Excesso de Capital
Produto Bancário	81	45	35	1
Margem Financeira	52	38	13	1
Receita de Prestação de Serviços	23	7	16	0
Resultados de Seg. Prev. e Cap.	6	0	6	0
Resultado de Créd. Liq. Duvidosa	-18	-18	0	0
Despesa com Sinistros	-1	0	-1	0
DNDJ e Outras Despesas	-40	-20	-20	0
Lucro Líquido Recorrente	16,3	5,5	9,7	1,1

Indicadores				
➤ Capital Regulatório	115	59	37	19
➤ ROE Recorrente	20,0%	12,6%	34,2%	9,6%

Crédito & Trading x Seguridade & Serviços



* Setembro, ** Abril

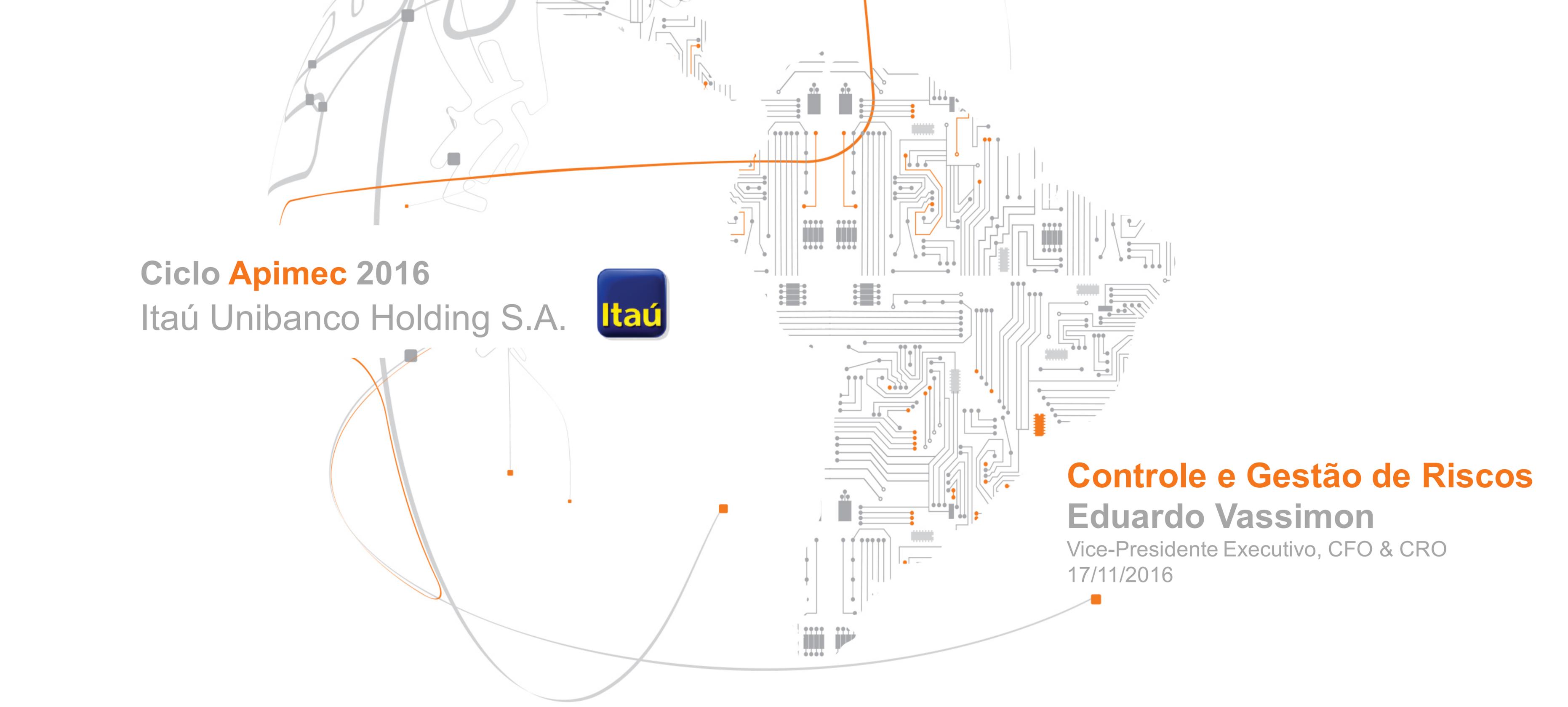
Modelo de negócios não está adequadamente precificado.

Seguridade & Serviços

Desvio-
Padrão: 6,1%

Crédito & Trading

Desvio-
Padrão: 11,9%



Ciclo Apimec 2016

Itaú Unibanco Holding S.A.



Controle e Gestão de Riscos

Eduardo Vassimon

Vice-Presidente Executivo, CFO & CRO

17/11/2016

Agenda

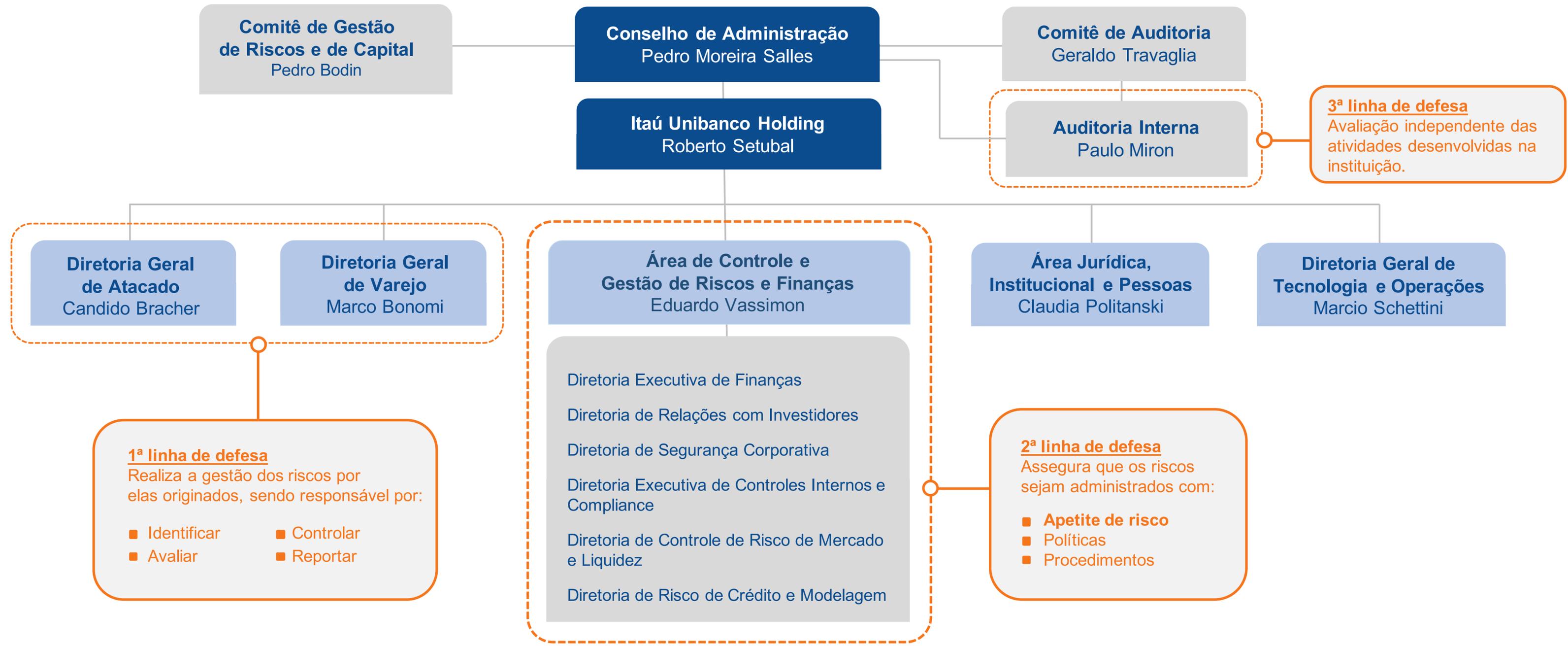
1. **Governança** de Riscos
2. **Aprendizados** na Concessão de Crédito
3. **O que Mudou** no Atacado
4. **Futuro** - Como Passaremos a Crescer
5. **Cultura** de Riscos

1

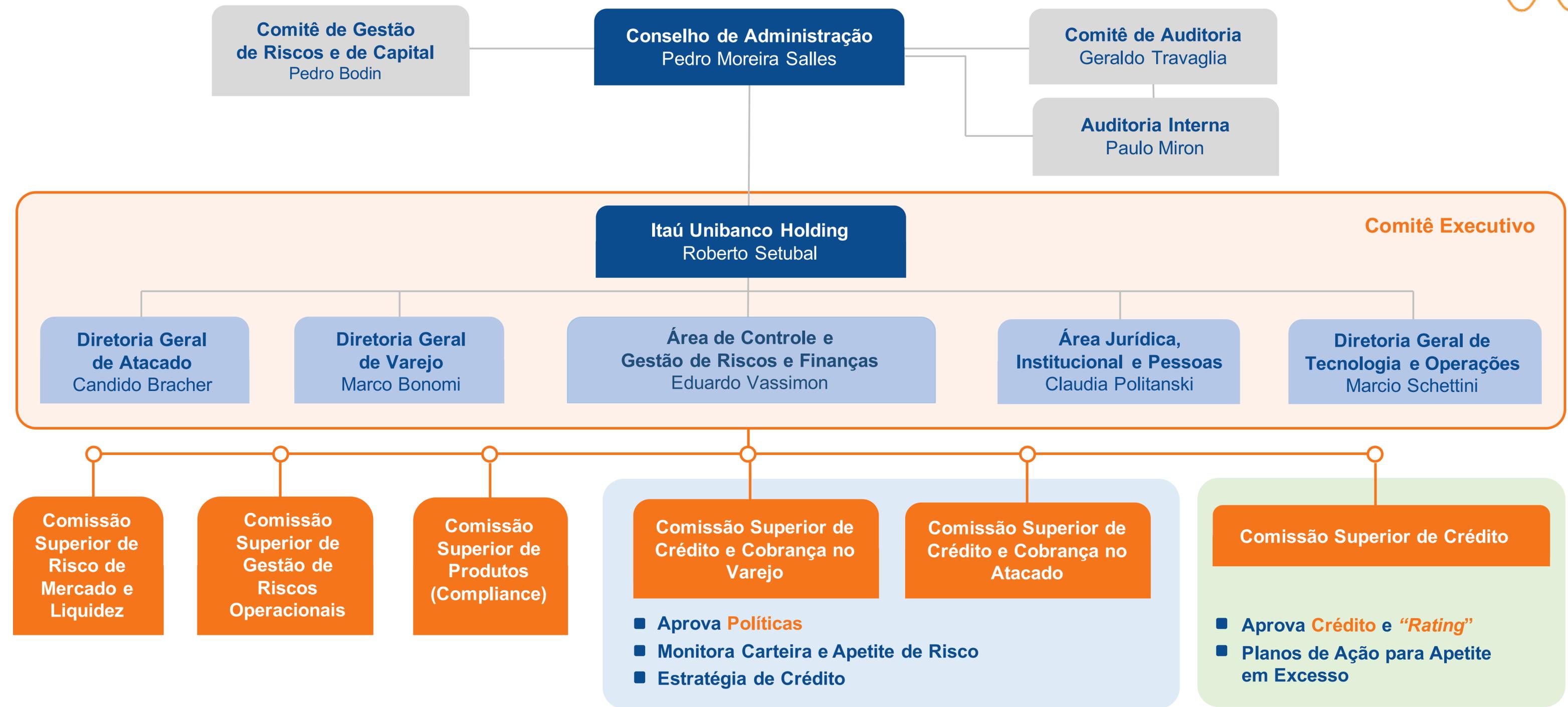
Governança
de **Riscos**



Estrutura de Gestão de Riscos (1/2)



Estrutura de Gestão de Riscos (2/2)



Hierarquia das Políticas de Risco de Crédito

Conselho de Administração e Comitê de Gestão de Riscos e de Capital

- Define e acompanha o **Apetite de Riscos**;
- Aprovação de **políticas, estratégias** e definição do **retorno mínimo esperado** sobre o capital;
- Aperfeiçoamento da **Cultura de Riscos**.

Comitê Executivo

- Define a **Política Global**;
- Aprova políticas com maior impacto em **CEA¹**;
- Acompanha **Carteira e Apetite de Riscos**;
- Estratégia de **Crédito**.

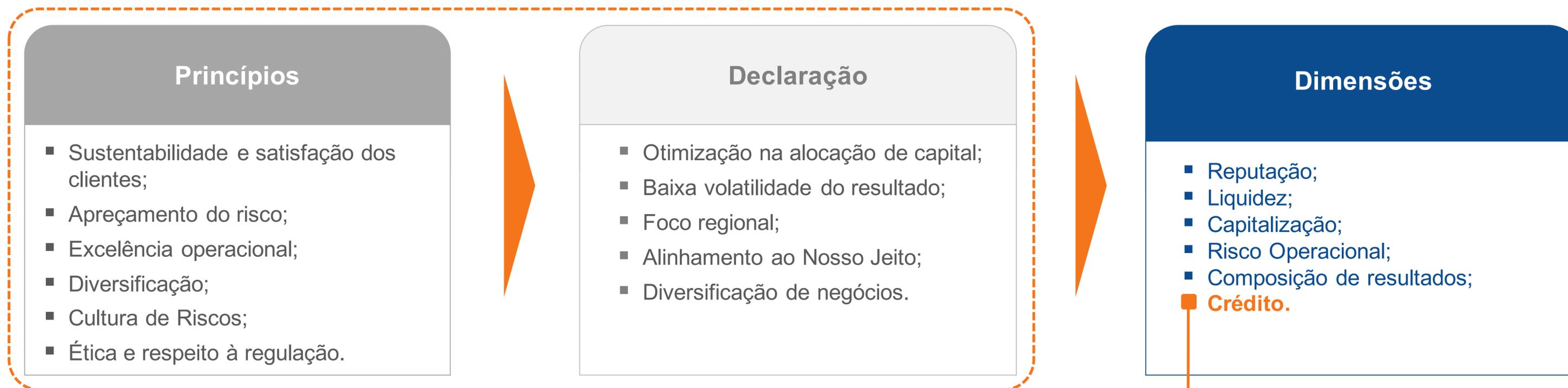
Diretoria Geral e Área de Riscos

- Define e aprova políticas com **menor impacto em CEA¹**.

¹CEA = Capital Econômico Alocado.

Apetite de Risco

Definidos pelo Conselho de Administração



Princípios

- Sustentabilidade e satisfação dos clientes;
- Apreçamento do risco;
- Excelência operacional;
- Diversificação;
- Cultura de Riscos;
- Ética e respeito à regulação.

Declaração

- Otimização na alocação de capital;
- Baixa volatilidade do resultado;
- Foco regional;
- Alinhamento ao Nosso Jeito;
- Diversificação de negócios.

Dimensões

- Reputação;
- Liquidez;
- Capitalização;
- Risco Operacional;
- Composição de resultados;
- **Crédito.**

Métricas de Crédito

- Concentração por países
- Maiores VaR^1 de crédito
- Concentração por segmentos
- Exposição por “ratings”
- Concentração setorial
- Maiores exposições
- PD^2 máxima

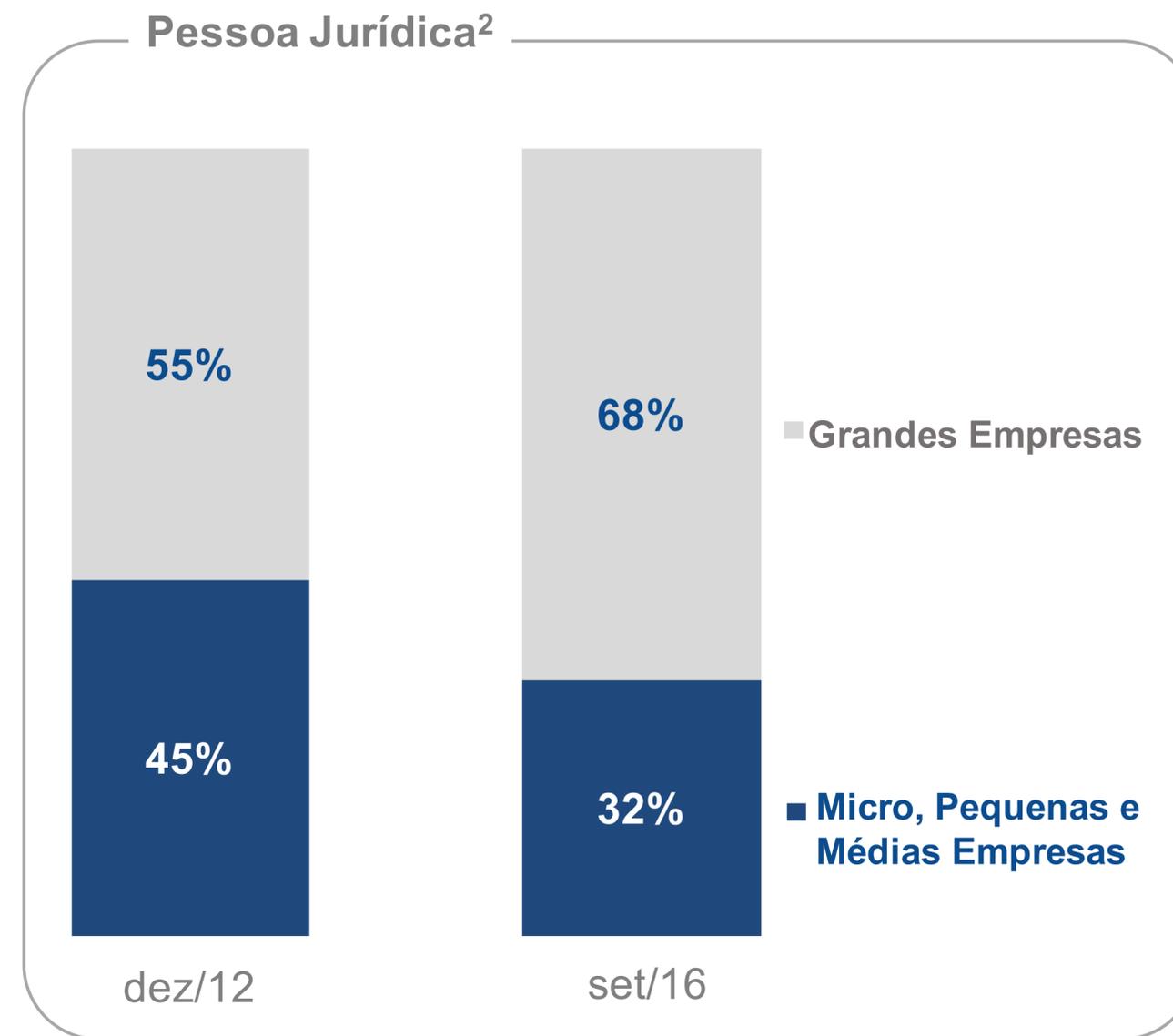
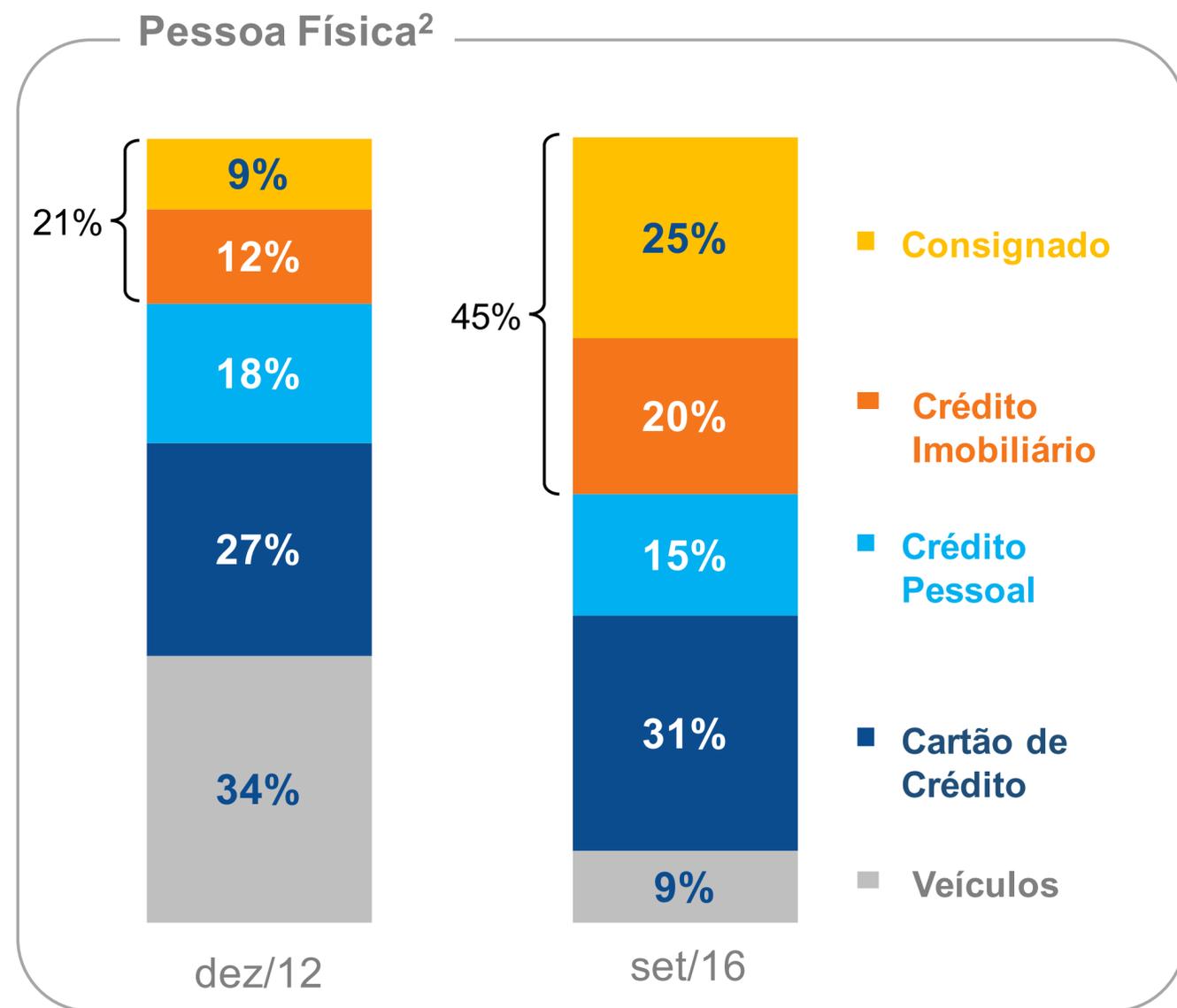
¹VAR = Value at Risk; ²PD = Probabilidade de default.

2

Aprendizados na **Concessão de Crédito**



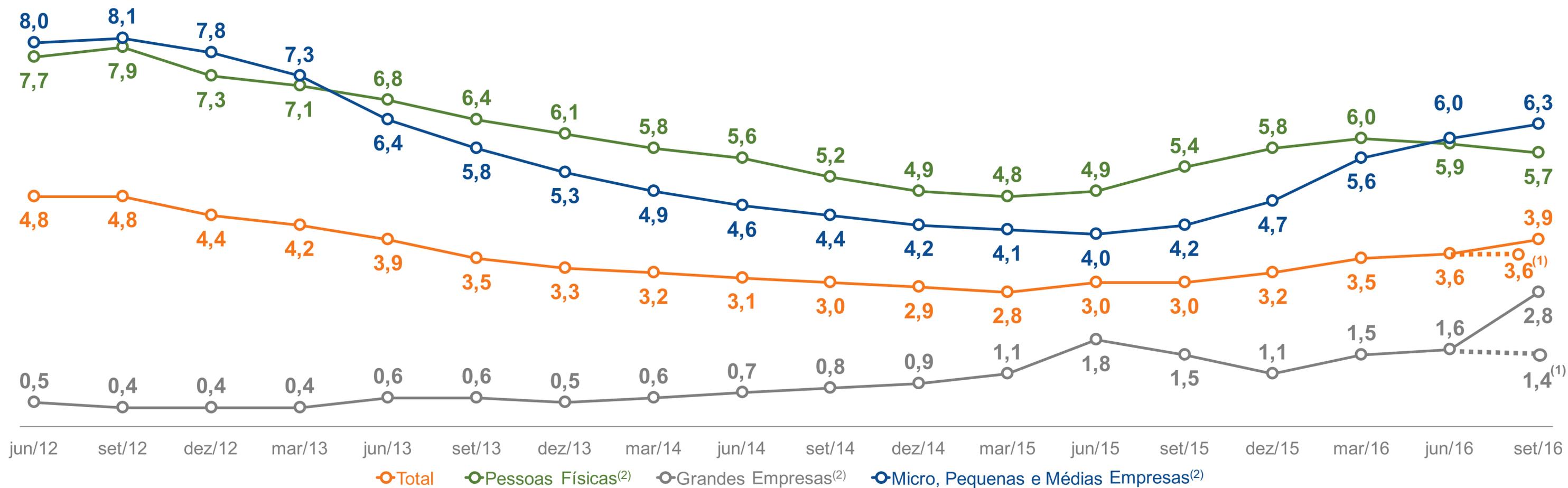
Mudança de Mix – Evolução da Carteira (Brasil¹)



¹Inclui unidades externas ex-América Latina; ²Não inclui avais e fianças.

Evolução da Inadimplência

Índice de Inadimplência - Acima de 90 dias (%)

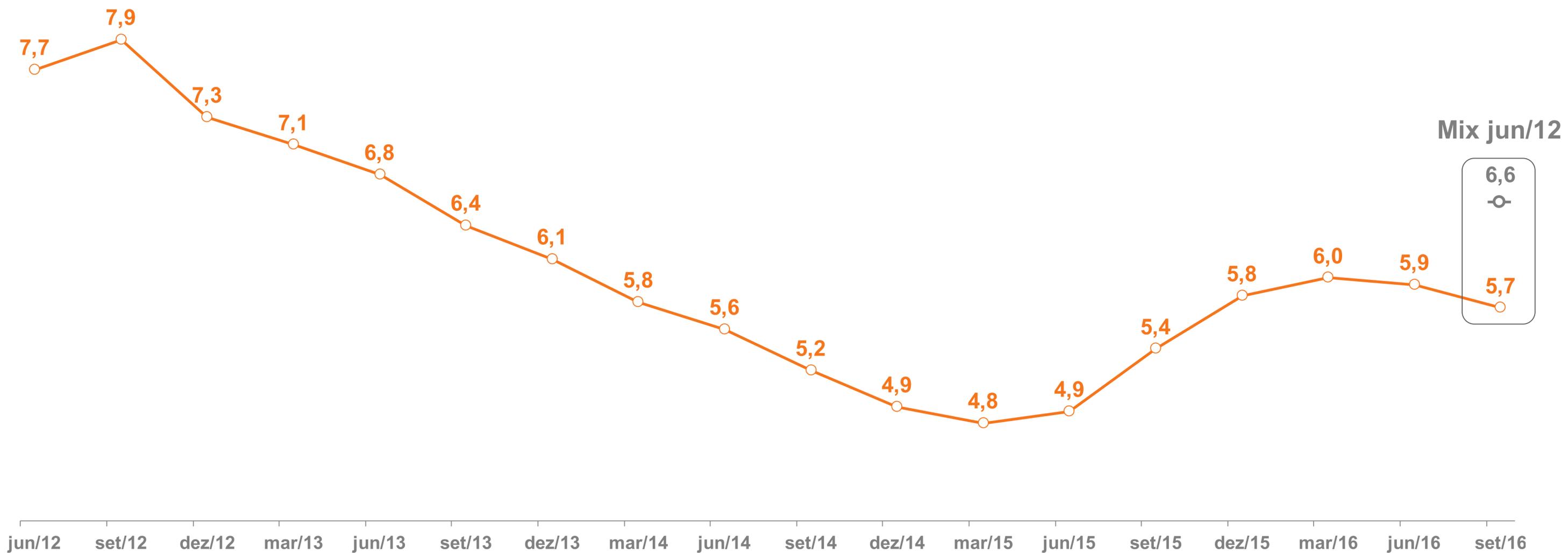


¹Desconsiderando efeito de grupo econômico específico;

²Apenas Brasil, incluindo unidades externas ex-América Latina.

Evolução da Inadimplência – Pessoa Física (Brasil)

Índice de Inadimplência - Acima de 90 dias (%)



Gestão de Varejo Pessoa Física e Pequenas e Médias Empresas

MODELOS ESTATÍSTICOS ¹

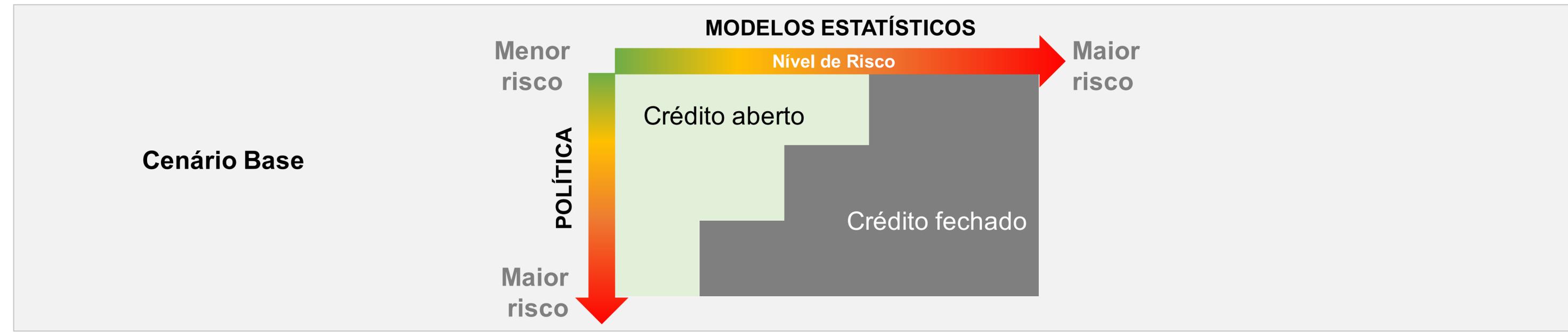
		Nível de Risco															
		Menor risco												Maior risco			
POLÍTICA Variáveis que discriminam risco		100	100	102	98	114	94	123	89	128	88	148	88	153	88		
		100	100	104	101	102	95	101	89	106	90	112	99	124	94		
		115	91	115	91	116	92	130	93	148	88	157	81	167	79		
		110	91	112	102	114	97	113	92	118	96	121	77	130	91		
		114	86	118	87	134	79	136	74	169	72	166	67	179	65		
		114	82	122	99	127	85	130	77	142	115	173	73	155	65		

¹Números fictícios (Base 100 = célula menor risco).

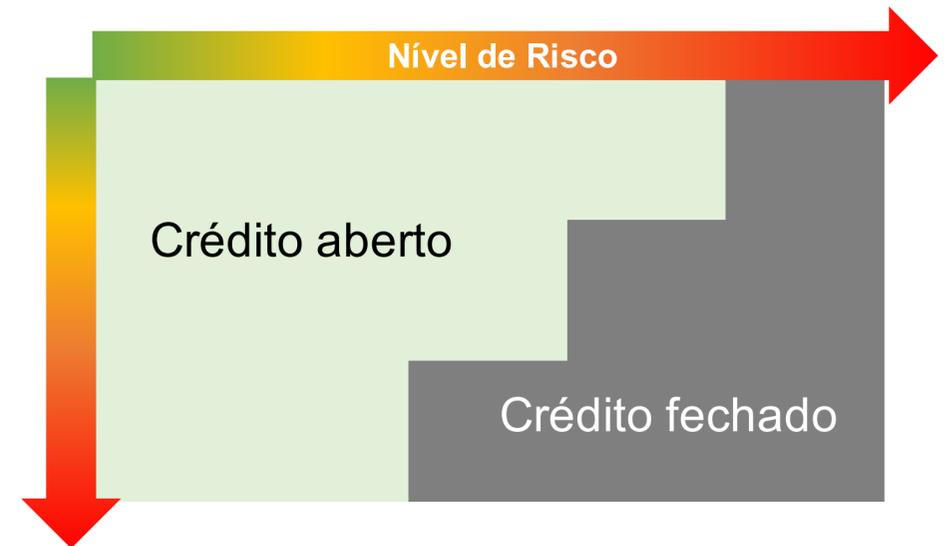
Inadimplência	116	92	RAROC (Risk Adjusted Return on Capital)
Perda/Receita	114	97	

Ferramenta de gestão (abertura e fechamento)
 Considera dados ajustados ao cenário macroeconômico futuro

Oferta de Crédito Baseada no Cenário Futuro

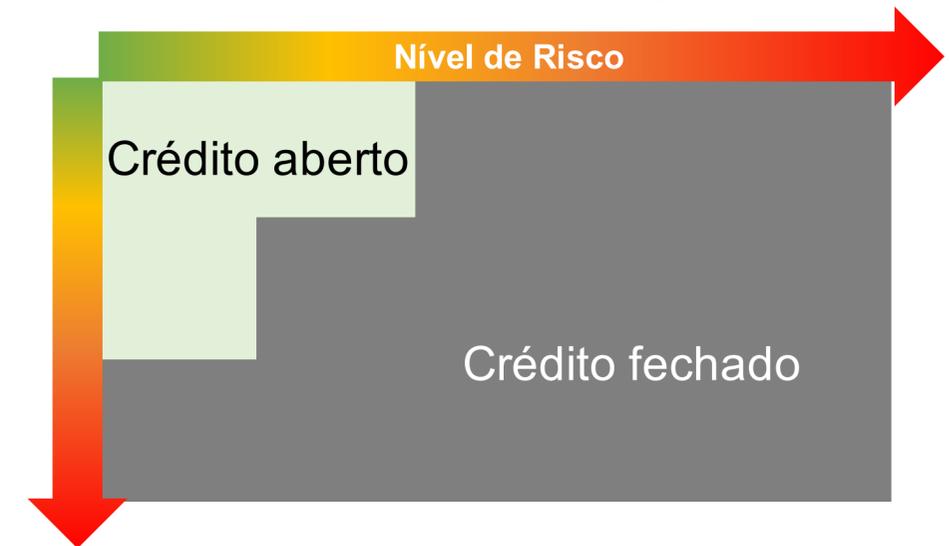


Expectativa futura positiva



Abertura do crédito, mantendo **mesmo apetite**

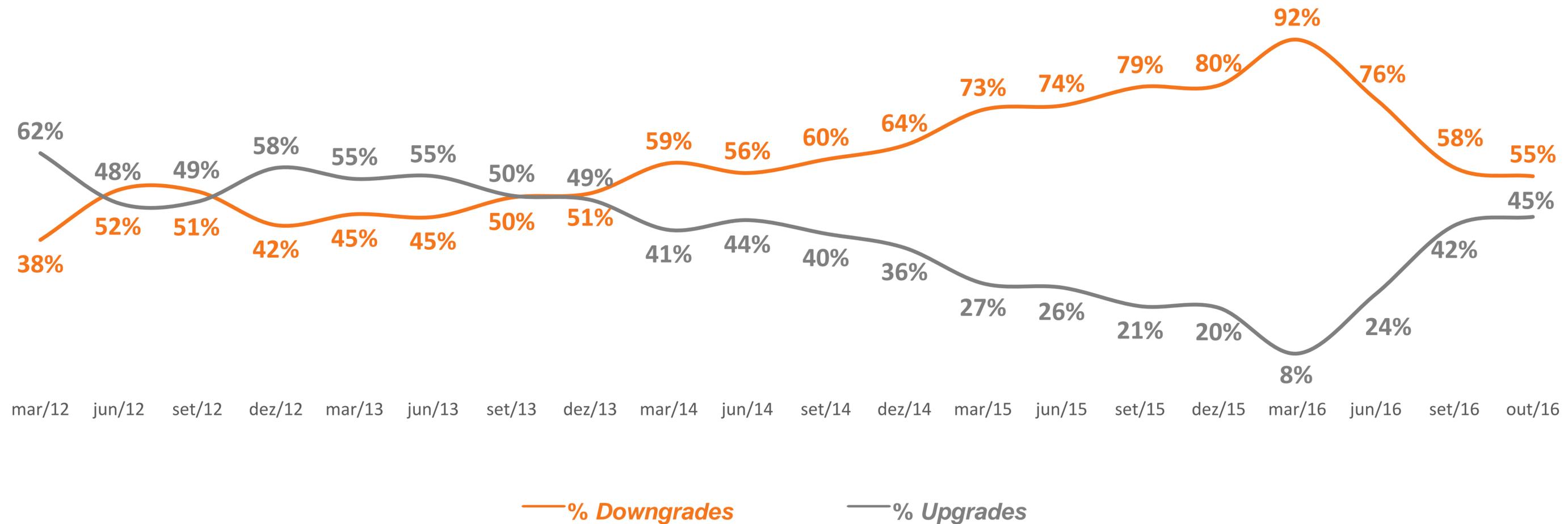
Expectativa futura negativa



Fechamento do crédito, mantendo **mesmo apetite**

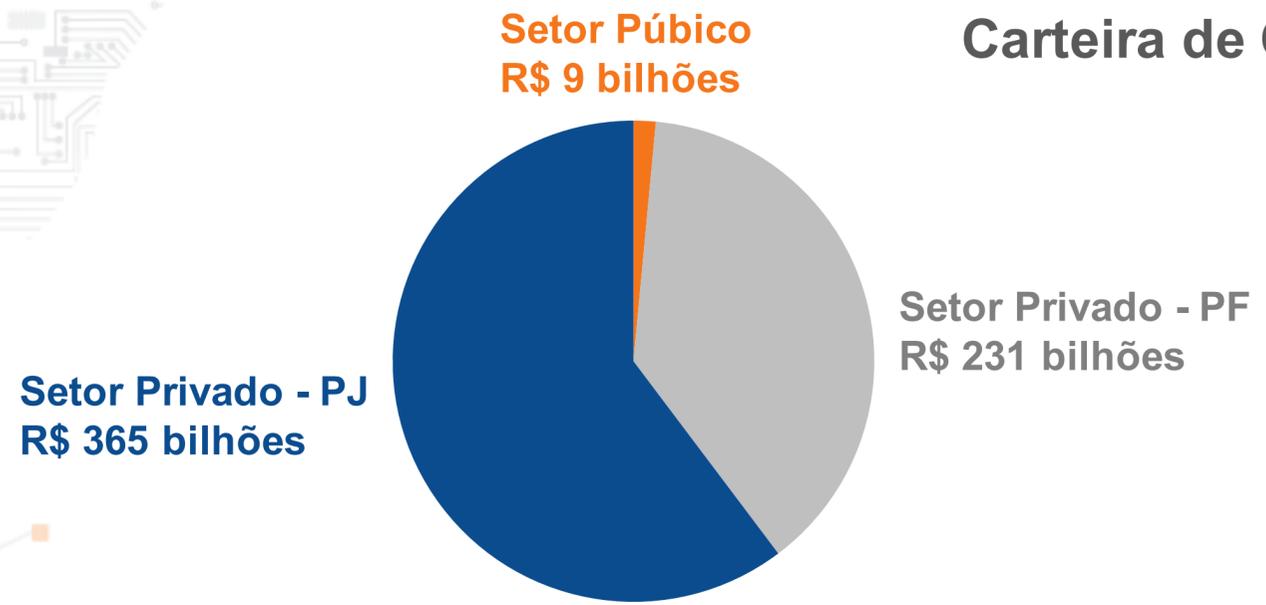
Ratings de Grandes Empresas Alterados pelos Comitês de Crédito

Média móvel 3 meses



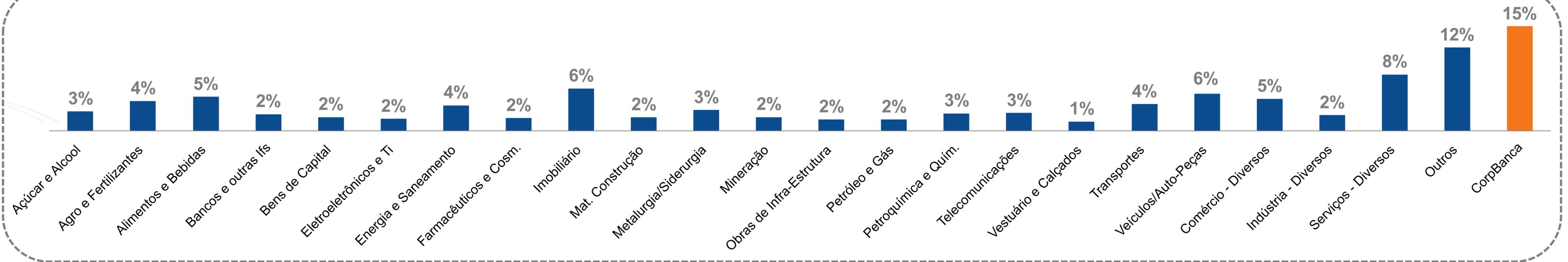
Atacado – Exposição não concentrada

Carteira de Crédito com Avais, Fianças e Títulos Privados¹



	30/setembro/2016	R\$ bilhões	%
Maior Devedor		8	1
10 Maiores Devedores		46	7
20 Maiores Devedores		75	11
50 Maiores Devedores		119	18
100 Maiores Devedores		157	24

Abertura Setor Privado – PJ (%) ²



¹Inclui Debêntures, CRI, *Commercial Paper* e Letras Financeiras; ²Não inclui Títulos Privados

Aprendizados no Atacado

1

Foco em **reduzir a volatilidade** no resultado

2

Novas **políticas** para concessão de crédito

3

Gestão de portfólio com baixo incentivo para tíquetes altos e setores voláteis

4

Monitoramento e *ratings*: novas ferramentas com informações tempestivas e de mercado

3

O que mudou
no **Atacado**



Evolução do Negócio Pessoa Jurídica

2014 | 2015

Revisão Estragégica do *Corporate*

- Redefinição da proposta de valor e do modelo de atuação;
- Ressegmentação de clientes (novos *CIB*¹ e “*Commercial Banking*”);
- Diagnóstico das alavancas para maximização da rentabilidade.

¹ *CIB - Corporate & Investment Banking.*

2015 | 2016

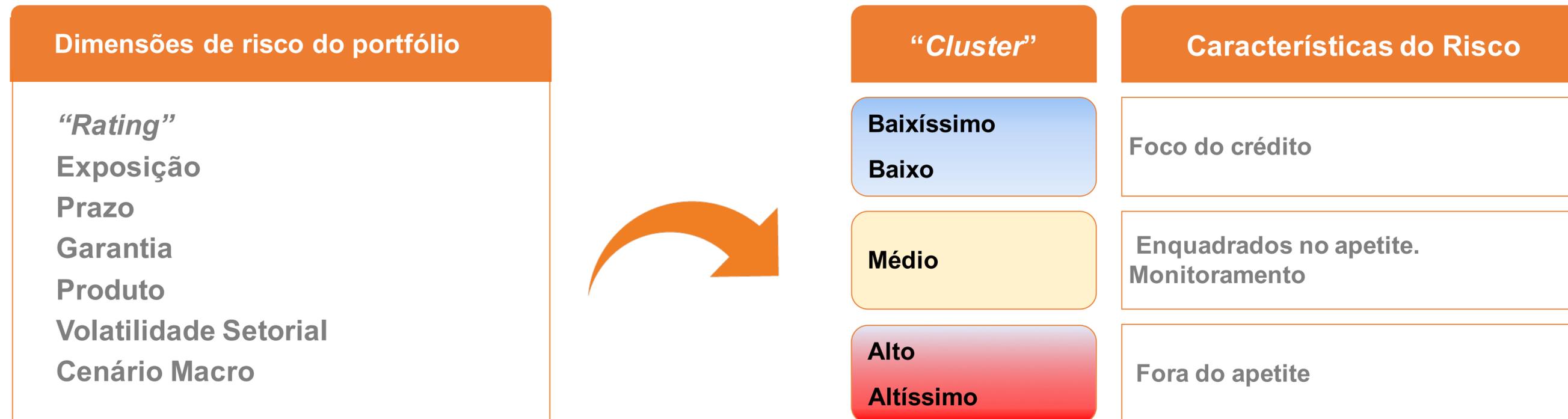
Implementação do novo modelo do *Corporate*

- Gestão de portfólio de crédito e aperfeiçoamento de governança;
- Melhor apreçamento de riscos de crédito;
- Gestão de rentabilidade e “*cross-sell*” ;
- Novos métodos comerciais;
- Novas políticas para o Atacado.

Especialização para Reestruturação e Recuperação de Crédito

- Gestão segregada da área comercial e da área de crédito;
- “Chegar antes”: identificação rápida e encaminhamento efetivo;
- Foco e especialização da solução (porte e estágio).

Gestão do Portfólio de Crédito



"Cluster" de Risco = percepção do "risco combinado" do cliente

Impactos: Preço | Limites | Gestão do portfólio

Exemplos

Gestão do Portfólio de Crédito

Empresa 1

- “Rating” Bom
- Exposição **Adequada**
- Prazo Adequado
- **Garantia Financeira**
- **Baixa** Volatilidade Setorial
- Cenário Macro Desfavorável

Cluster de Risco

Baixíssimo **Baixo** Médio Alto Altíssimo

Empresa com Baixo Risco – Foco do crédito

- Possíveis ações:
- **Aumento de oferta de crédito;**
 - **Crédito “clean”;**
 - **Redução no “spread”.**

Empresa 2

- “Rating” Bom
- Exposição **Elevada**
- Prazo Adequado
- **Sem Garantia**
- **Alta** Volatilidade Setorial
- Cenário Macro Desfavorável

Cluster de Risco

Baixíssimo Baixo Médio **Alto** Altíssimo

Empresa de Alto Risco – Fora do apetite

- Possíveis ações:
- **Redução da exposição;**
 - **Inclusão de garantia;**
 - **Aumento de “spread”.**

4

Futuro – Como Passaremos a **Crescer**

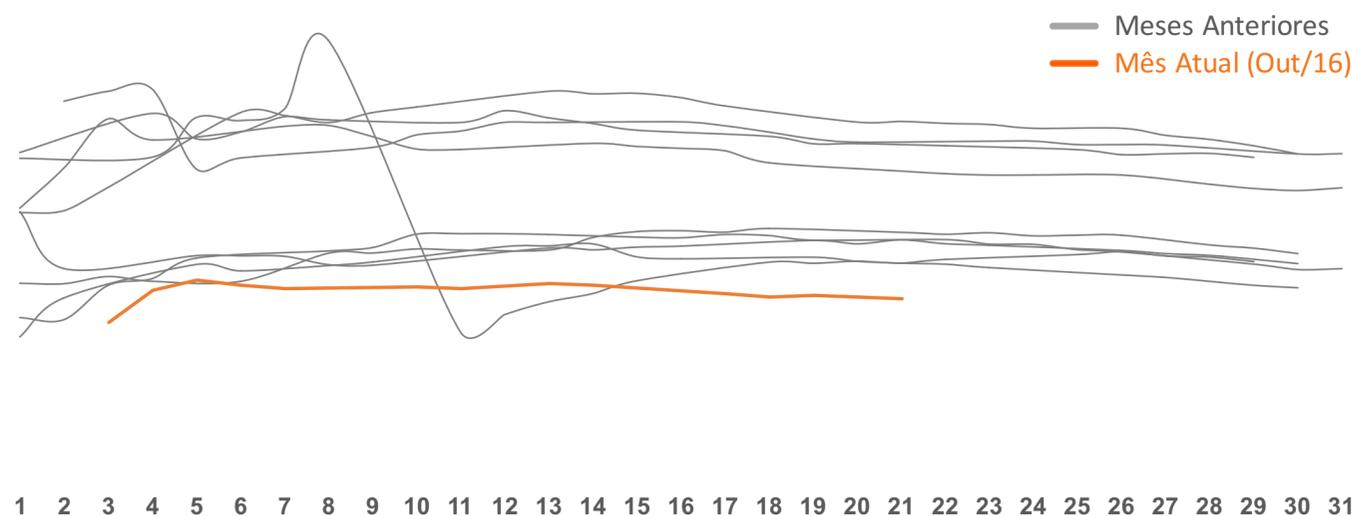


Construção de cenário com base em indicadores externos e internos

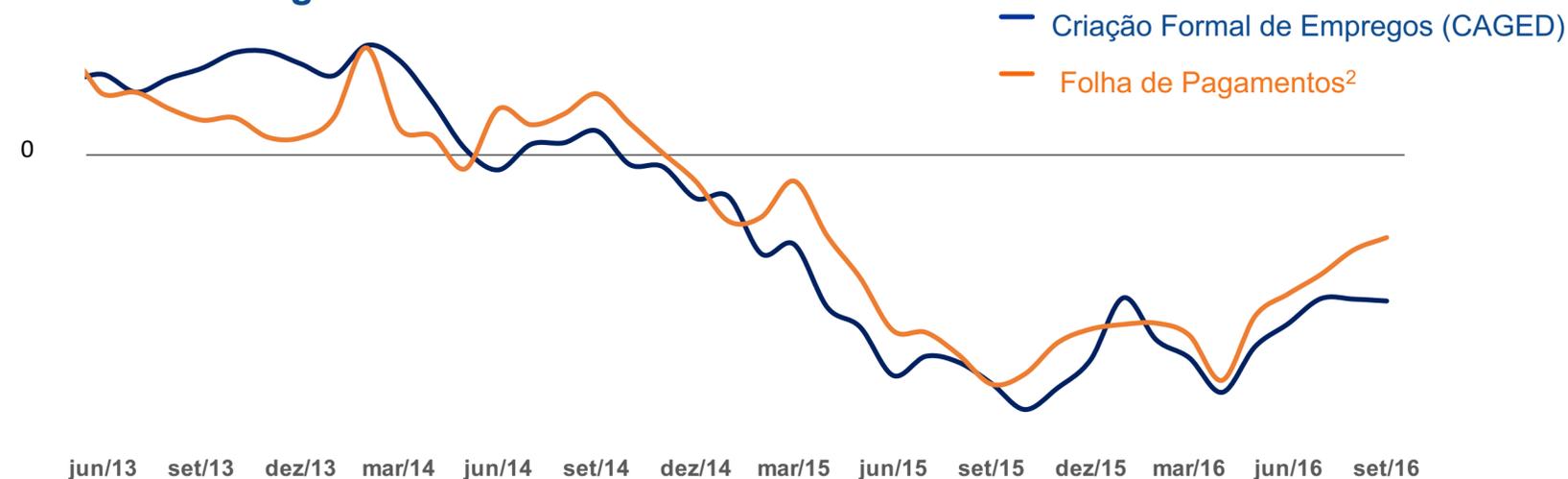
INDICADORES EXTERNOS

- **Indicadores de confiança**
 - Comércio
 - Consumidor
 - Indústria
- **Indicadores de Vendas**
 - Veículos
 - Imóveis
 - Produção Industrial
- **Indicadores Econômicos**
 - Desemprego
 - PIB
- **Preço de commodities**
 - Agrícolas
 - Minerais
 - Energia
 - Petróleo
- **Etc.**

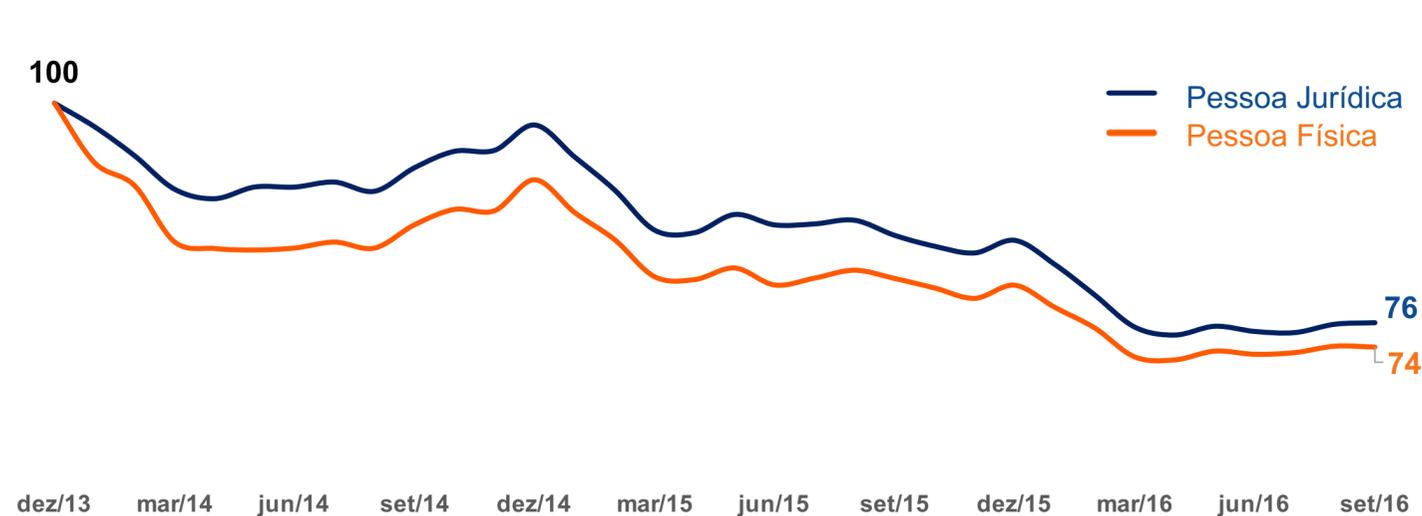
Indicador Não Débitos – Diário¹



Criação Formal de Empregos (CAGED) x Folha de Pagamentos²

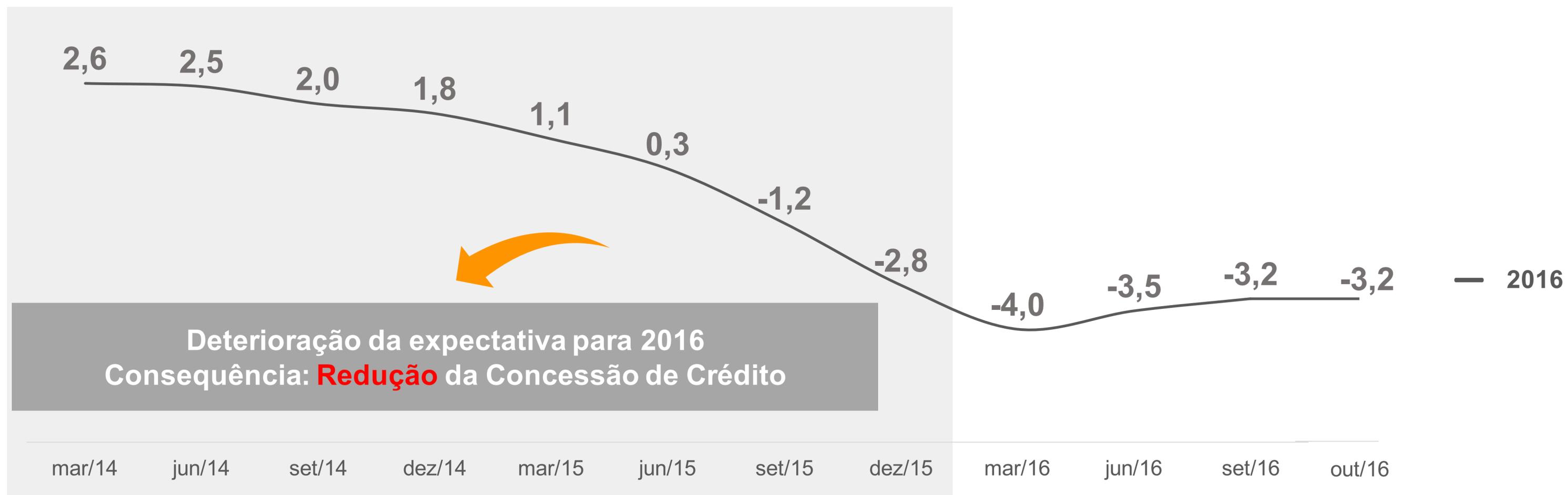


Sinais Vitais³

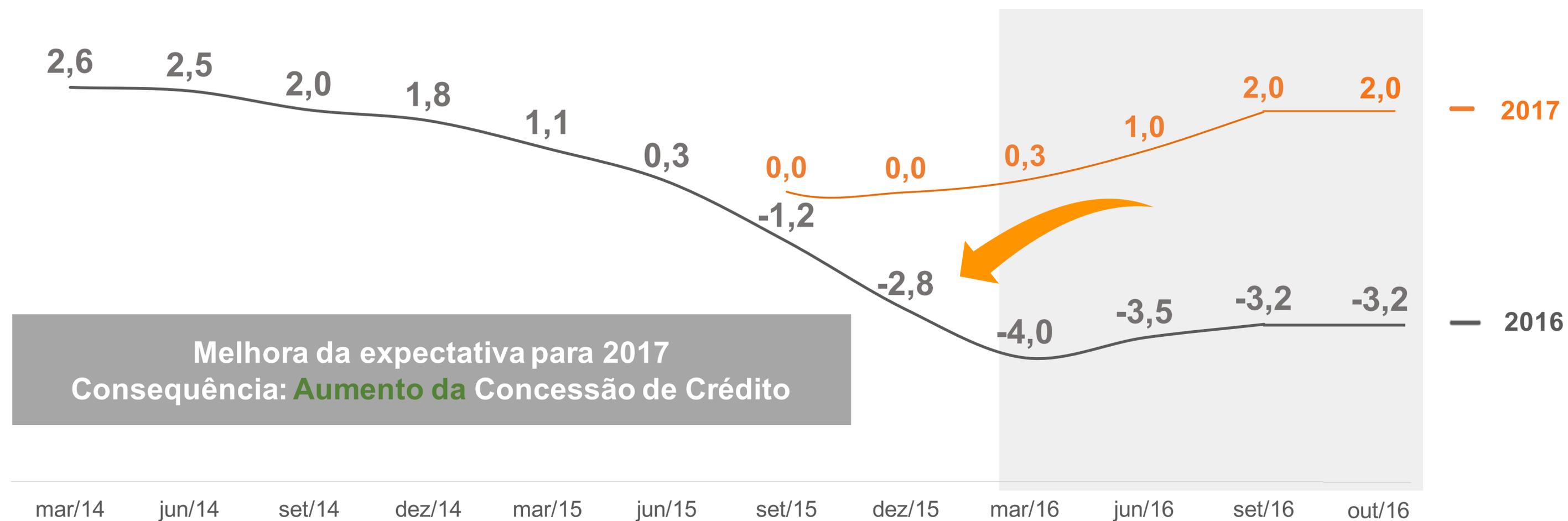


(1) Dados internos – não pagamento de parcelados por dia de vencimento (tolerância: 15 dias). (2) Dados internos – sistema de pagamentos Itaú. (3) Volume total de transações na conta corrente (dados internos – Base100 = Dez/13)

Projeção da variação do PIB (%) para 2016 ao longo do tempo

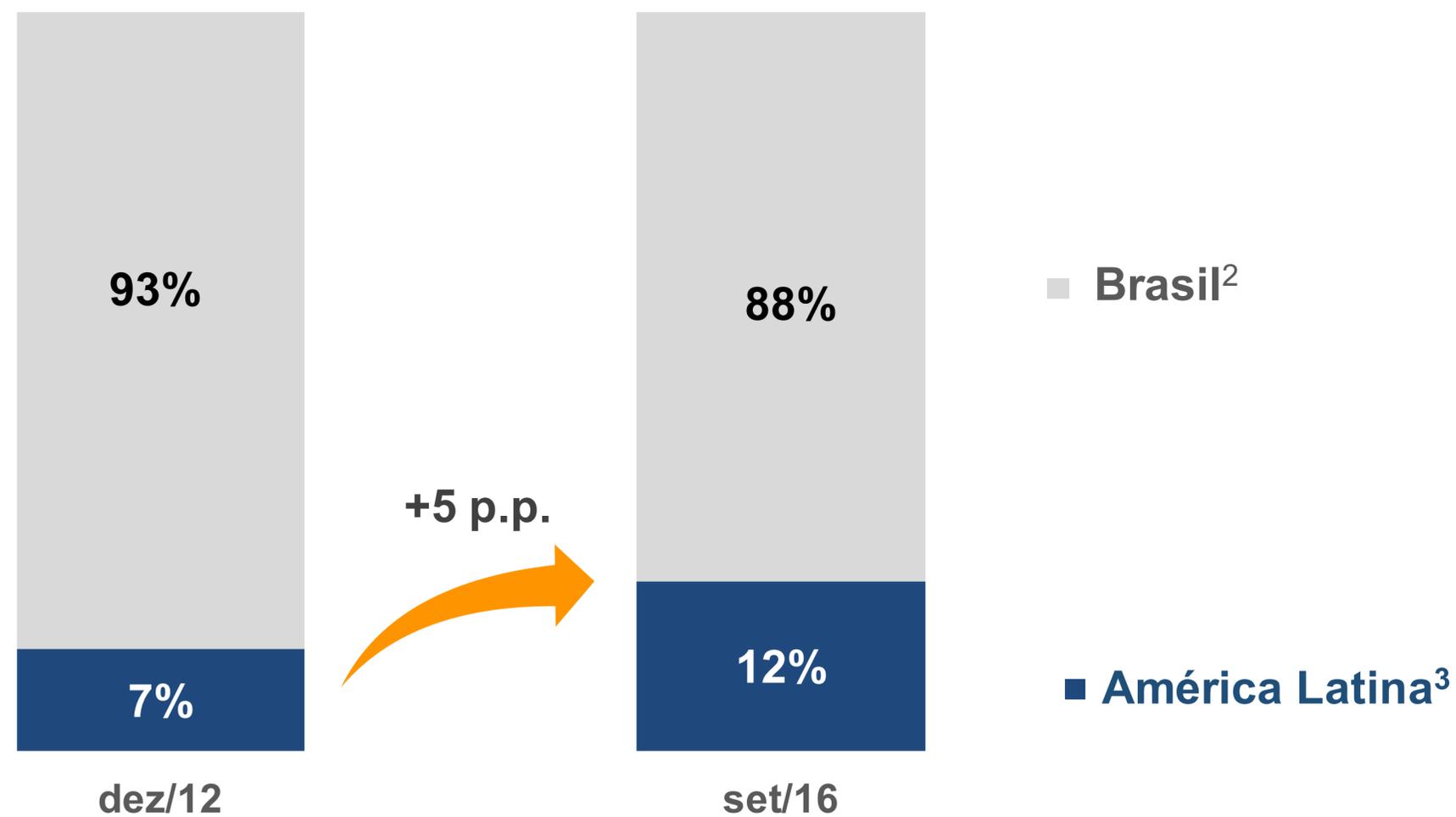


Projeção da variação do PIB (%) para 2016 e 2017 ao longo do tempo



Estratégia – Diversificação Regional

Mix de Produtos de Crédito por Região¹



¹ Inclui avais e fianças; ²Inclui unidades externas ex-América Latina; ³Considera apenas a participação do Itaú Unibanco no Itaú CorpBanca em 30/09/2016

5

Cultura
de Riscos



Jornada da Cultura de Riscos

**Aprovação
Apetite de Riscos
(Metas e Visão de Riscos)**

2009-2013

**Disseminação
dos Líderes
(workshops e
treinamentos)**

2015

2016



Comunicação Holding:
- Princípios da Cultura de Riscos
- Principais riscos do nosso negócio
Revista Negócios
Vídeos de cases fictícios

2017

**Perenidade da
Cultura de Riscos**
Implantação de
Mecanismos de Reforço
Vídeos sobre Riscos
Desenvolvimento de
Canais de comunicação

Mudança de Mentalidade

DE:

A gestão de riscos é uma **tarefa dissociada da ação comercial.**

Não nos sentimos **encorajados a compartilhar e debater** más notícias.

A gestão de riscos deriva de nossa **aderência a procedimentos e regras.**

Delegamos a gestão de riscos a **nossos superiores e às áreas de controle.**



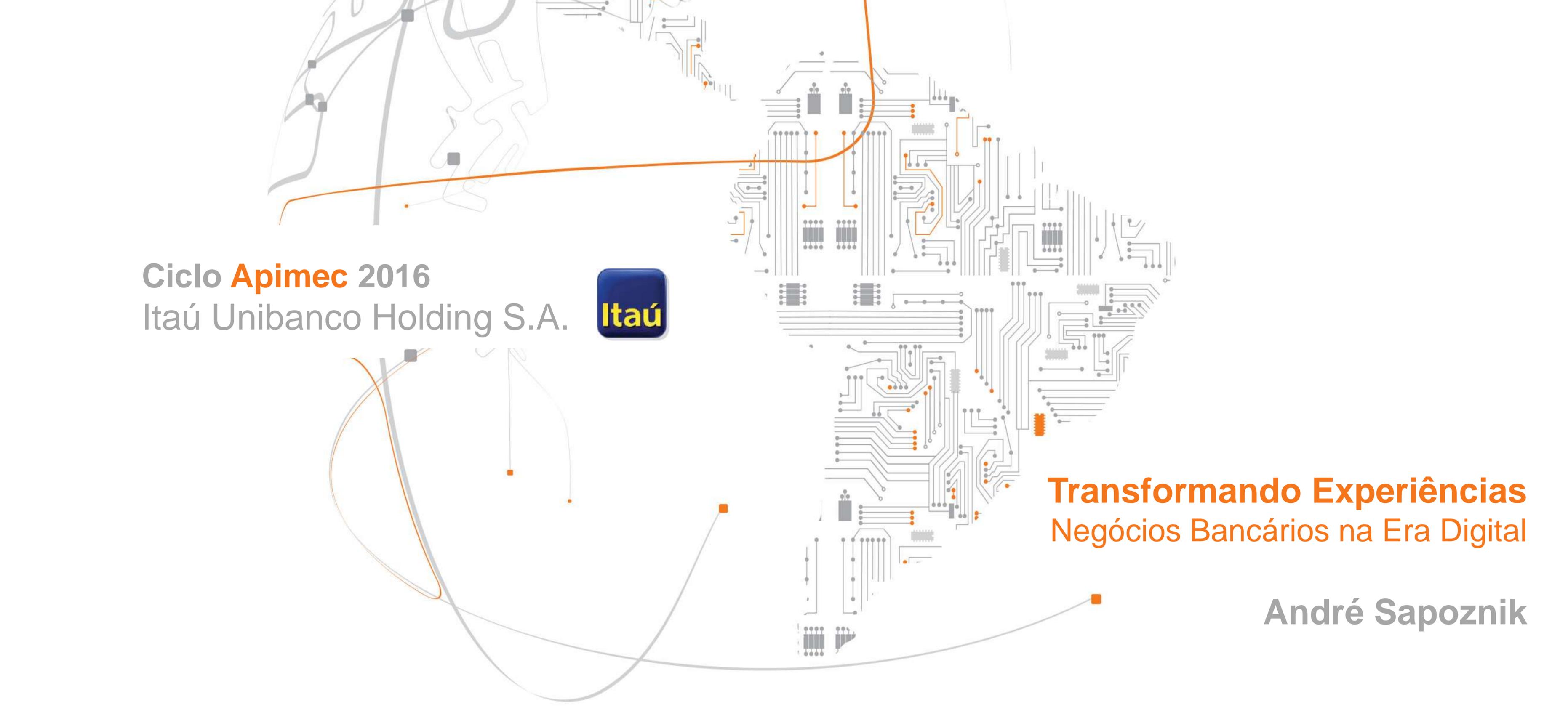
PARA:

Riscos são **inerentes ao nosso negócio.**

Debatemos **de forma aberta e construtiva** sobre nossos riscos.

A gestão de riscos é uma questão de **atitude.**

Assumimos responsabilidade individual e coletiva pelos nossos riscos.



Ciclo Apimec 2016

Itaú Unibanco Holding S.A.



**Transformando Experiências
Negócios Bancários na Era Digital**

André Sapoznik

- 1. Jornada Digital | Evolução Recente**
- 2. Realidades e Apostas | Tecnologia Transformando Experiências**
- 3. O Jeito Itaú de Ser Digital**
- 4. Resultados**

The background features a complex network of thin, light grey lines and thicker, vibrant orange lines. Some lines are straight, while others are curved or form loops. There are several small, solid orange squares and circles scattered throughout the composition. A large, solid orange rectangle is positioned on the left side of the image, containing a white number '1'.

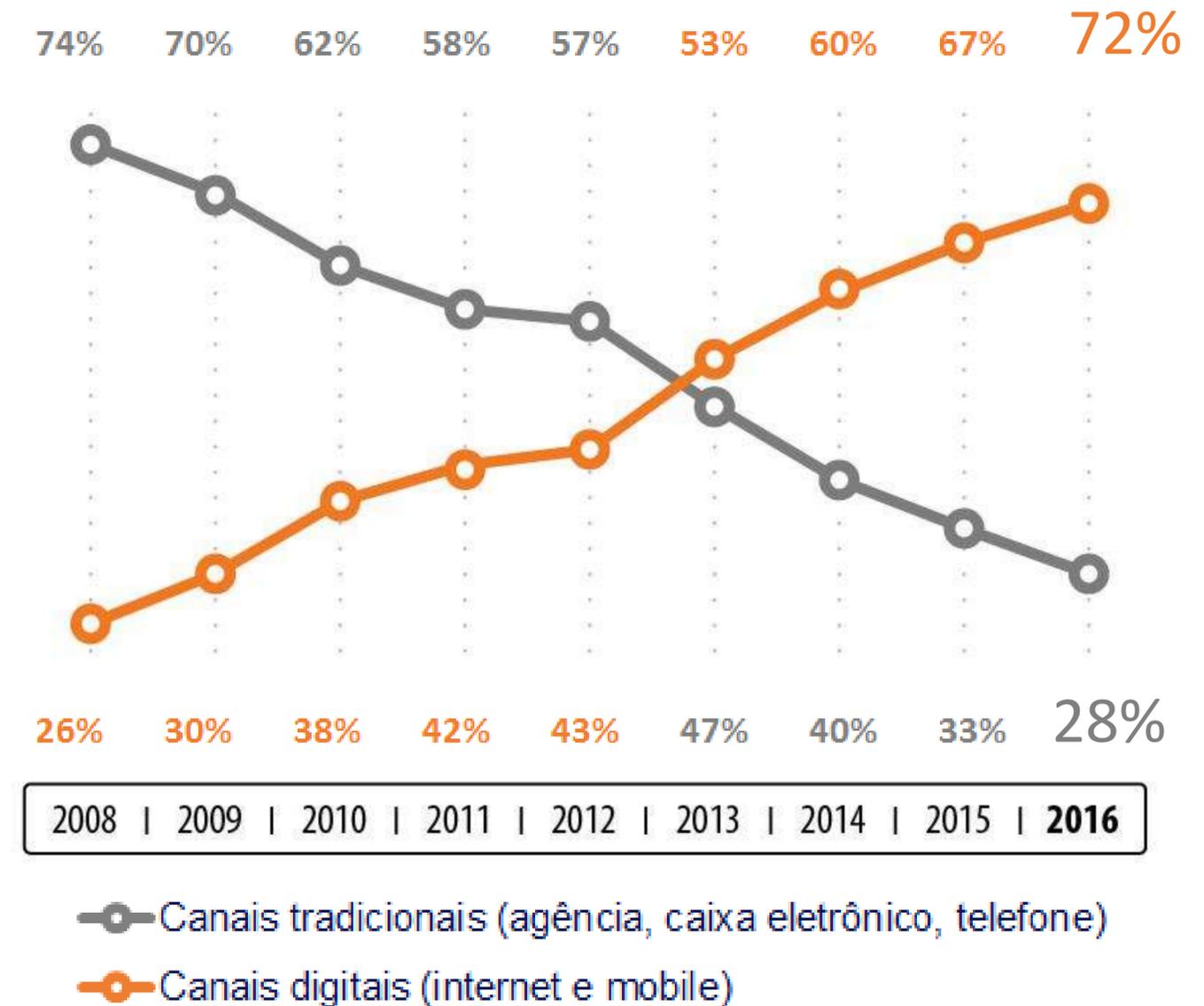
1

Jornada Digital | Evolução Recente

A relação com o banco continua cada vez mais digital



Volume de transações de clientes Itaú

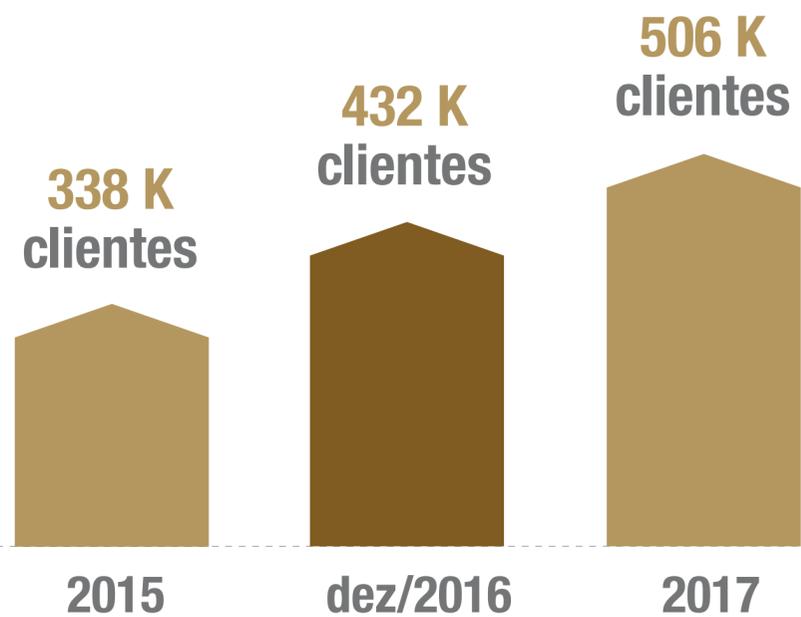


Experiência_ nossos gerentes também se tornaram mais digitais

#pessoafísica: agências digitais

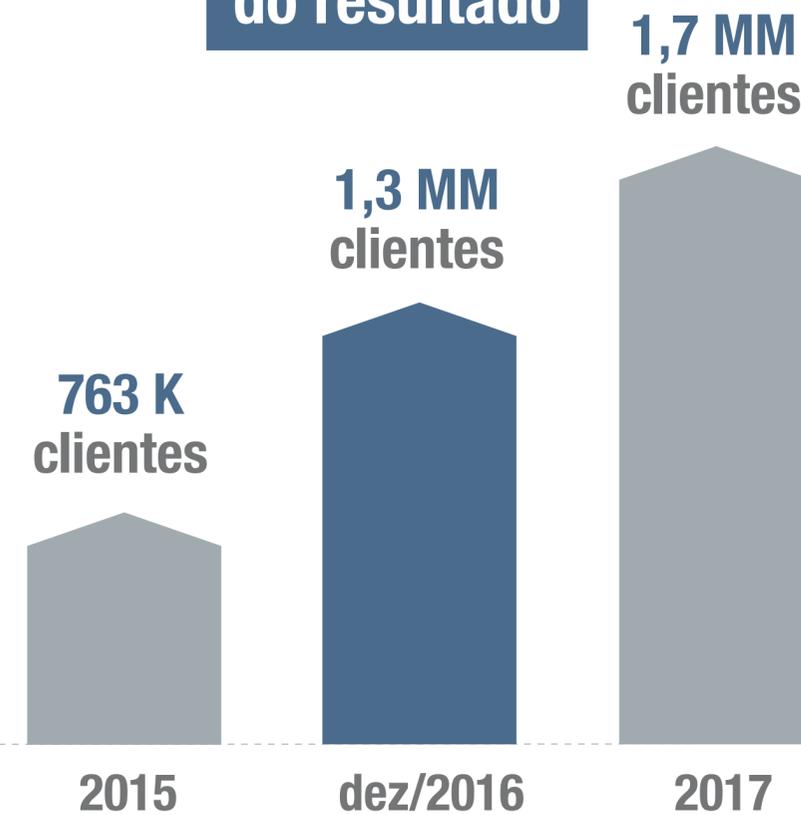
- Horário estendido (7-24h)
- Telefone, e-mail, SMS, chat
- Consultores por videoconferência

50+%
do resultado



Itaú Personalité

40+%
do resultado



Itaú Uniclass

#pessoajurídica: gerentes digitais

100% dos gerentes de PMEs capazes de entregar o banco inteiro com:



smartphone



tablet



videoconferência

para + de **300 mil** empresas atendidas

Porém, **tendências digitais** evoluem de maneira **exponencial**

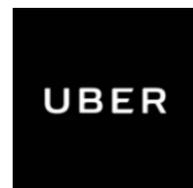
#novasmaneirasde...

01 Fazer negócios

Líderes absolutos de mercado
“sem ativos”



Atingiu **US\$30 Bi** de valor de mercado



Elevou seu valor de mercado para **US\$51 Bi**



Valor de mercado de **US\$54,4 Bi**

02 Consumir conteúdo

Posse vs. Uso



Mais de **190 países**, com **77MM** de assinantes pagantes



Alcançou mais de **100MM** de usuários ativos, com **40MM** pagantes



Alcançou mais de **150MM** de usuários ativos diariamente, ultrapassando Twitter

03 Experimentar o mundo

O Novo digital e realidade virtual



Assistente pessoal com mais de **3MM** de **devices** vendidos



Inteligência artificial em mensagens com **5MM** de **downloads** em seu oitavo dia



Jogo de realidade aumentada que alcançou mais de **500MM** de **downloads** em todo o mundo

The background features a complex network of thin, light grey lines and dots, some of which are highlighted in orange. The lines form a web-like structure, with some thicker grey lines forming a central arch-like shape. The overall aesthetic is clean and modern, suggesting a digital or technological theme.

2

Realidades e Apostas | Tecnologia
Transformando Experiências

Os 3 níveis da relação banco-cliente_

realidades

Transformação com impacto no presente

experiência

apostas

Tendências em amadurecimento com potencial de impacto

processamento

infra

6 tendências influenciando formas de pensar e fazer banking_

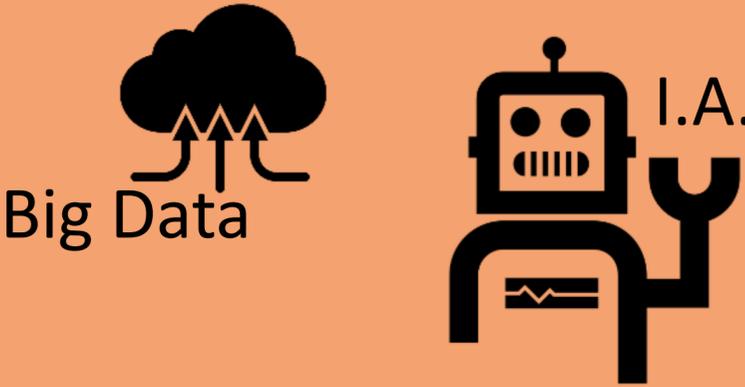
Realidades

Apostas

experiência



processamento



infra



Realidades

Apostas

 Mobile
_ **Always on,**
a realidade mobile

 Pagamentos
Digitais

 Big Data

 I.A.

 Block
Chain

Plataformas
Abertas 

experiência

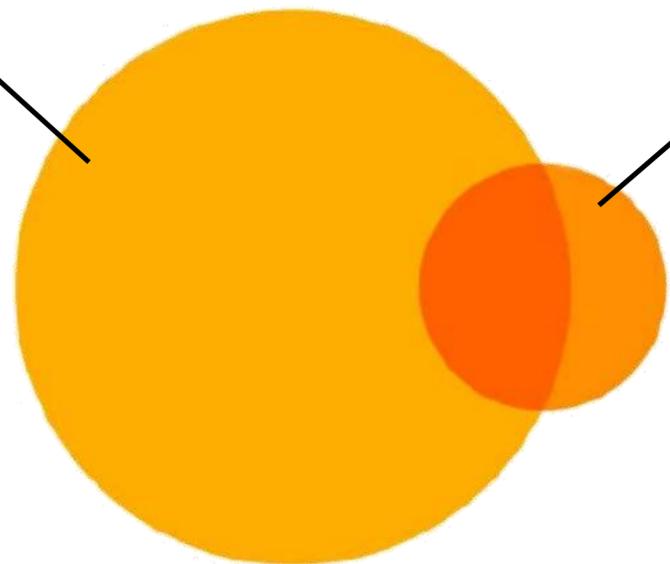
processamento

infra

O fenômeno **mobile_**

clientes digitais pessoas físicas

5,8 MM



2013

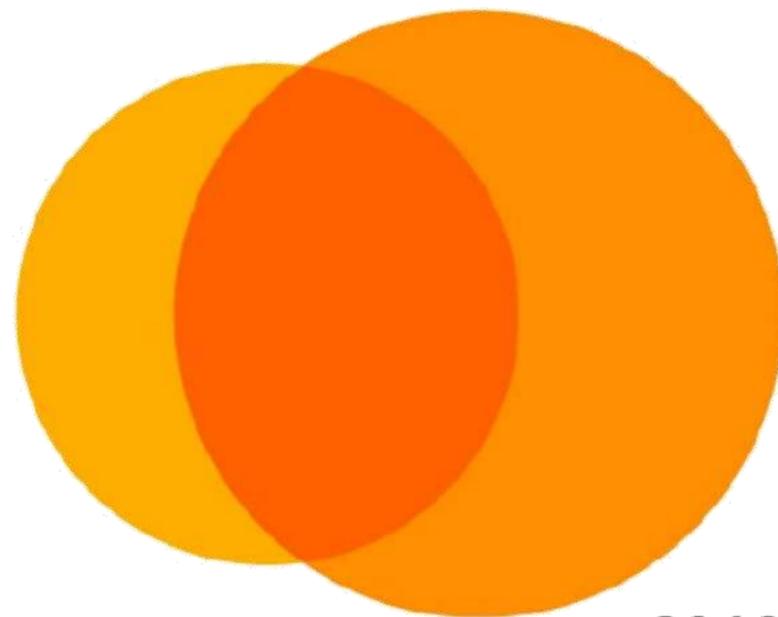
3.469

1.818

550

crescimento mobile 2,5x

7,5 MM



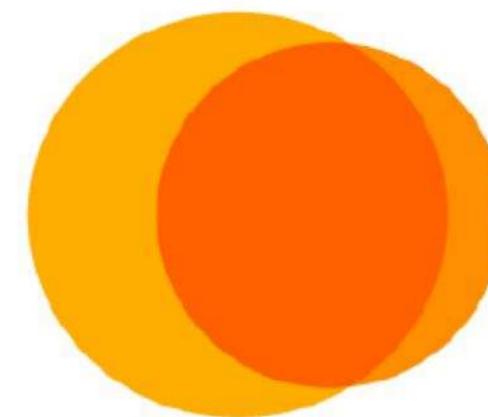
2016

1.664

3.103

2.765

renda acima
de 10k
826 mil



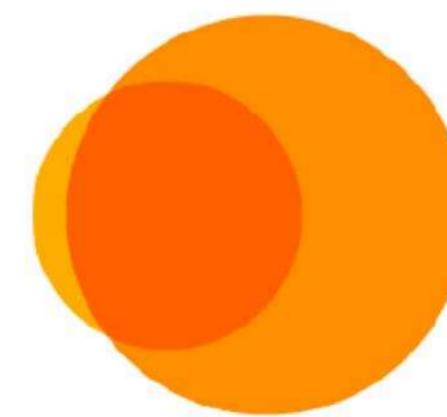
2016

243

484

99

renda
até 4k
4,8MM



2016

841

1.714

2.205

***“Banking
is no longer
somewhere
you go, it’s
something
you do.”***

Brett King, autor de “Bank 3.0”

1. Ubiquidade_

no local do cliente
no tempo do cliente
respeitando o perfil do cliente

2. Experiências impecáveis_

simples, fácil e rápido
sem fricções
constante evolução

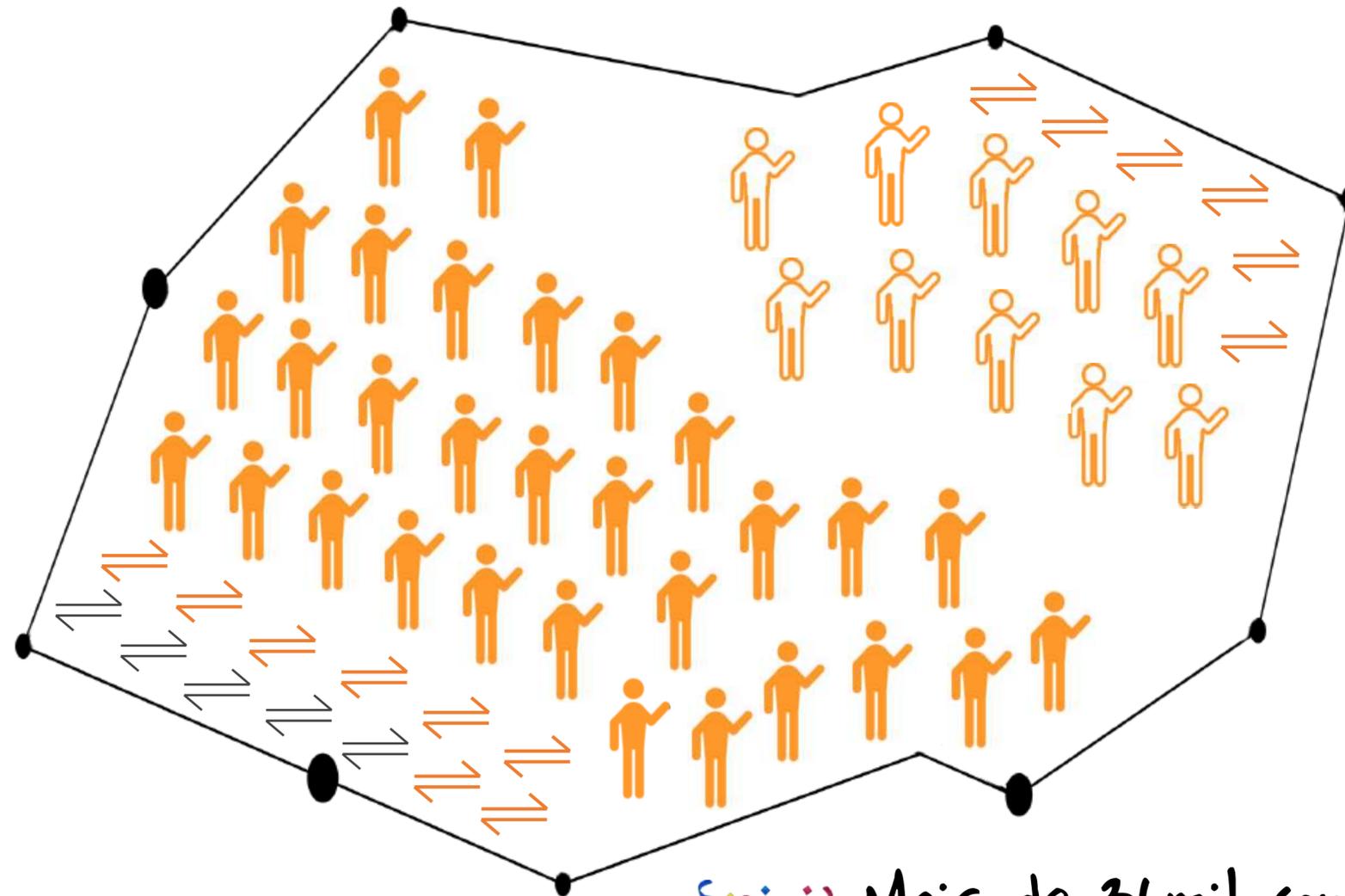
3. Digital “hi-touch”_

sempre que o cliente precisar
entendimento do momento do cliente
apoio para transações complexas

Ubiquidade *Mobile_* todos os clientes, todas as jornadas

1

Exemplo para correntistas PF



App Itaú

Evolução da completude da oferta Mobile



NOVO **App Light (2017)**
Solução para público de Entrada e Baixa Renda



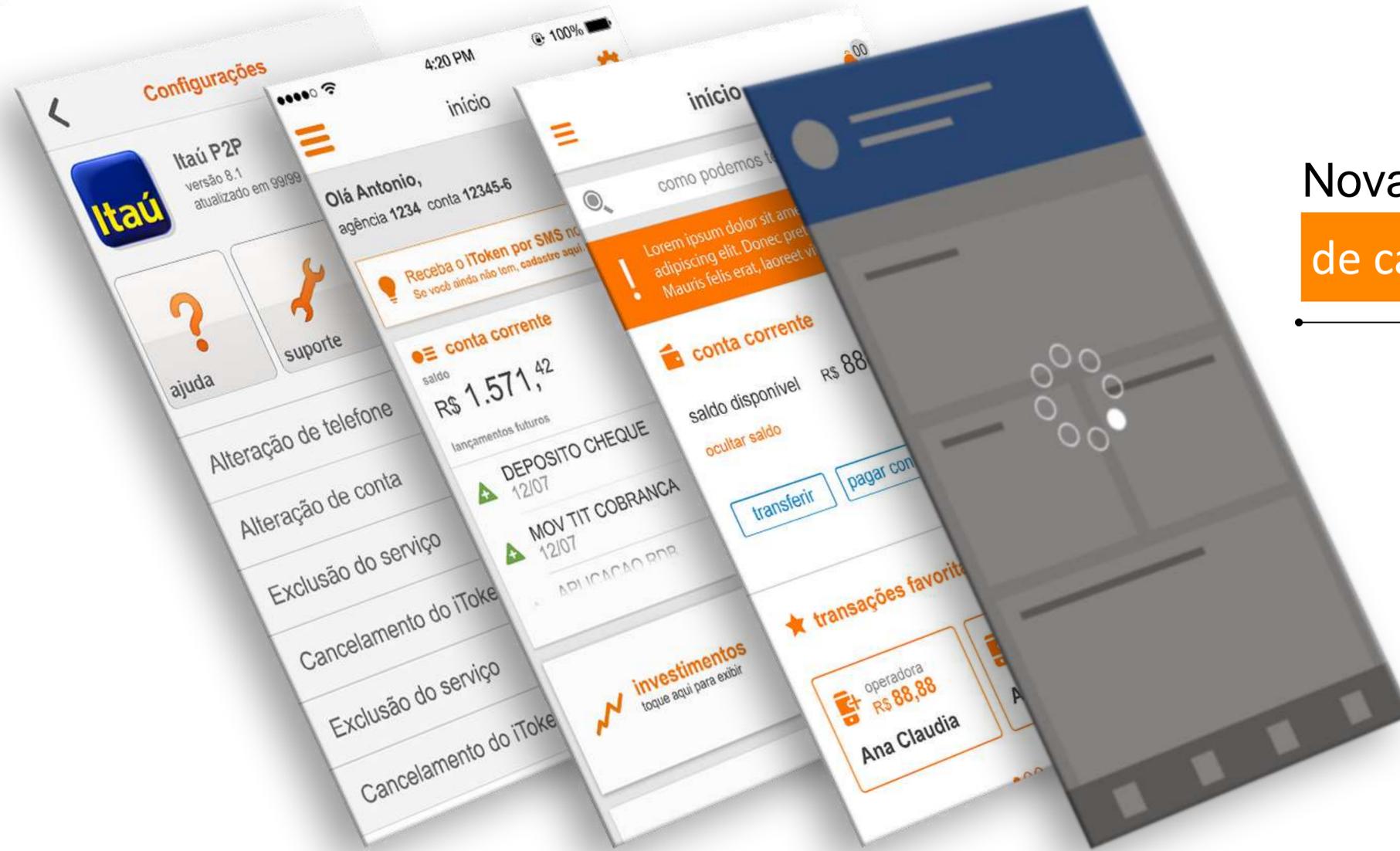
NOVO **App Abreconta**
Aquisição de clientes digitais

 **Mais de 36mil contas em apenas 2 meses**



Experiências impecáveis_ evolução constante

2



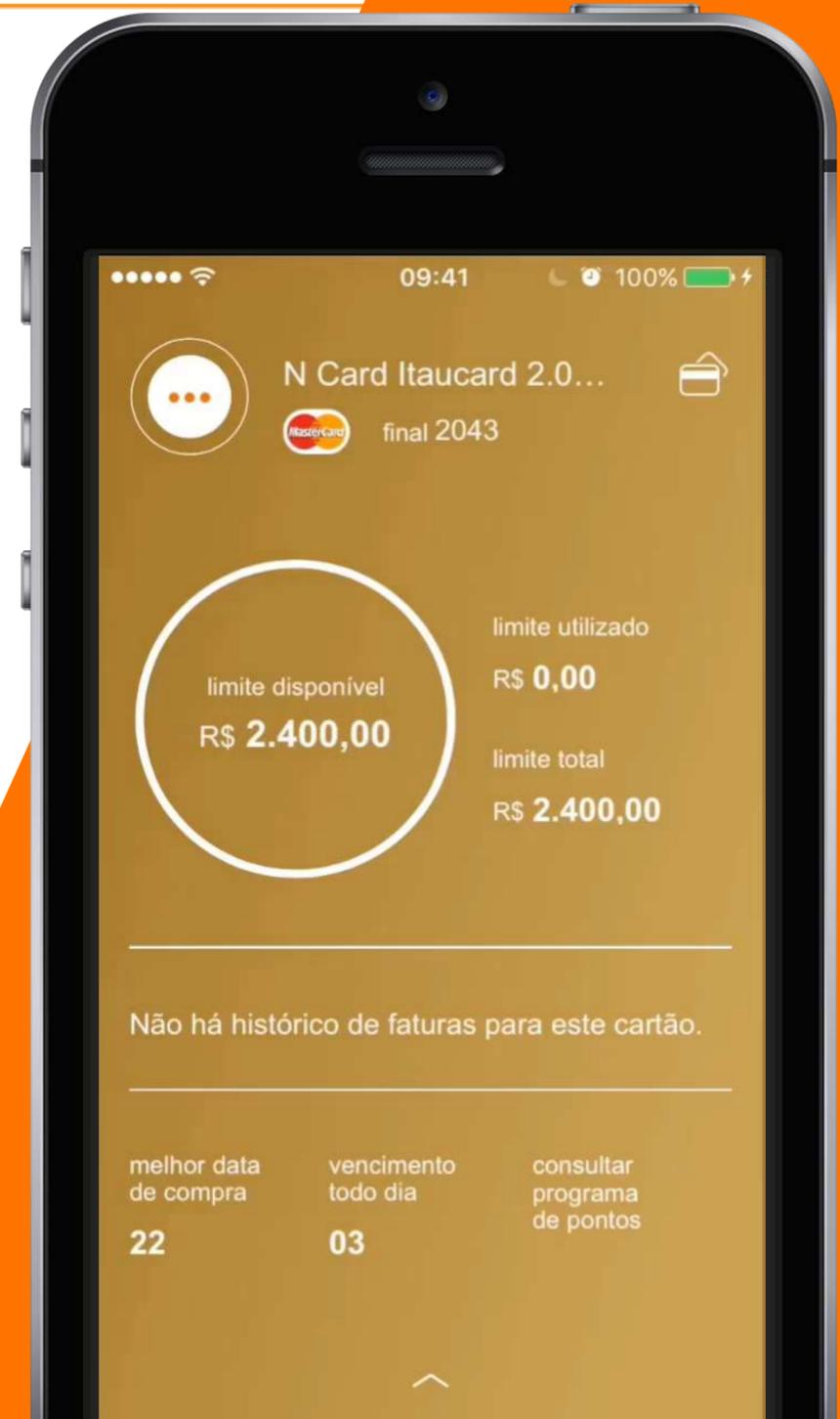
versão
2010

versão
2013

versão
2016

versão
2017

Nova arquitetura
de cards

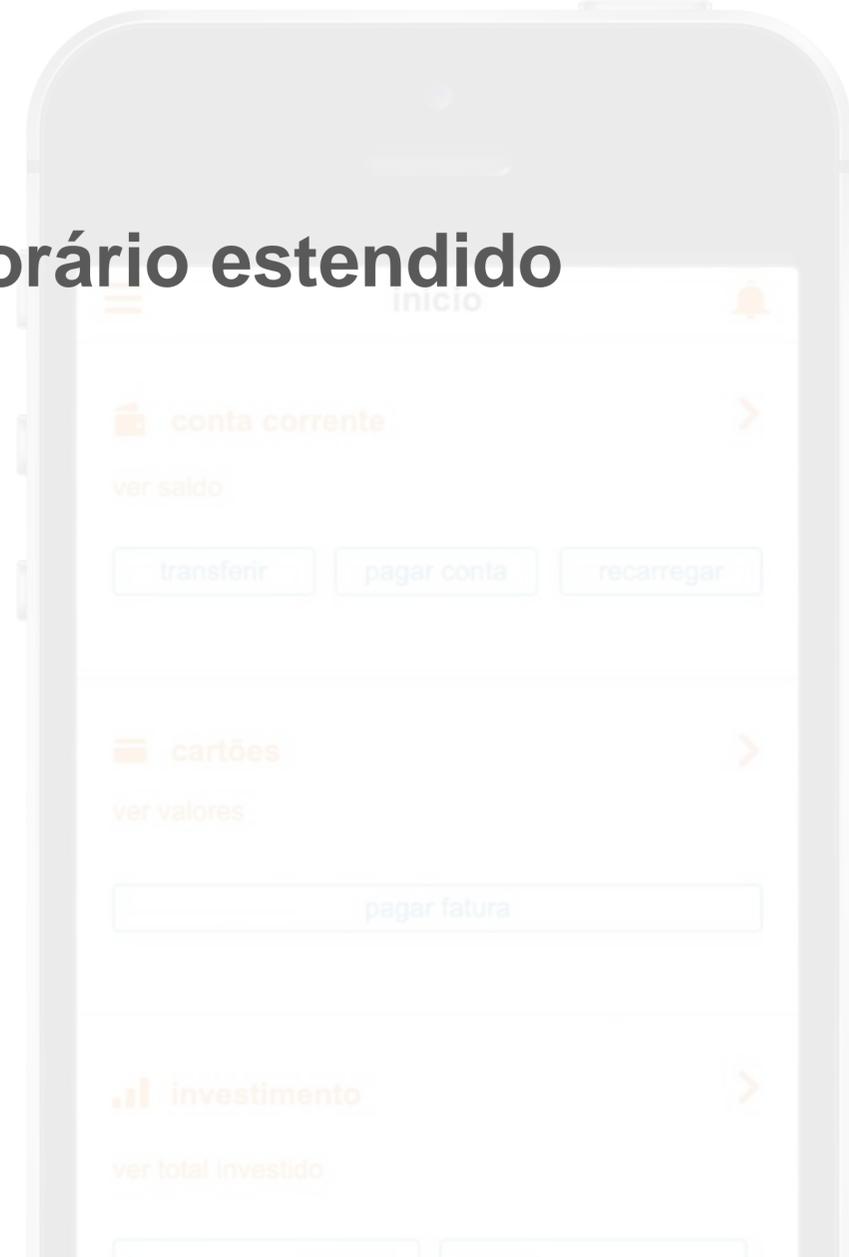


3

_chat com gerente

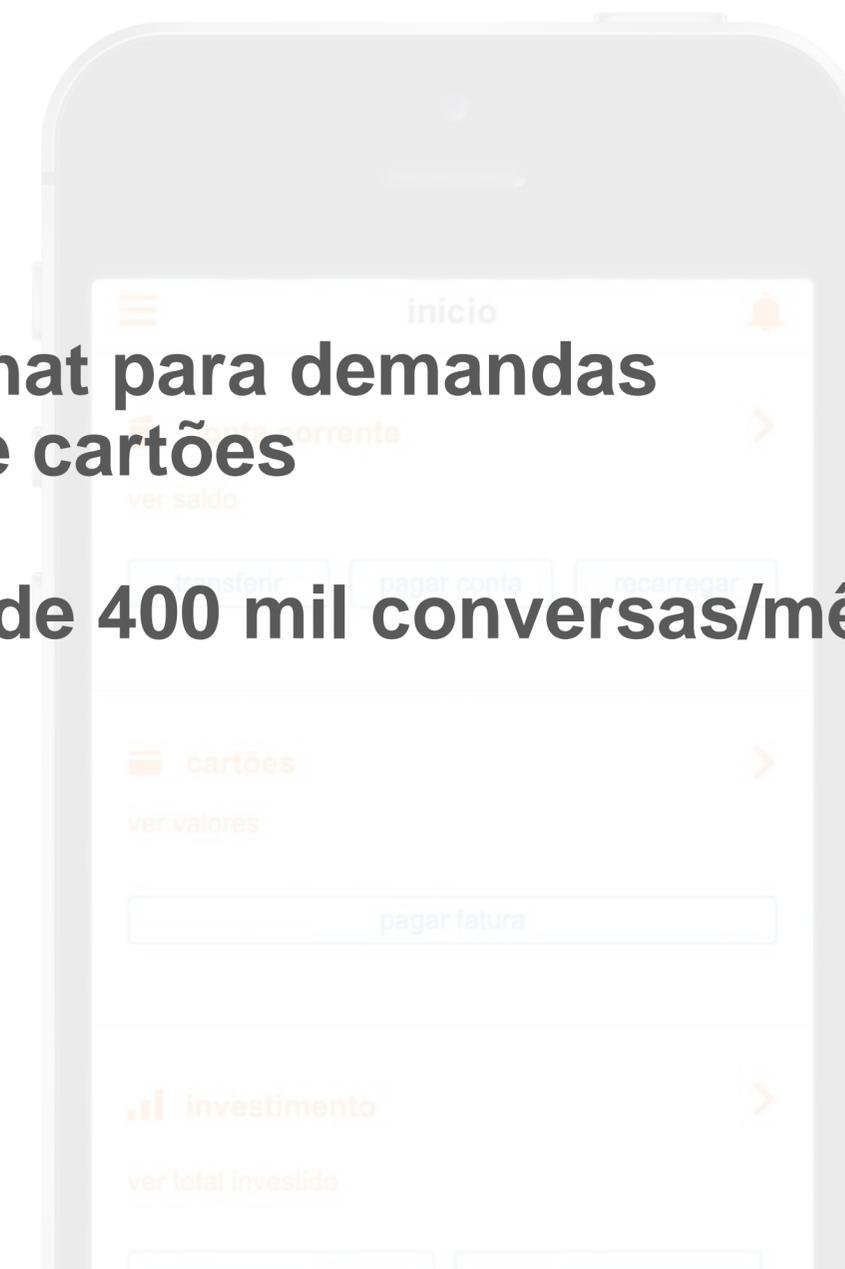
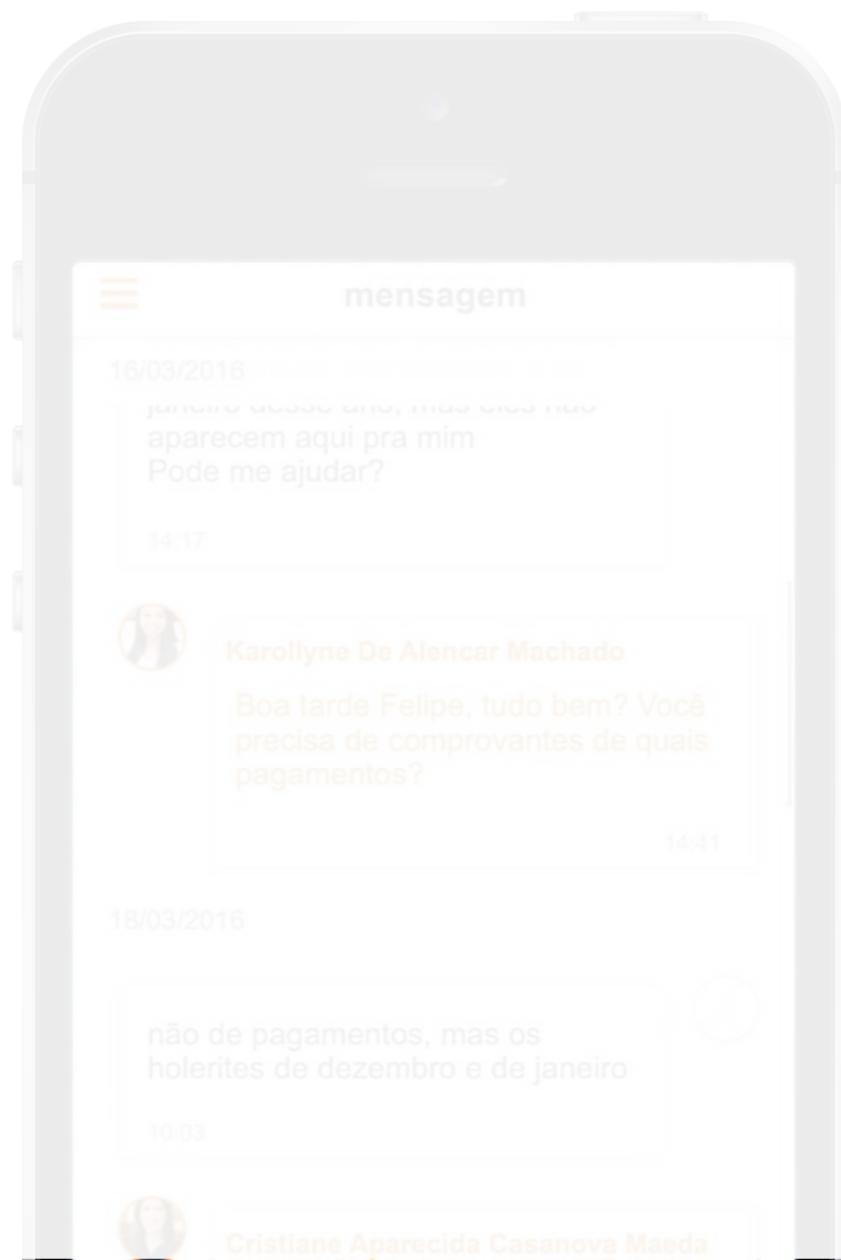


- Atendimento agência digital com horário estendido
- + de 800 mil conversas/mês



3

_atendimento digital

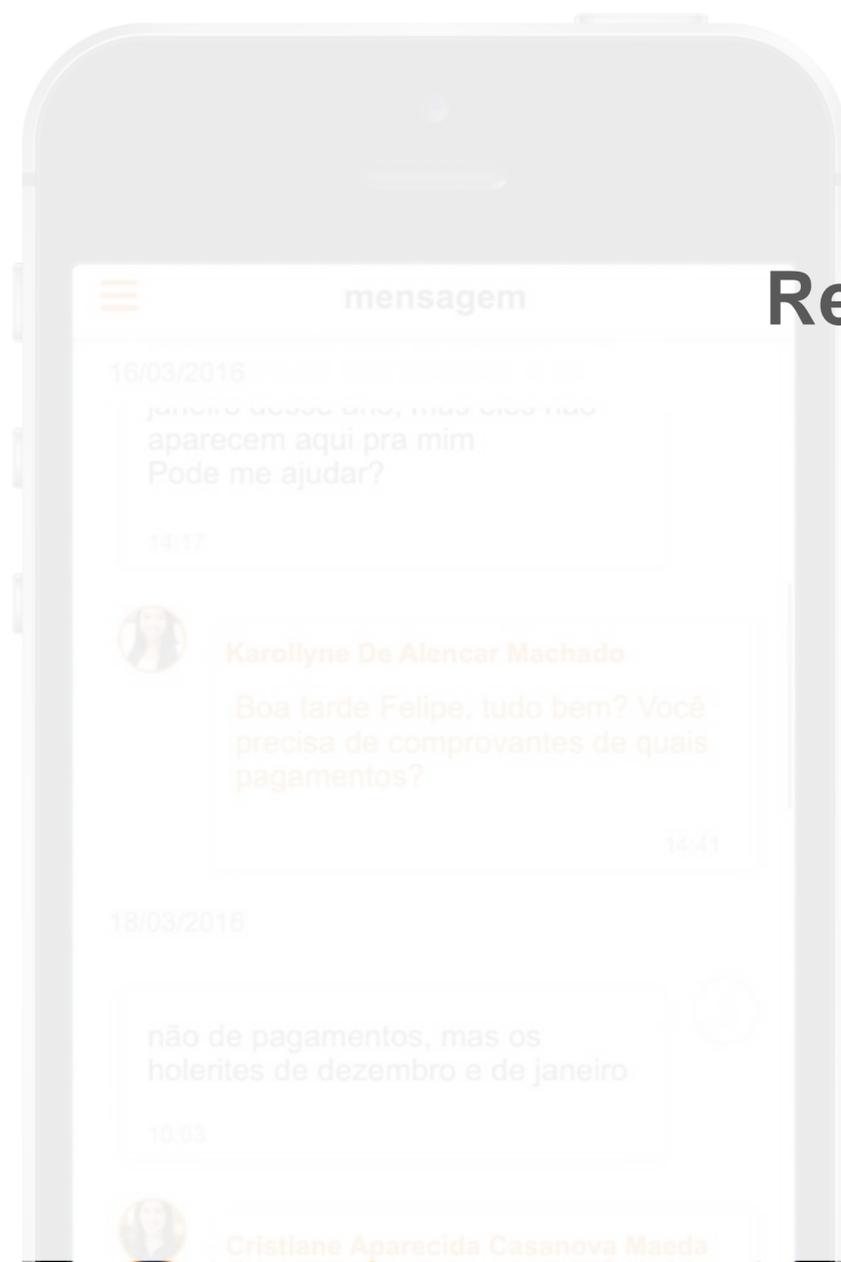


○ Chat para demandas de cartões

○ + de 400 mil conversas/mês

3

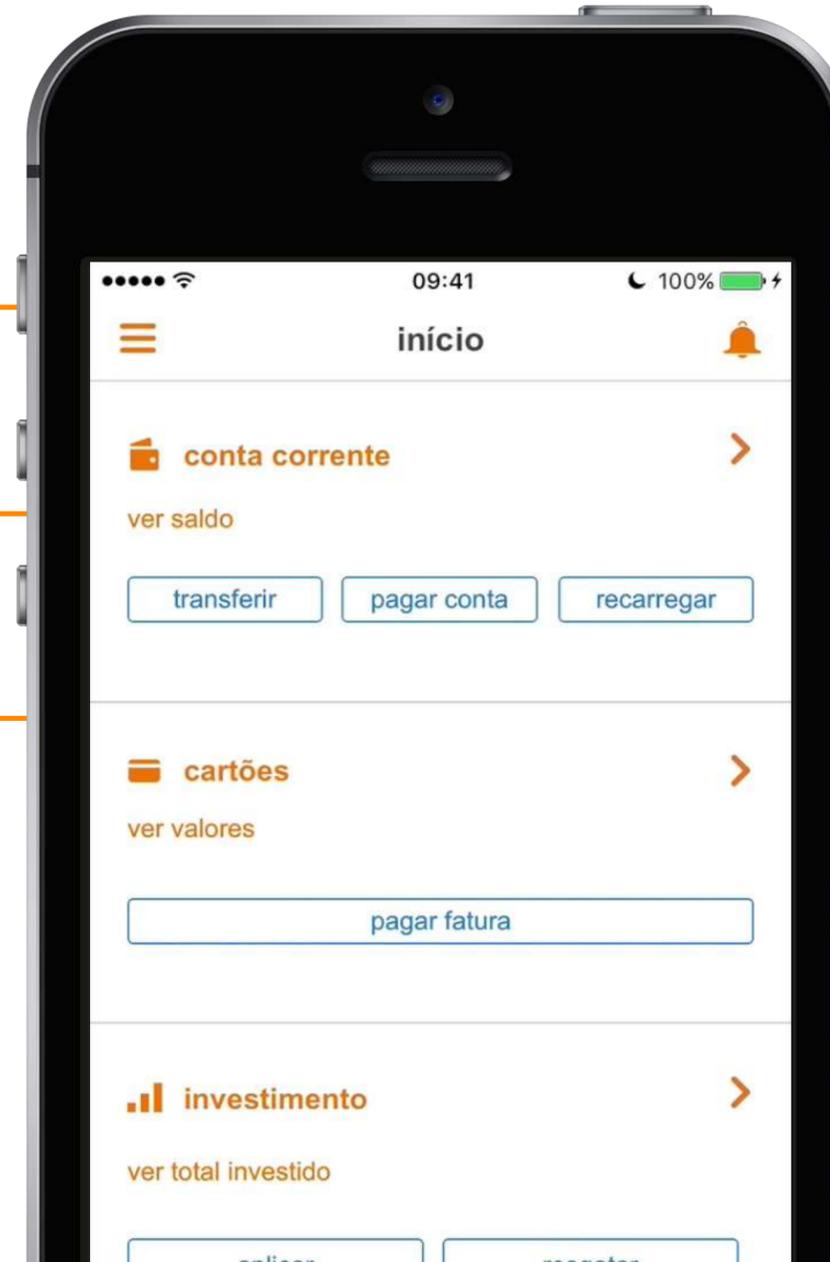
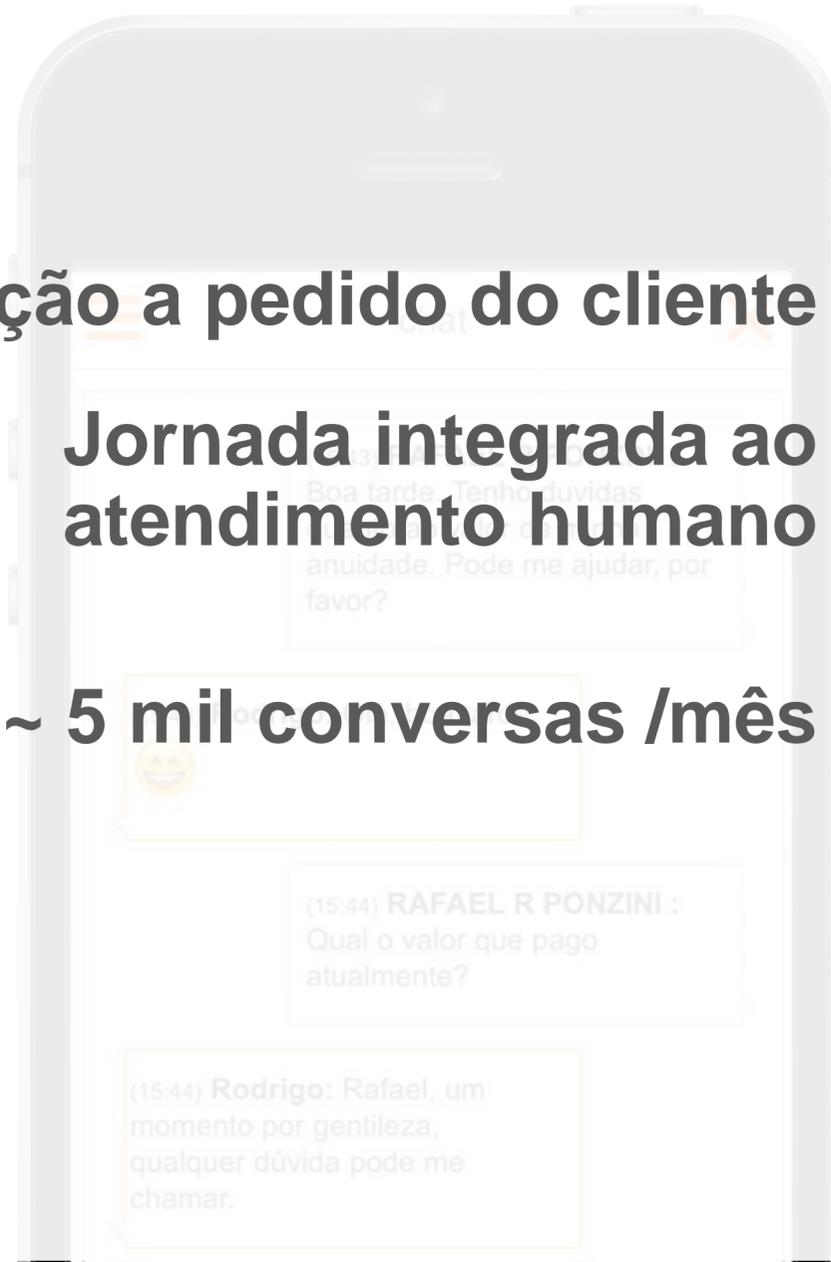
_click to call



Renegociação a pedido do cliente

Jornada integrada ao atendimento humano

~ 5 mil conversas /mês



Realidades

Apostas



NOSSAS INFORMAÇÕES
EQUIVALEM A
800 MILHÕES
DE MÚSICAS

27 VEZES O ACERVO
DO SPOTIFY



#pormês...



720+ MILHÕES
de acessos nos canais



1+ BILHÃO
de transações de consumo



1+ BILHÃO
de comunicação a clientes



50+ MILHÕES
de clientes impactados

#nasredes...

110 MM
de pesquisas no
google por ano

9,5 MM
de fãs na página
do facebook

2,2 BI
de impressões
do facebook

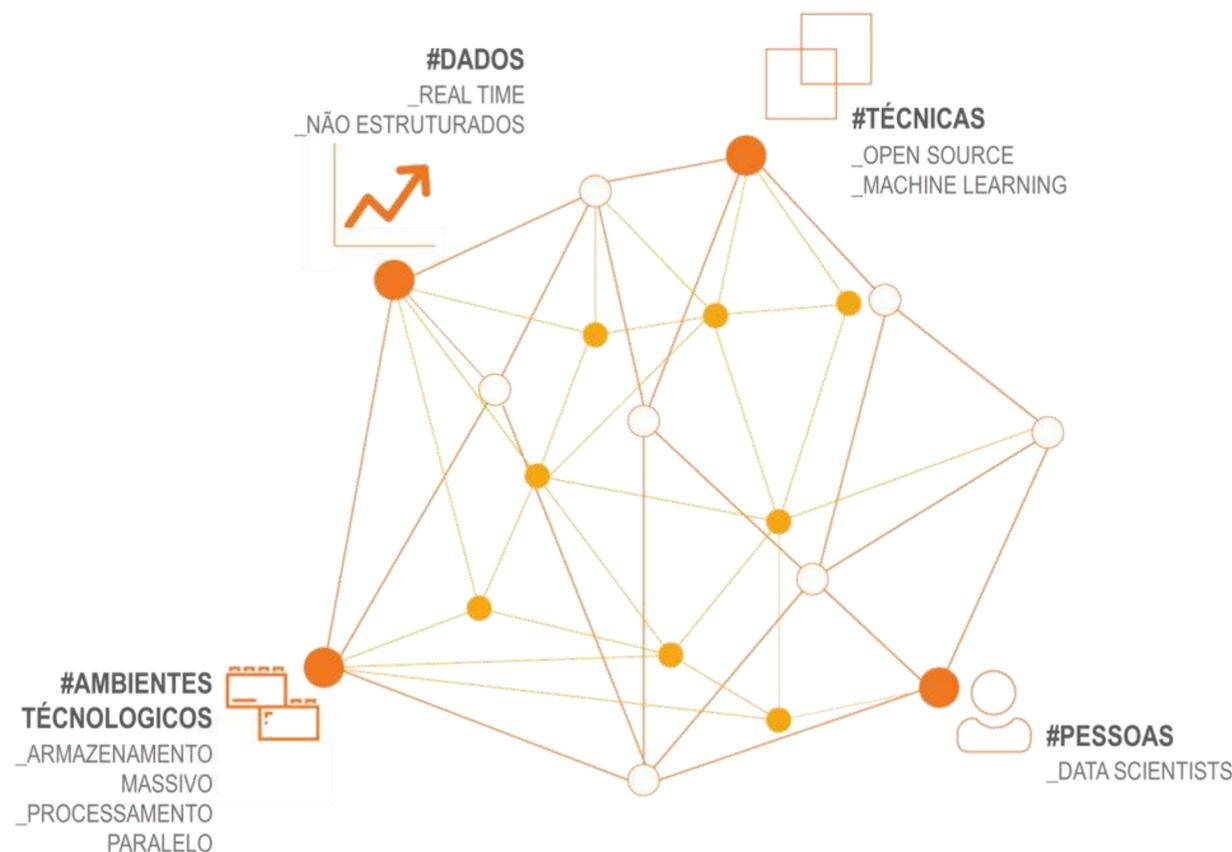
84 MM
de usuários impactados
do facebook

_ANTECIPAR ATRASO DE CLIENTES COM DÍVIDA

PROCESSAMENTO DE **7+ MIL** TIPOS DE VARIÁVEIS

REDUÇÃO DO TEMPO DE DESENVOLVIMENTO EM MAIS DE 60%

91+% DE ASSERTIVIDADE NA PREVISÃO DE ATRASO

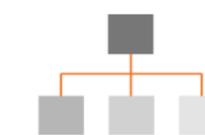


_PRODUTO CERTO PARA O CLIENTE CERTO

PROCESSAMENTO DE **3+ BILHÕES** DE TRANSAÇÕES DE CONSUMO



REDUÇÃO DO TEMPO DE DESENVOLVIMENTO DE 5 MESES PARA **1 SEMANA**



MICROSEGMENTAÇÃO DE 20 CLUSTERS PARA **+100 MIL CLUSTERS**



43+% DE ASSERTIVIDADE DE VENDAS

Realidades

Apostas



Inteligência cognitiva_ o futuro é agora

Abril 2016: Google DeepMind



- A expectativa da comunidade acadêmica foi **superada em 10 anos**

- Complexidade de jogadas do Go não permite atuação estatística, exige **intuição para vencer**

Xadrez

10^{120}
possibilidades

X

Go

10^{1768}
possibilidades



Maior que a quantidade de átomos no planeta

Passo 1
aprendizado básico

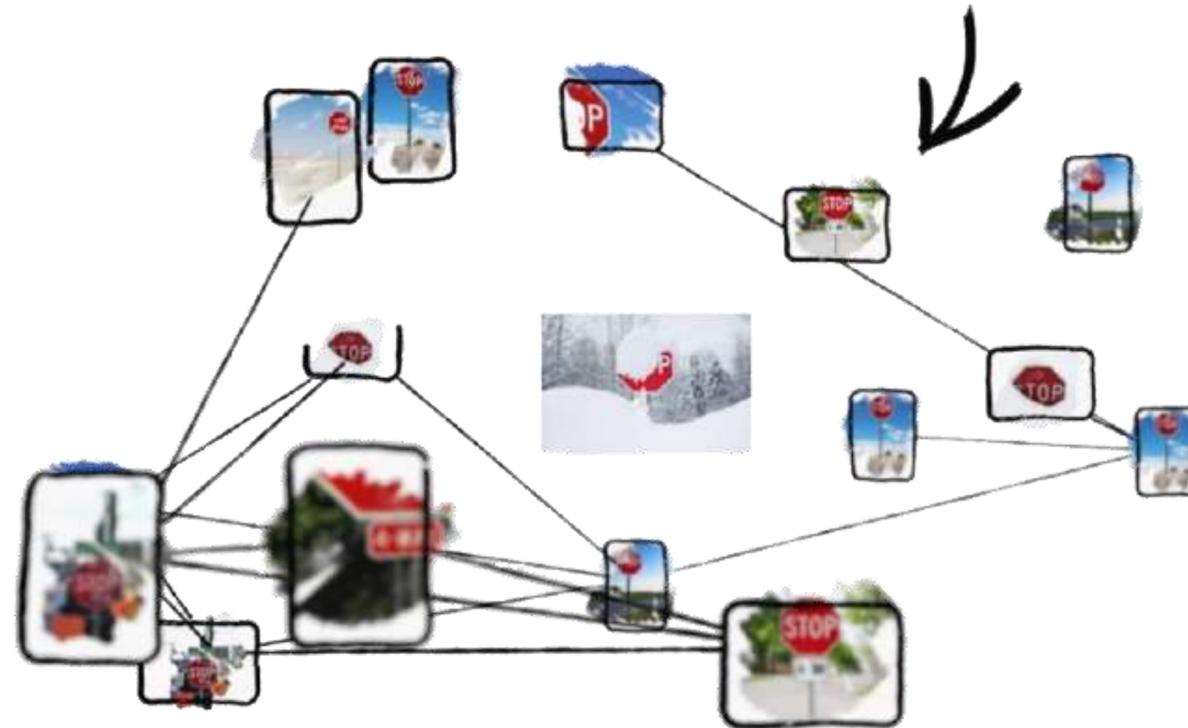
stop sign



??

Passo 2
interação com
diversas máquinas

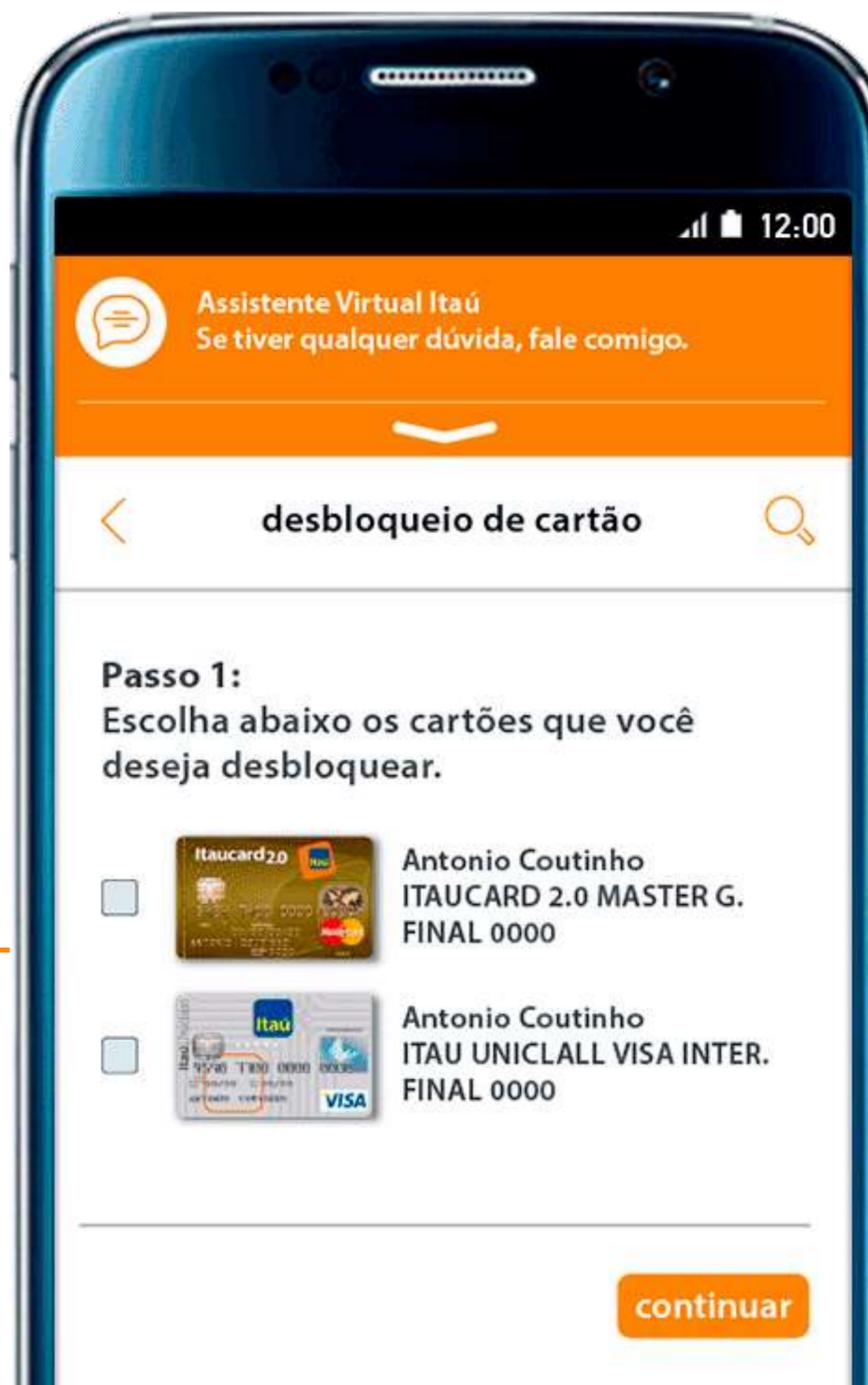
lots of machines



Passo 3
Aprendizado evoluído

stop sign!

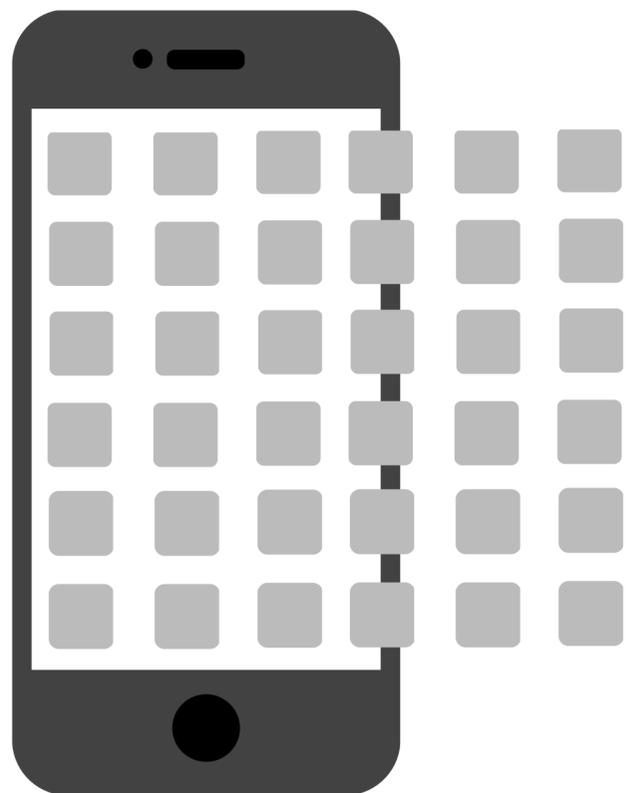




Índice de respostas
"I don't know" de
apenas 3%

Redução de 10% de
ligações na Central de
Atendimento

Saturação das Lojas de Apps



4MM de apps

disponíveis nas lojas

porém...

50%

dos usuários **não baixam** nenhum aplicativo

85%

do uso de mobile apps estão em **5 apps**



Google Allo

Outros exemplos:



Siri

amazon alexa

Realidades

Apostas



Pagamentos Digitais
_ ou o fim da experiência
de pagamentos?



Block
Chain

Plataformas
Abertas



Pagamentos digitais_ muitas iniciativas e maturidade incipiente

#modalidade

#maturidade

#nomercado

#noitaú



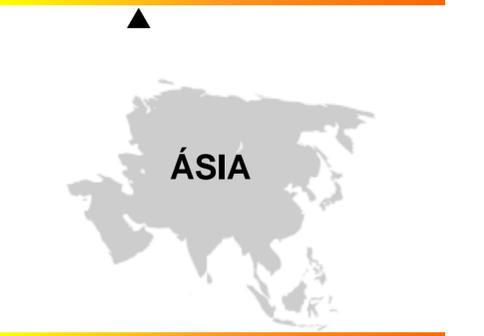
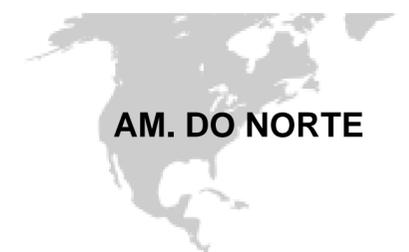
Mundo on-line
Compra on-line de forma segura sem o número do cartão



Mundo Físico
Compra no mundo físico sem precisar usar o cartão



Pagamento Integrado
Experiência de pagamentos fluída e transparente



Realidades

Apostas



Block Chain
_ a revolução em
sistemas de confiança?

experiência

processamento

infra

Blockchain_

#iniciativasitaú

Participação no **grupo de referência**

Primeiro banco da América Latina
a integrar o consórcio R3
Atualmente são 75 bancos membros

✓ **Pagamentos Crossborder**
Eficiência Interna

✓ **Digital KYC**
Segurança e Prevenção a Fraudes

✓ **Pagamentos e Boletos**
Simplificação

Potenciais aplicações

2016

SMART CONTRACT

TRANSAÇÃO DE BENS DIGITAIS

UNIFICAÇÃO E REGISTRO DE DADOS E DOCUMENTOS

IDENTIDADE DIGITAL

PLATAFORMA DE PAGAMENTOS

SEGUROS P2P

Livros de registros distribuídos e sincronizados

2009

CRIPTOMOEDA

Bitcoin

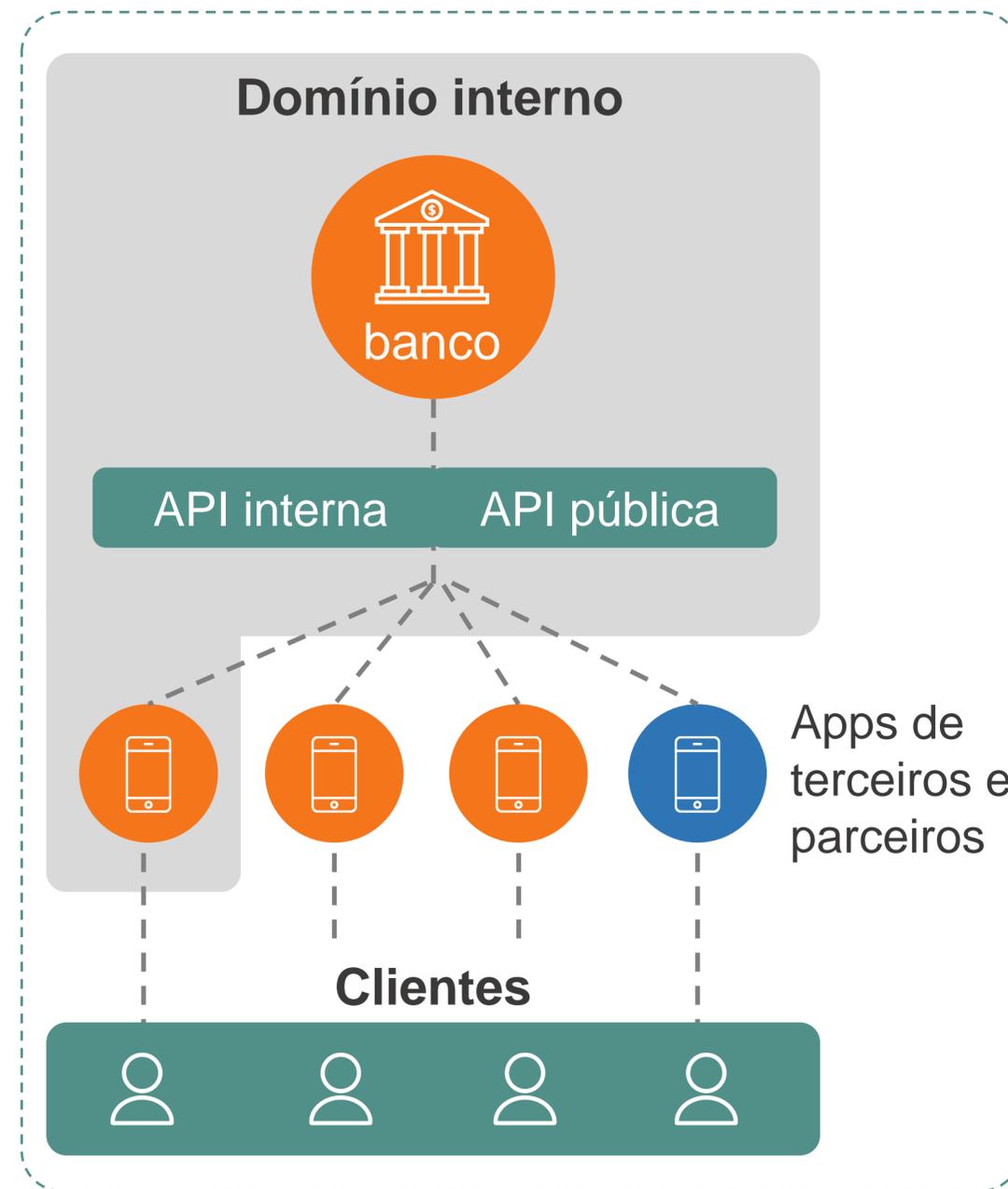
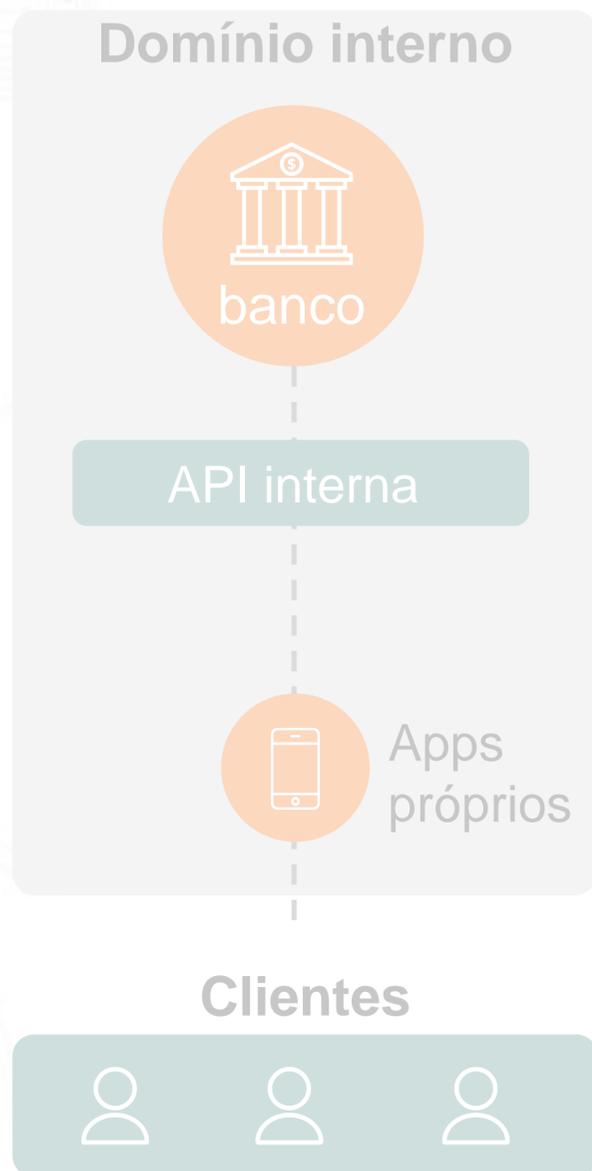
BLOCKCHAIN

Realidades

Apostas



**_ redefinição de
nossas fronteiras?**



Plataforma

- Escala
- Redução de Custo de desenvolvimento
- *Time-to-Market*



Ohpen

Plataforma em nuvem de administração de fundos de investimento e contas poupança



SolarisBank

Utiliza o conceito “Lego” para inovação digital através de parceiros



Mastercard developers

Permite o acesso a APIs de pagamentos, dados e segurança, para a criação de novas soluções pelos parceiros

The background features a complex network of thin, light grey lines that resemble a stylized map or a web of connections. Several thicker orange lines are overlaid on this network, some forming loops and others extending across the frame. There are also several solid orange circles and squares scattered throughout the composition, adding to the abstract, digital aesthetic.

3

O Jeito Itaú de Ser Digital_

Nosso Jeito de ser Digital_



#conectar



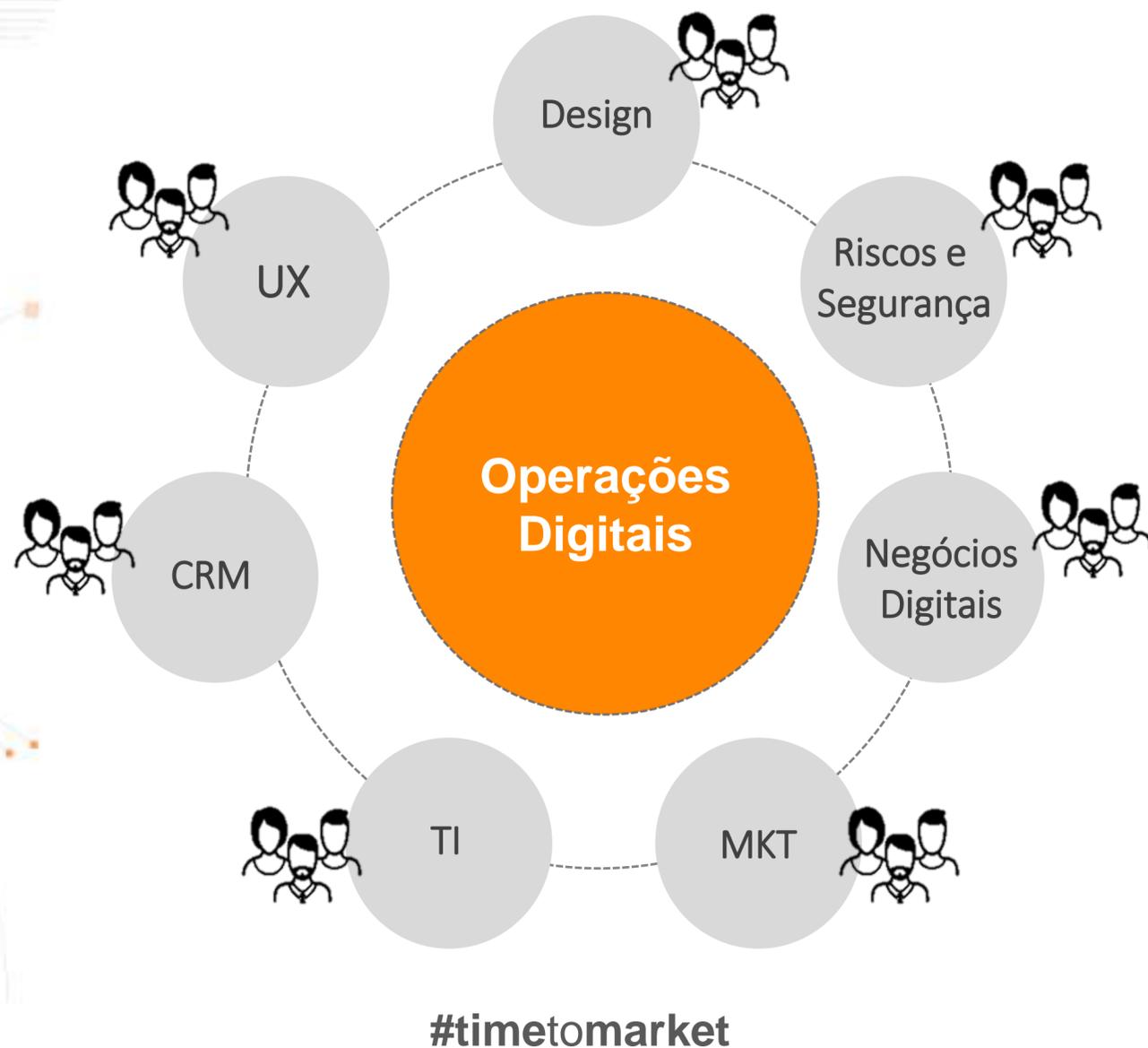
#inspirar



#educar

33

_novo modelo, novos talentos



_novos ecossistemas



58 STARTUPS
residentes

780+ EVENTOS
REALIZADOS

R\$ 104 MM
de investimento recebido
no último ano

30 mil participantes
3+ eventos/dia

5 PRÊMIOS

- Visual Identity Awards
- IF Design Awards
- SPARK Awards
- EFinance – Fintech
- Aberje Comunicação

cubo

coworking



The background features a complex network of thin, light grey lines and thicker, vibrant orange lines. Some lines form loops or curves, while others are straight. There are several small, solid orange circles and grey squares scattered throughout the composition. A prominent orange horizontal bar is located on the left side of the image.

4

Result@dos_



Liderança em satisfação digital

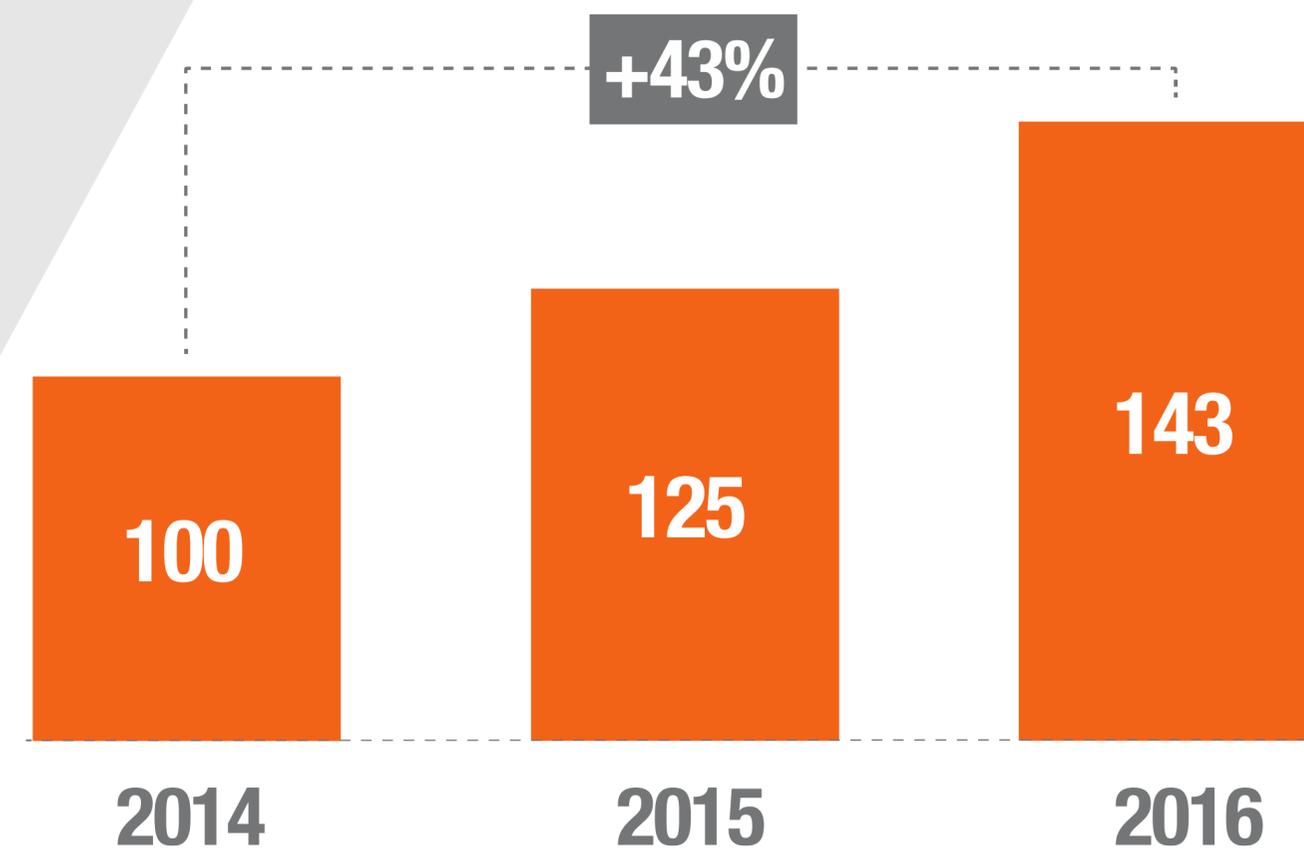
PESSOA FÍSICA 



PME 



#resultado das operações mobile + internet

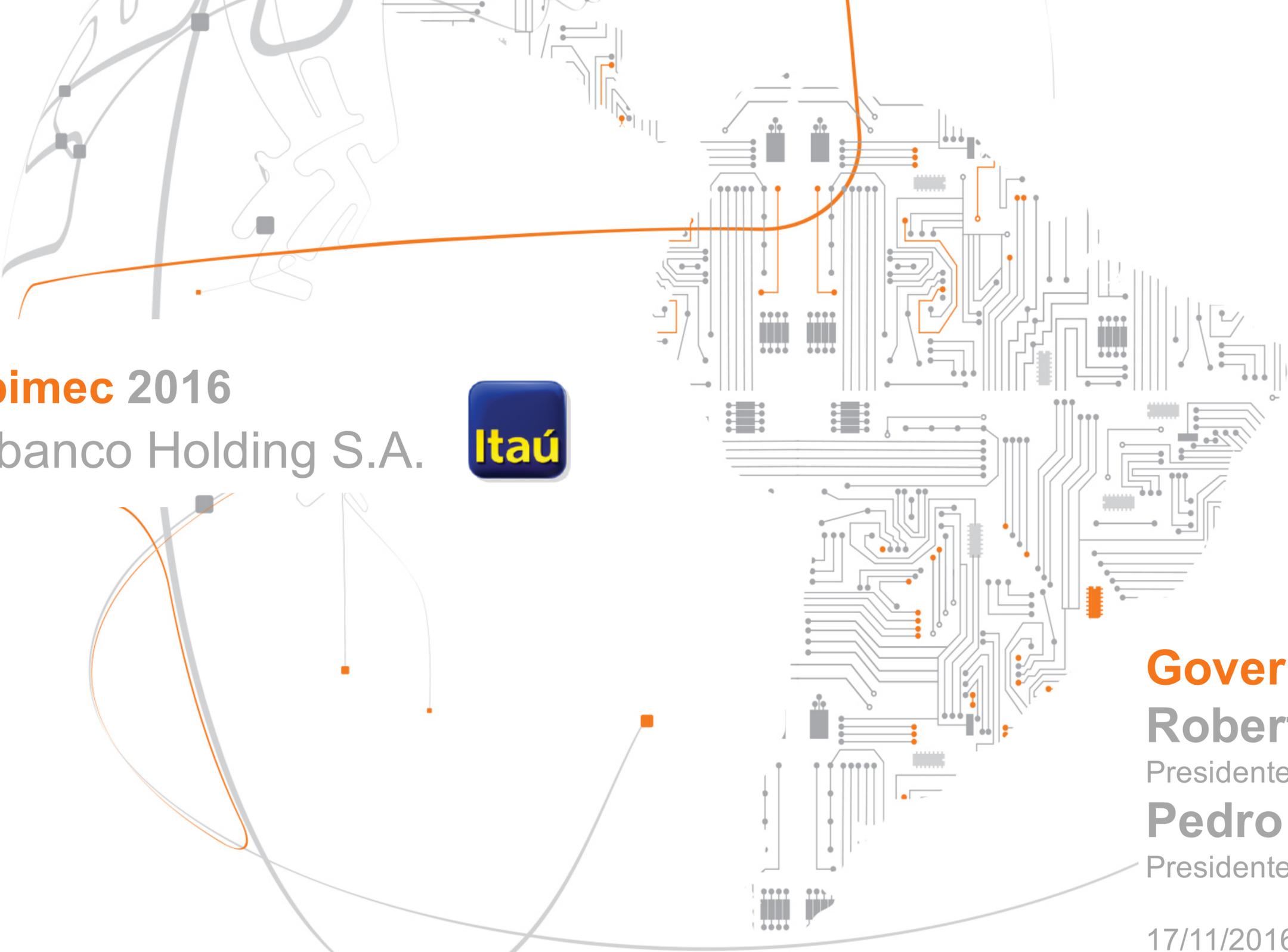


A participação dos **canais digitais** no resultado dos negócios de varejo cresceu **13 pontos percentuais** em **2 anos**

_obrigado :)

Transformando Experiências
Negócios Bancários na Era Digital

André Sapoznik



Ciclo Apimec 2016

Itaú Unibanco Holding S.A.



Governança Corporativa

Roberto Setubal

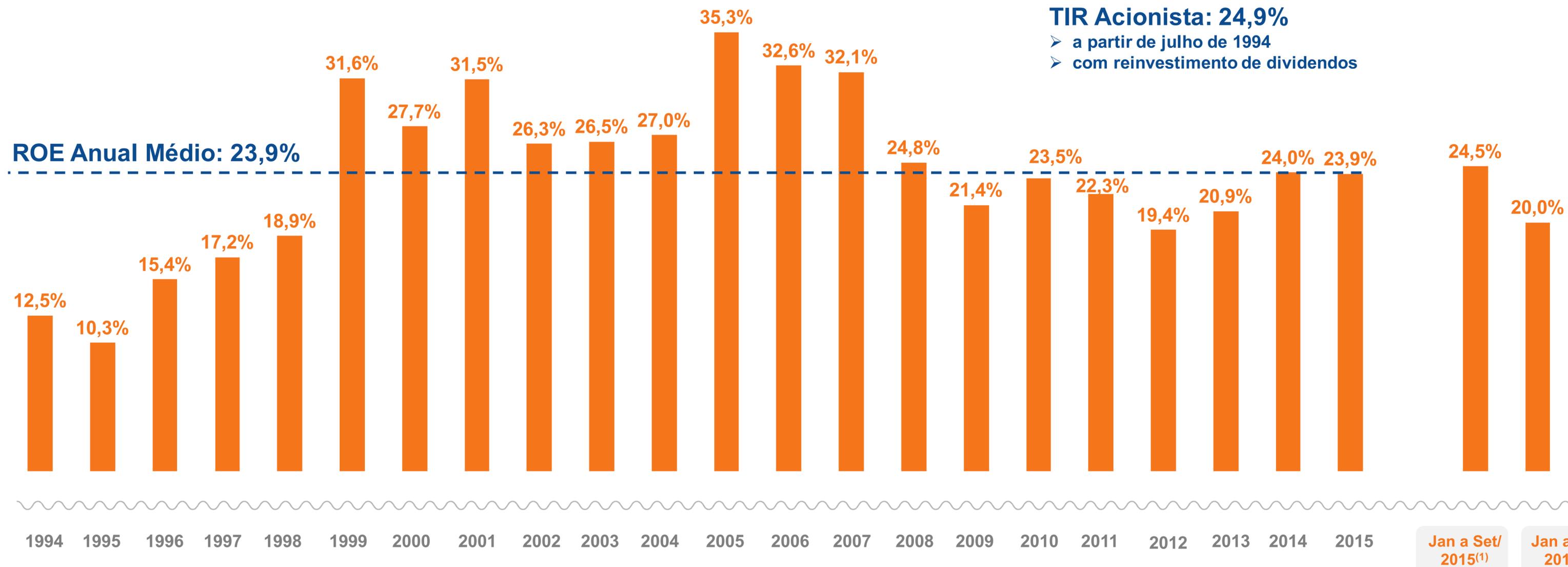
Presidente Executivo & CEO

Pedro Moreira Salles

Presidente do Conselho de Administração

17/11/2016

Evolução do Retorno sobre o Patrimônio Líquido Médio (ROE)



(1) Contém informações Pro Forma de Itaú CorpBanca

Objetivo da Governança Corporativa no Itaú Unibanco

- Criar um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos como de monitoramento, a fim de assegurar que o comportamento da gestão esteja sempre alinhado com o interesse dos acionistas;
- CRIAÇÃO DE VALOR DE LONGO PRAZO PARA OS ACIONISTAS.

Objetivo da Governança Corporativa no Itaú Unibanco

Como?

- 1º - Estabelecendo órgãos e alçadas de decisão para adequado “*checks and balances*”.
- 2º - Institucionalizando diversos procedimentos para garantir comprometimento do grupo executivo com a criação de valor através de:
 - ... Cultura Meritocrática;
 - ... Foco na performance (crescimento, lucro líquido, criação de valor, *return on equity* - ROE, etc...)

Governança IUPAR (Itaú Unibanco Participações) e Itaú Unibanco

IUPAR (Itaú Unibanco Participações)



Conselho de Administração do Itaú Unibanco (CA)



Comitê Executivo

- Alinhamento e união entre os acionistas;
- Visão, missão e valores do grupo;
- Fusões e aquisições relevantes;
- Indicações para Conselho de Administração e CEO;
- Avaliação de desempenho e admissão de familiares;
- Discussão e aprovação da estratégia de longo prazo.

- Definição e acompanhamento da estratégia da empresa;
- Fusões e aquisições;
- Acompanhar o desempenho da diretoria;
- Nomeação da diretoria (meritocracia);
- Aprovação do orçamento;
- Definição e supervisão do apetite de risco e políticas de utilização de capital;
- Definição e acompanhamento dos modelos de incentivos e remuneração e definição de metas;
- Supervisão da estratégia de tecnologia;
- Definição de políticas de meritocracia;
- Supervisão da operação do negócio.

- Implementação das Diretrizes e metas do CA;
- Condução dos negócios e estratégia de produtos e segmentos;
- Garantir melhor alocação e gestão dos recursos financeiros, operacionais e humanos;
- Monitoramento de riscos de mercado, crédito e operacional;
- Operar o banco em busca de criação de valor.

Controle familiar

com visão estratégica de longo prazo

Gestão profissional

Definição de parâmetros operacionais

Criação de Valor

Implementação da estratégia e gestão do “dia a dia”

Estrutura de Governança do Itaú Unibanco



*Nos últimos 12 meses

Conselho de Administração Atual

Presidente

Pedro Moreira Salles

Vice-Presidente

Alfredo Egydio Arruda Villela Filho

Roberto Egydio Setubal

Membros

Alfredo Egydio Setubal

Candido Botelho Bracher

Demosthenes Madureira de Pinho Neto

Fábio Colletti Barbosa*

Gustavo Jorge Laboissière Loyola*

José Galló*

Nildemar Secches*

Pedro Luiz Bodin de Moraes*

Ricardo Villela Marino

Dos 12 membros:

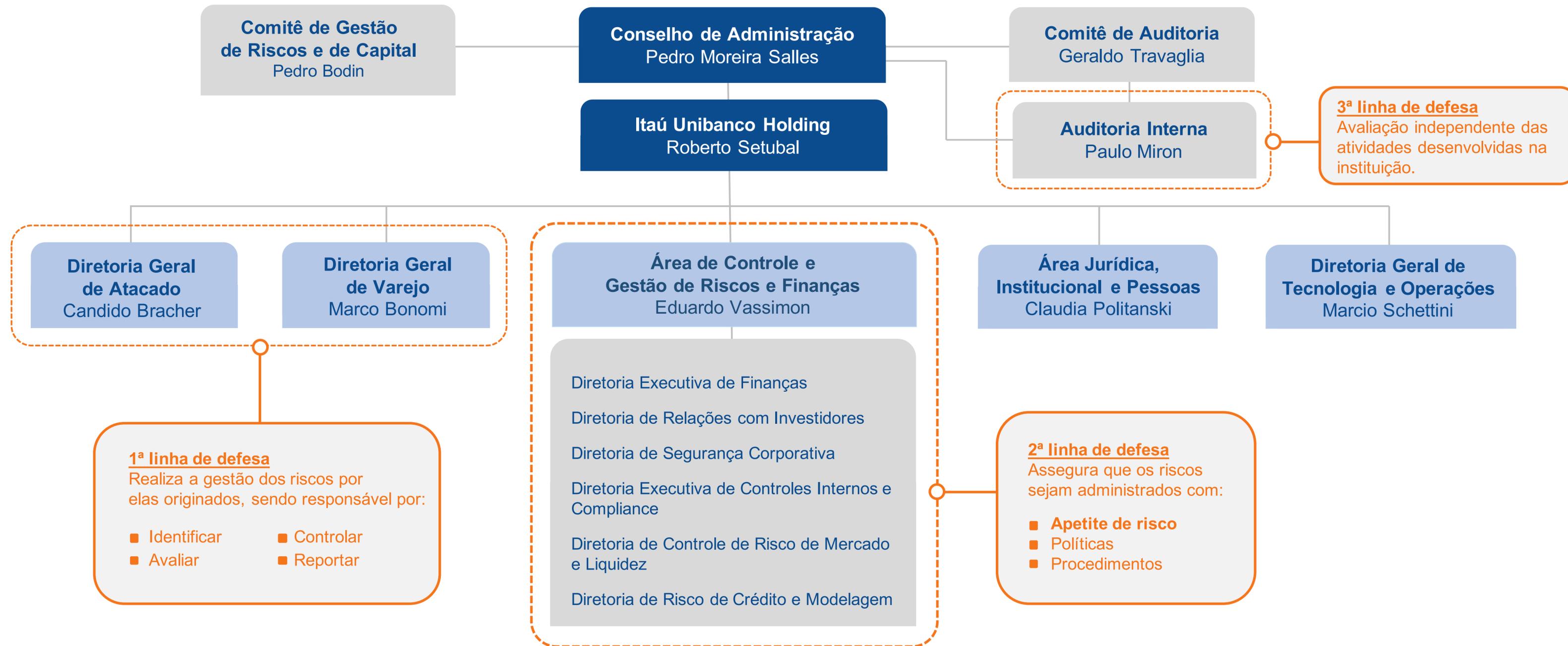
75% são não-executivos

42% são independentes

Idade limite: 70 anos.

*membros independentes

Estrutura de Gestão de Riscos



Objetivo da Governança Corporativa no Itaú Unibanco

Como?

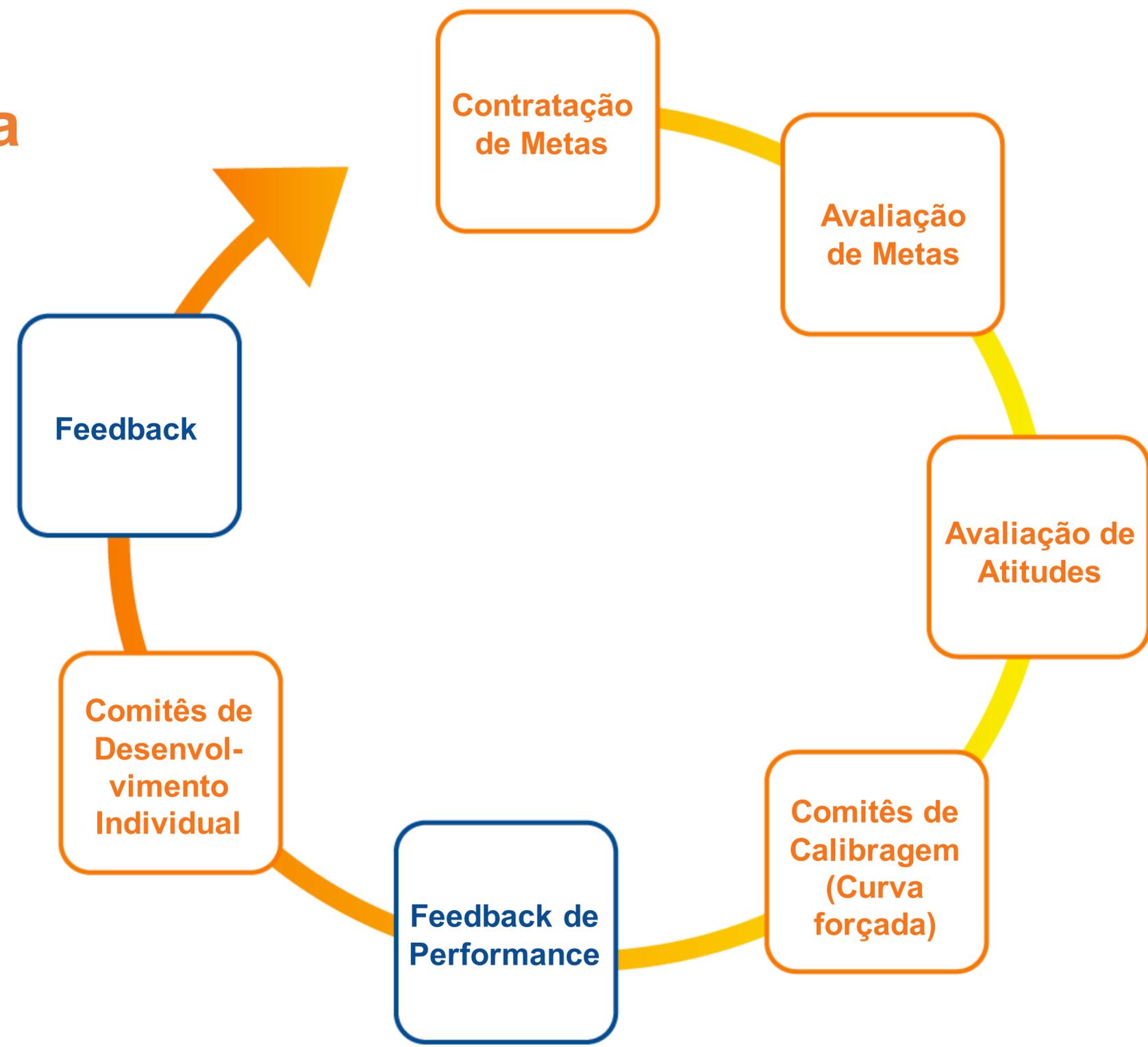
- 1º - Estabelecendo órgãos e alçadas de decisão para adequado “*checks and balances*”.
- 2º - Institucionalizando diversos procedimentos para garantir comprometimento do grupo executivo com a criação de valor através de:
 - ... Cultura Meritocrática;
 - ... Foco na performance (crescimento, lucro líquido, criação de valor, *return on equity* - ROE, etc...)

Meritocracia no Itaú Unibanco

Meritocracia: liderar com pessoas, reconhecendo-as e diferenciando-as de acordo com seu desempenho relativo.

- Um **direito e um dever** de todos.
- Todos tem metas **claras e desafiadoras**.
- **Avaliações periódicas** (no mínimo anualmente): todos os colaboradores.
- Alinhamento com o **Nosso Jeito**.
- **Curva forçada:** para destacar os melhores desempenhos.
- Transparência no **processo de gestão** (avaliado deve conhecer sua posição relativa ao final do processo).
- Feedbacks visando **desenvolver nosso profissional**.
- **Avaliação individual** e relativa.
- **Promoção, mérito, novas funções, escolha de sócios, associados e desligamentos** (só top 30% podem ter promoção de cargo).
- Promoção de cargo **decidida no colegiado**.
- Os gestores devem encontrar espaços para **os mais bem avaliados desenvolverem seu potencial**.
- **As pessoas são as principais responsáveis pelas próprias carreiras**.

Ciclo de Meritocracia Diretoria



Ciclo de Meritocracia - Diretoria

Contratação de Metas

- Alinhadas à estratégia da organização;
- Máximo 10 metas por ano;
- Desafio e prioridade;
- Metas quantitativas devem possuir peso relevante;
- Diretrizes institucionais para a definição das metas são divulgadas para as áreas.

Avaliação de Atitudes

FOCO NO CLIENTE

LIDAR COM PRESSÃO

LIDER INSPIRADOR

INDIGNAÇÃO
CONSTRUTIVA

ATITUDE DE DONO

GESTÃO DE PESSOAS

FOCO NA
PERFORMANCE

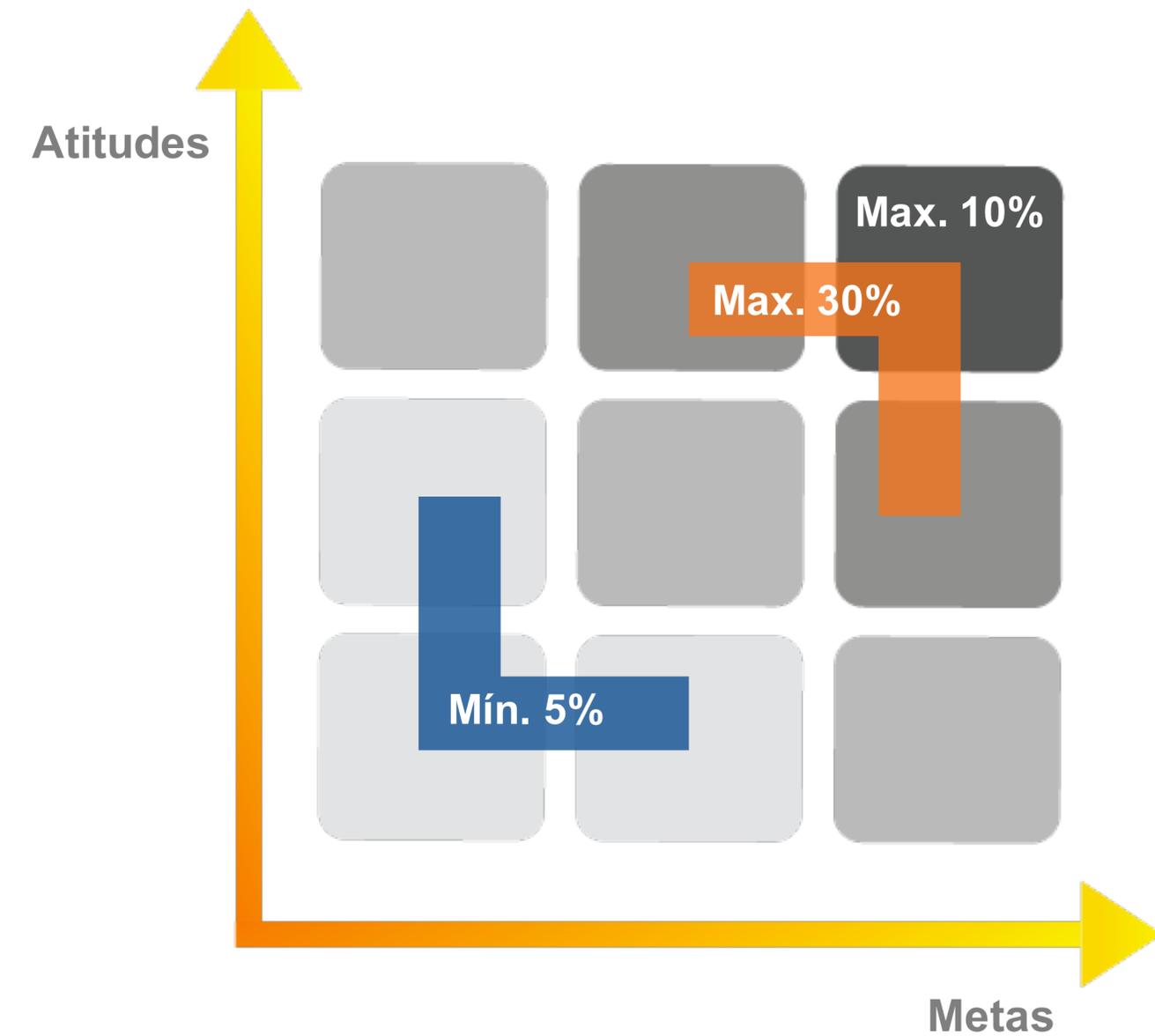
GESTÃO DE RISCOS

SIMPLICIDADE

COLABORAÇÃO

Ciclo de Meritocracia

- Reunião de 2 dias do Colegiado (aproximadamente 25 pessoas);
- Avaliado caso a caso, apresentado por um relator;
- Recalibragem Final.



Foco na Performance - Incentivos

- 
- Todos os negócios tem em média 30% das metas em Lucro Líquido e CV – Criação de Valor;
 - Todos os negócios tem ROE e RAROC nas metas;
 - Todos no banco tem metas de custos (mínimo 10%);
 - Outras metas típicas: satisfação de clientes, participação de mercado, etc;
 - Pool de bônus definido com base em % do Lucro Líquido e % de CV – Criação de Valor;
 - Para Diretores metade do bônus é em ações;
 - Programa de Sócios: totalmente em ações.

Incentivos alinhados com os interesses dos acionistas



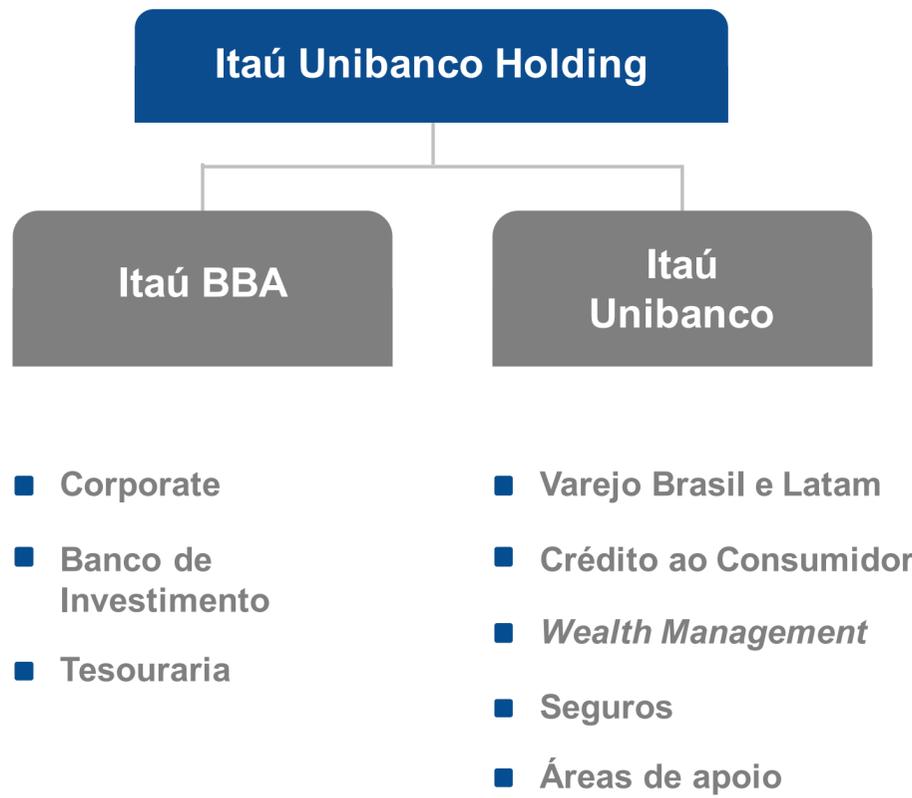
Acreditamos que governança sólida,
garantindo meritocracia, direcionada à
criação de valor de longo prazo, assegura
a perenidade de um forte desempenho do
Itaú Unibanco.

The image features a complex abstract graphic design. On the left, a solid orange horizontal bar spans across the page. To its right, a large, rounded rectangular area is defined by a thick orange border. The background is filled with a network of thin, light grey lines that curve and intersect, creating a sense of movement and connectivity. Scattered throughout this network are several small, solid orange squares and grey squares, some of which are connected to the lines by thin orange segments. The overall aesthetic is modern and technical, suggesting a process or a system.

Planejamento Sucessório

Planejamento sucessório e estrutura de gestão do Itaú Unibanco

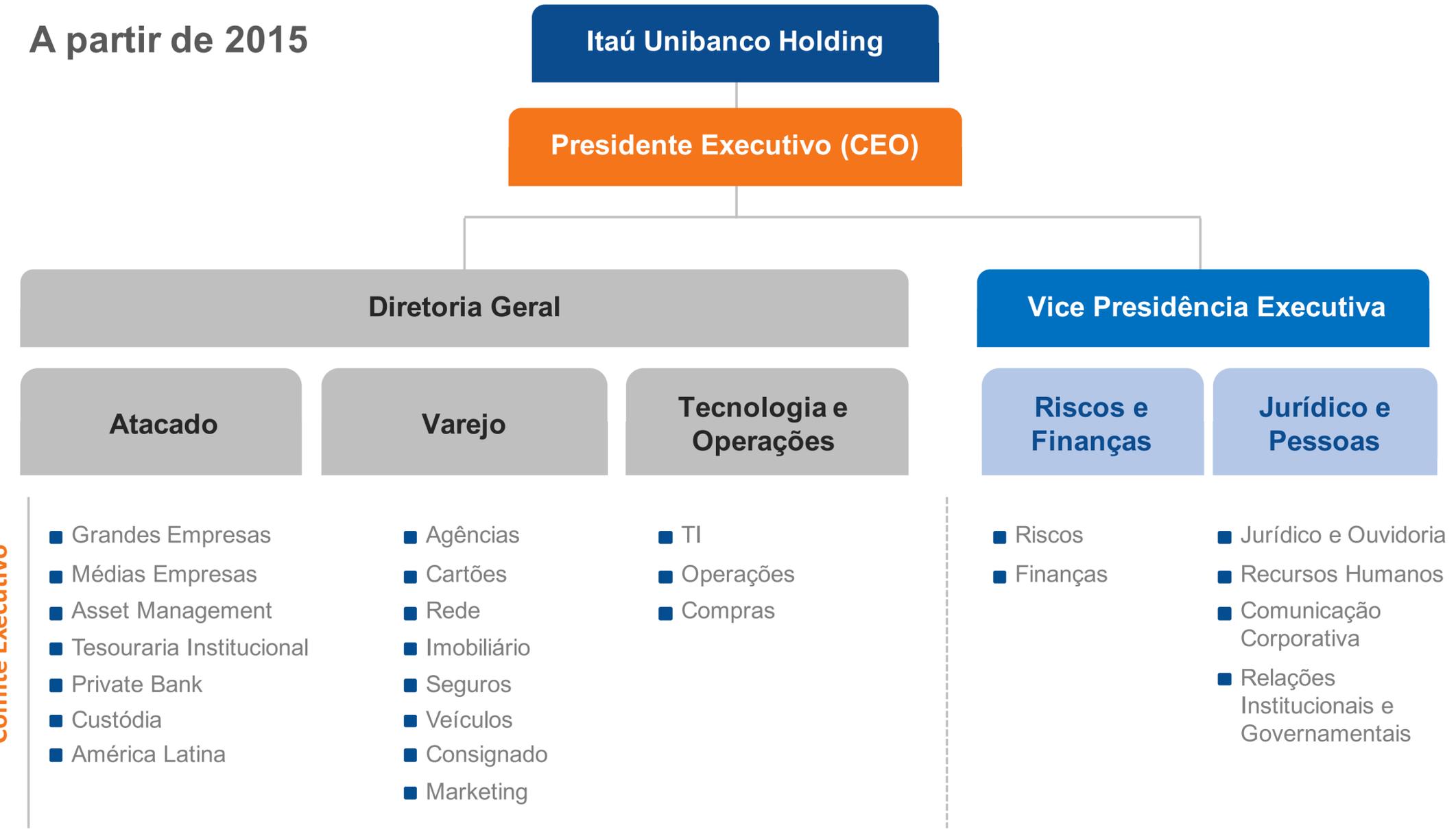
2013



Idade limite: Todos - 60 anos



A partir de 2015



Comitê Executivo

Idade limite: Itaú Unibanco Holding - 62 anos para presidente | Demais - 60 anos

Planejamento sucessório e estrutura de gestão do Itaú Unibanco

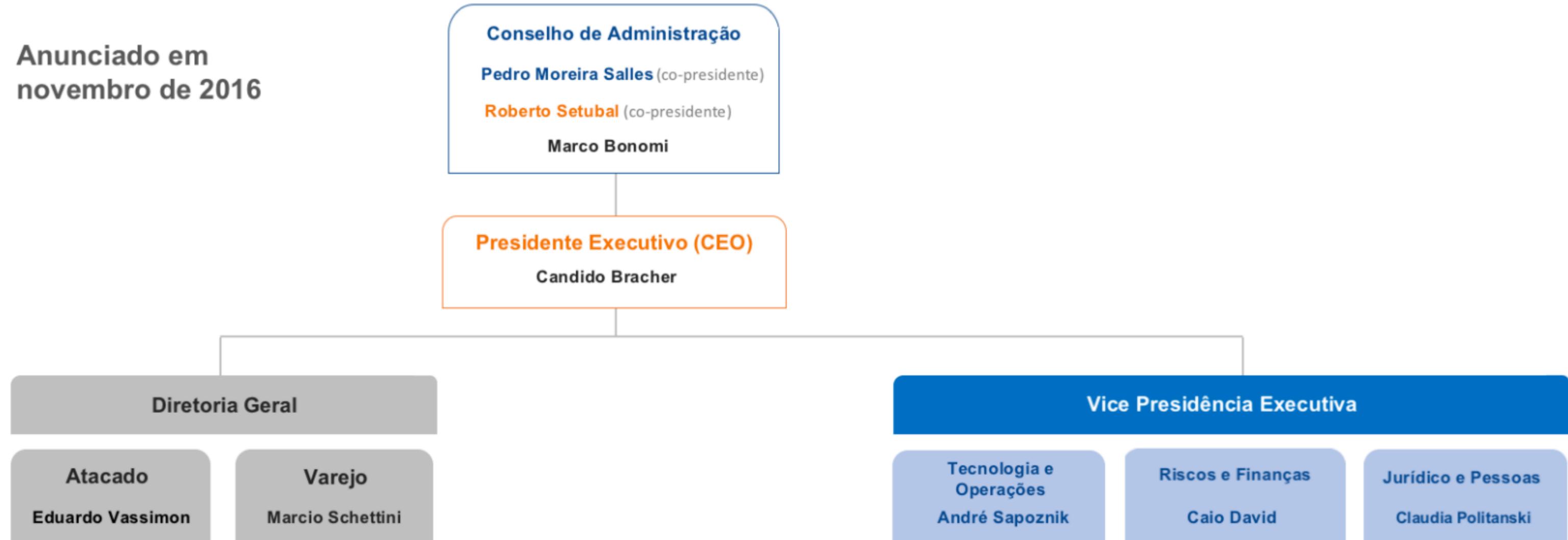
A partir de 2015



Idade limite: Itaú Unibanco Holding - 62 anos para presidente | Demais - 60 anos

Planejamento sucessório e estrutura de gestão do Itaú Unibanco

Anunciado em
novembro de 2016



Idade limite: Itaú Unibanco Holding - 62 anos para presidente | Demais - 60 anos