

# cicloapimec2017\_:) Itaú Unibanco Holding S.A.



## Modelo de Negócios e Criação de Valor

**Candido Bracher**  
Presidente Executivo & CEO

26/09/2017



 [www.itaun.com.br/relacoes-com-investidores](http://www.itaun.com.br/relacoes-com-investidores)

 [facebook.com/itaunibancori](https://facebook.com/itaunibancori)

 [@itaunibanco\\_ri](https://twitter.com/itaunibanco_ri)

$$\frac{\text{Lucro Líquido Recorrente}}{(\text{Custo de Capital} \times \text{Capital Alocado})}$$

**CRIAÇÃO DE VALOR**



# Criação de Valor



Obter rentabilidade superior ao nosso custo de capital

## Capital Regulatório

Regras vigentes do Banco Central do Brasil e antecipação de todas as exigências já conhecidas, que serão implementadas até 2019



## Custo de Capital

Taxa de Retorno exigida pelos investidores, tendo em conta o risco do negócio



Nesse contexto, criamos o **Modelo de Negócios** que se aplica a negócios que apresentam diferentes graus de risco, logo necessidades de capital diferentes.

Crédito

Seguridade e Serviços

Trading

Excesso de Capital

Identificamos, portanto, as modalidades de operação de negócios que trazem maior geração de valor

# Em 2012 - Revisão do Modelo de Negócios

## Cenário econômico financeiro em 2011/2012...

- Economia no Brasil e no mundo desacelerando.
- Volatilidade e incertezas aumentando.
- Procura por ganhos de melhor qualidade.
- Desafio de crescer os resultados.
- Basileia III global.

Como estávamos?

# Em 2012 - Revisão do Modelo de Negócios

## Cenário econômico financeiro em 2011/2012...

- Economia no Brasil e no mundo desacelerando.
- Volatilidade e incertezas aumentando.
- Procura por ganhos de melhor qualidade.
- Desafio de crescer os resultados.
- Basileia III global.

## Itaú Unibanco: Estratégia divulgada em 2012 na APIMEC



Como estávamos?

Onde queremos chegar?

# Performance Sustentável

## Lucro Líquido Recorrente (R\$ Bilhões)

1S12  
7,1

1S17  
12,3

73%

## Patrimônio Líquido (R\$ Bilhões)

Jun/12  
75,6

↑ 57%

Jun/17  
118,4

## Dividendos & JCP Líquido (R\$ Bilhões)

1S12  
1,4

↑ 242%

1S17  
4,9

2012  
4,5

↑ 121%

2016  
10,0

## Criação de Valor (R\$ Bilhões)

1S12  
1,7

↑ 136%

1S17  
4,1

## ROE Recorrente (%)

1S12  
19,7

1S17  
21,8

2,1 p.p.

# Modelo de Negócios

Em R\$ bilhões	1º Semestre de 2017					1º Semestre de 2012				
	Consolidado	Crédito	Seguridade e Serviços	Trading	Excesso de Capital	Consolidado	Crédito	Seguridade e Serviços	Trading	Excesso de Capital
<b>Produto Bancário</b>	<b>54,5</b>	<b>28,3</b>	<b>23,7</b>	<b>1,0</b>	<b>1,4</b>	<b>39,4</b>	<b>22,8</b>	<b>15,5</b>	<b>0,6</b>	<b>0,4</b>
Margem Financeira Gerencial	34,8	23,3	9,1	1,0	1,4	26,7	19,4	6,3	0,6	0,4
Receitas de Prestação de Serviços	15,9	5,0	10,9	0,0	-	8,7	3,4	5,2	-	-
Resultado de Seguros <sup>1</sup>	3,8	-	3,8	-	-	4,0	-	4,0	-	-
<b>Custo do Crédito</b>	<b>(9,8)</b>	<b>(9,8)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(10,0)</b>	<b>(10,0)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Despesas com Sinistros</b>	<b>(0,6)</b>	<b>-</b>	<b>(0,6)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(1,0)</b>	<b>-</b>	<b>(1,0)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>DNDJ e Outras Despesas<sup>2</sup></b>	<b>(26,1)</b>	<b>(12,5)</b>	<b>(13,4)</b>	<b>(0,2)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(18,7)</b>	<b>(9,8)</b>	<b>(8,7)</b>	<b>(0,2)</b>	<b>(0,0)</b>
<b>Lucro Líquido Recorrente</b>	<b>12,3</b>	<b>4,2</b>	<b>6,5</b>	<b>0,5</b>	<b>1,2</b>	<b>7,1</b>	<b>2,5</b>	<b>4,1</b>	<b>0,3</b>	<b>0,2</b>

<b>Capital Regulatório</b>	<b>118,4</b>	<b>56,6</b>	<b>30,0</b>	<b>2,6</b>	<b>29,2</b>	<b>75,6</b>	<b>48,4</b>	<b>14,7</b>	<b>3,8</b>	<b>8,7</b>
<b>Criação de Valor</b>	<b>4,1</b>	<b>0,0</b>	<b>4,5</b>	<b>0,3</b>	<b>(0,7)</b>	<b>1,7</b>	<b>(1,2)</b>	<b>3,2</b>	<b>(0,0)</b>	<b>(0,3)</b>
<b>ROE Recorrente</b>	<b>21,8%</b>	<b>14,5%</b>	<b>44,7%</b>	<b>31,5%</b>	<b>8,9%</b>	<b>19,7%</b>	<b>10,3%</b>	<b>56,7%</b>	<b>15,6%</b>	<b>7,0%</b>

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

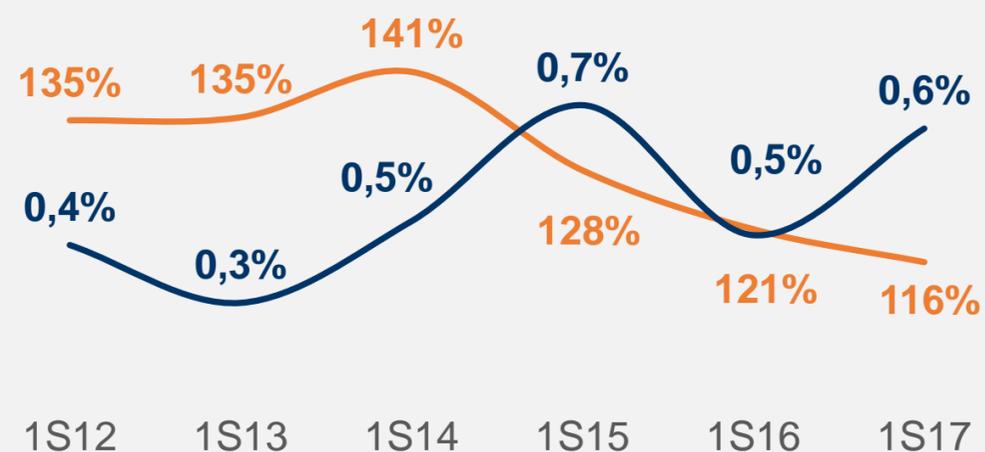
<sup>2</sup> DNDJ: Despesas não Decorrentes de Juros. Outras Despesas: Inclui Despesas Tributárias (ISS, PIS, COFINS e outras), Despesa de Comercialização de Seguros e Participações Minoritárias nas Subsidiárias.



## **Revisão do mix de produtos de crédito**

# Crédito com retorno ao menos igual ao custo de capital

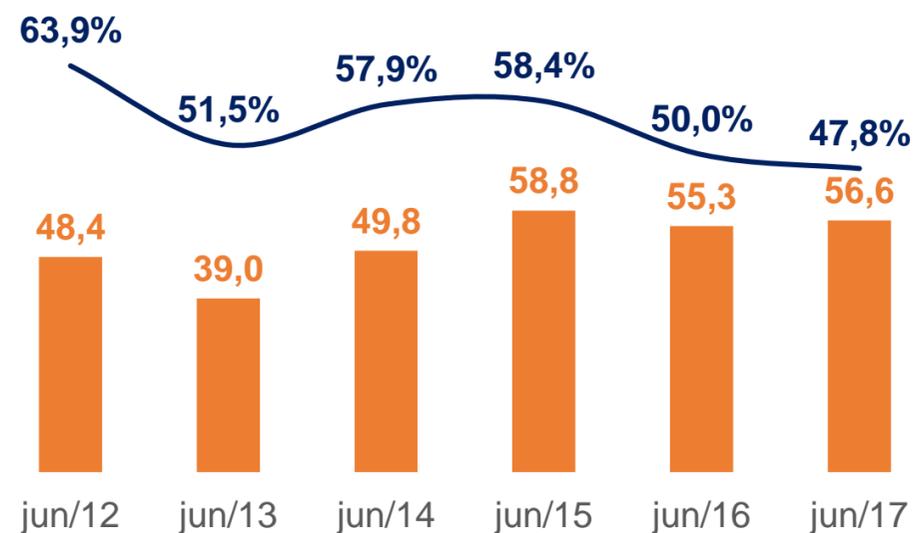
## RWA de Crédito



— RWA de Risco de Crédito<sup>1</sup> / Carteira de Crédito com Avais e Fianças

— Lucro Líquido de Crédito<sup>2</sup> / RWA de Risco de Crédito<sup>1</sup>

## Capital Regulatório



■ Crédito (R\$ bilhões)<sup>2</sup>

— % do Capital Regulatório Consolidado

## Geração de Valor - Crédito



— Custo de Capital Médio

— ROE Crédito<sup>2</sup>

**Revisão do mix de produtos,  
a partir de 2012**

**Relevante  
consumo de capital**

**Mais suscetível  
aos ciclos econômicos**

<sup>1</sup> RWA pondera ativos de Crédito, Títulos e Valores Mobiliários e Outras Exposições.

<sup>2</sup> Considera produtos de Crédito e Títulos e derivativos comerciais com características de crédito.

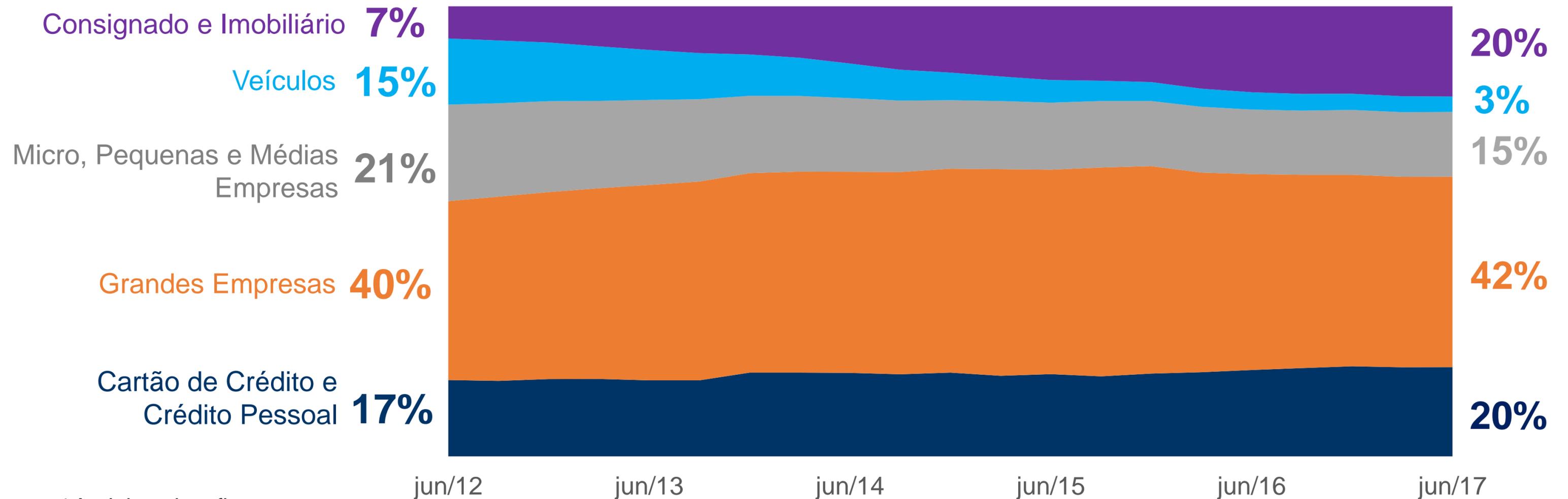
# Redução do perfil de risco da carteira<sup>1</sup> para termos menos volatilidade - Brasil

**Carteira de Crédito<sup>1</sup>** (jun/12 a jun/17)

**+7,8%**

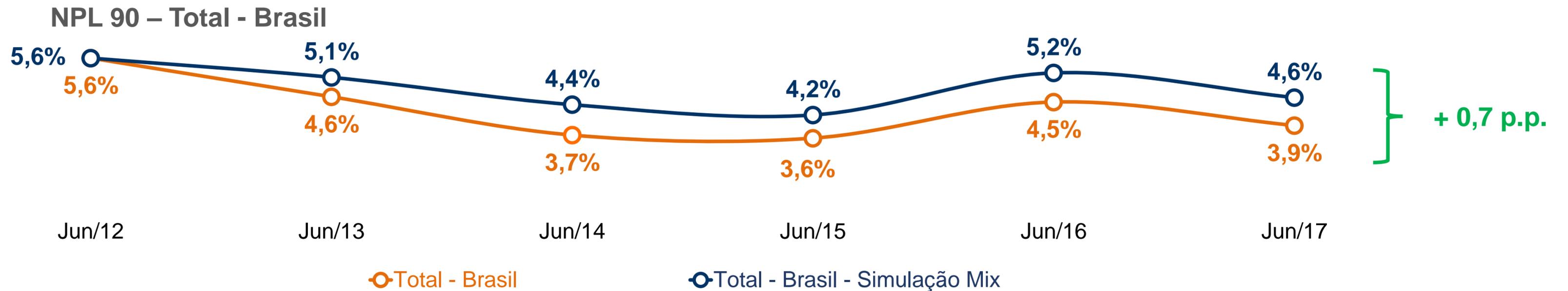
**R\$ 414,6 bilhões**

**R\$ 384,7 bilhões**

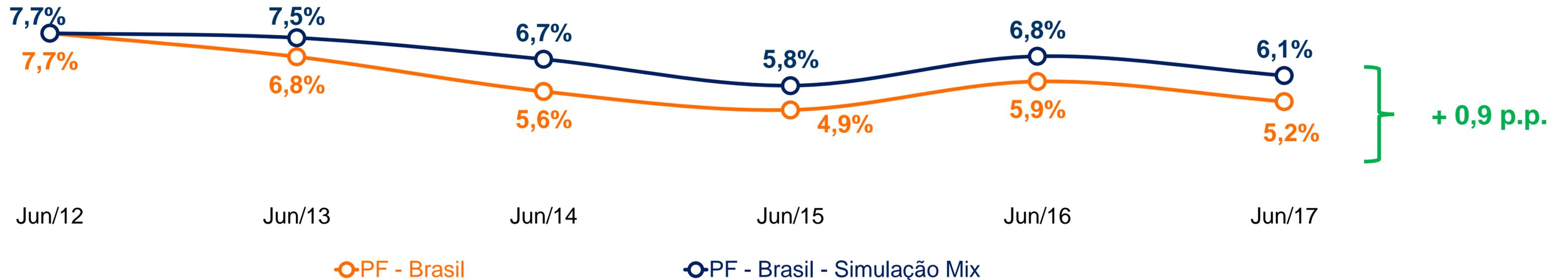


1 Inclui avais e fianças

# Redução do Índice de Inadimplência (NPL)



### NPL 90 – Pessoas Físicas - Brasil



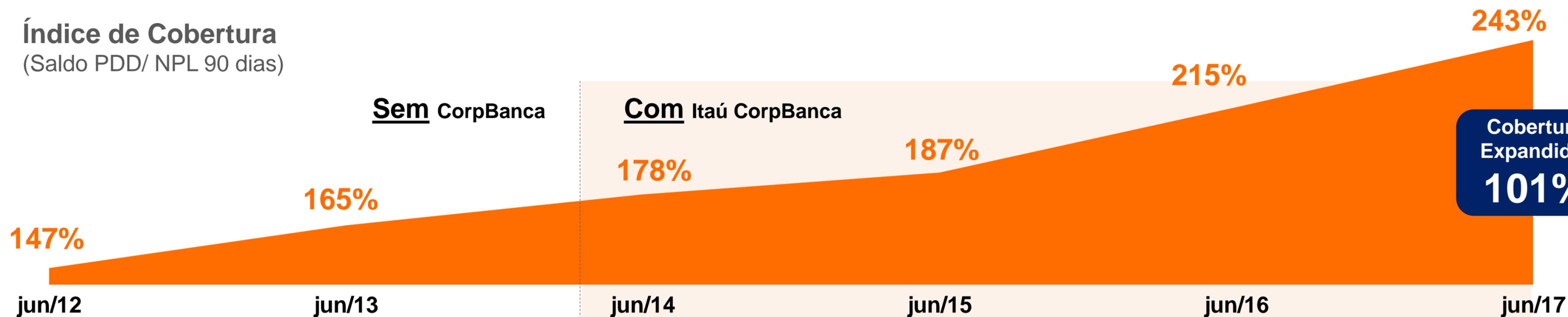
# Provisões Robustas com Menos Despesas

## Despesa de PDD<sup>1</sup> / Carteira de Crédito<sup>2</sup> - Anualizado



1 Provisão para Devedores Duvidosos. 2 Saldo médio da carteira de crédito sem avais e fianças considerando os dois últimos trimestres.

## Índice de Cobertura (Saldo PDD/ NPL 90 dias)



3 O Índice de Cobertura Expandida é obtido por meio da divisão do saldo da provisão total\* pela soma dos saldos das operações vencidas há mais de 90 dias e operações renegociadas excluindo a dupla contagem das operações renegociadas vencidas há mais de 90 dias.

\* O saldo da provisão total para cálculo do índice de cobertura e índice de cobertura expandida considera a provisão para garantias financeiras prestadas que a partir de março de 2017 está registrada em conta do passivo conforme Resolução nº 4.512/16 do CMN.

# O que significa e o que impacta nosso Índice de Cobertura?

## 3 tipos

### ■ Atraso

As operações de crédito são classificadas conforme exigência do BACEN, considerando o provisionamento mínimo requerido de acordo com o atraso de cada operação, baseado na situação financeira do cliente e nos termos e condições da operação.

### ■ Agravado

De acordo com nossos modelos de risco, fazemos provisões maiores para operações de crédito em atraso e para operações que foram renegociadas (em atraso e em dia) com agravamento de risco acima do mínimo exigido pelo BACEN. Esses modelos incorporam o LGD (exposição total ao risco) e a PD (probabilidade de inadimplência), resultando na perda esperada.

### ■ Potencial

No varejo, utiliza-se modelo estatístico para definir a perda esperada. No atacado, são analisados caso a caso para definir a perda potencial.

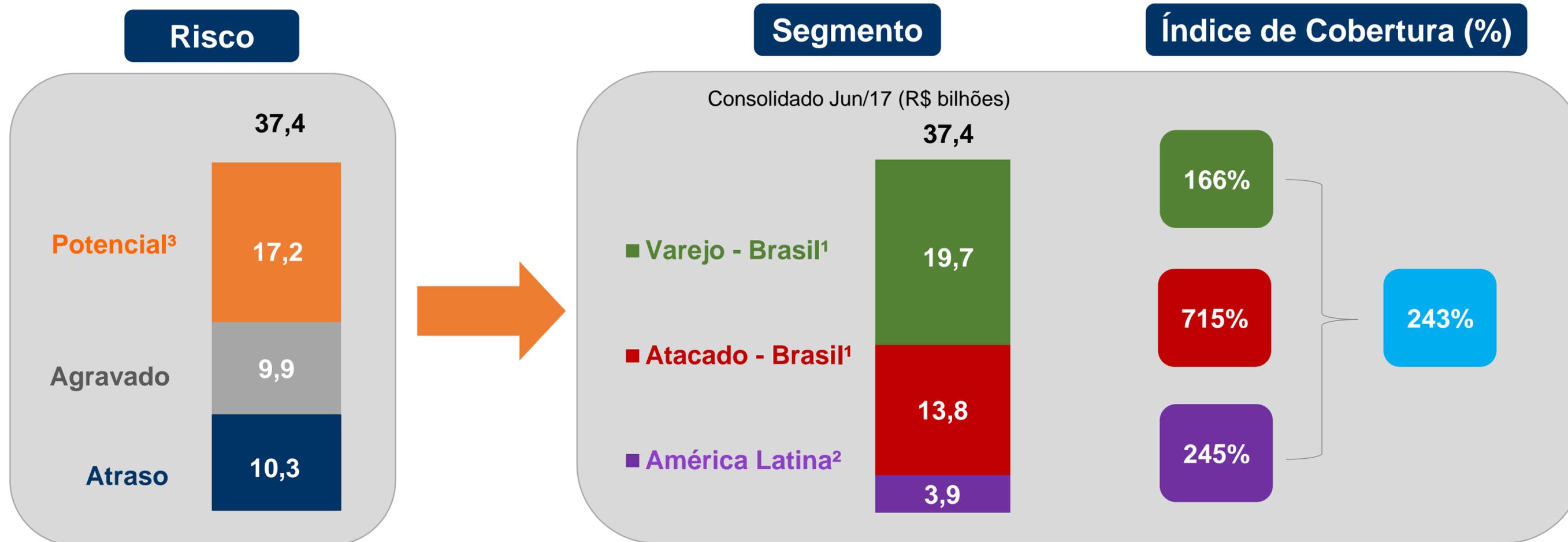
## Atualmente

Classificação <sup>(1)</sup>	AA	A	B	C	D	E	F	G	H
Provisão (%)	0	0,5	1	3	10	30	50	70	100
Atraso (em dias)	-	-	15 a 30	31 a 60	61 a 90	91 a 120	121 a 150	151 a 180	Acima de 180

(1) Nossa classificação de crédito também considera o perfil de crédito do cliente, que pode impactar negativamente a classificação das dívidas vencidas.

# Saldo de Provisões por Tipo de Risco - Consolidado

Alocação da Provisão Total(\*) por Tipo de:



Créditos com Provisão Potencial

3 Cenários

- Podem entrar em atraso, sem causar efeito no resultado, reduzindo o índice de cobertura;
- Pode não acontecer nada, sem causar efeito no resultado, e nesse caso mantem a cobertura;
- Podem melhorar, provocando a reversão da provisão, o aumento do resultado e a redução da cobertura.

<sup>1</sup> Inclui unidades externas ex-América Latina. <sup>2</sup> Exclui Brasil. <sup>3</sup> O saldo da provisão para perdas potenciais inclui a provisão para garantias financeiras prestadas.

(\*) O saldo de provisão total considera a provisão para garantias financeiras prestadas que a partir de março de 2017 está registrada em conta do passivo conforme Resolução nº 4.512/16 do CMN.



2

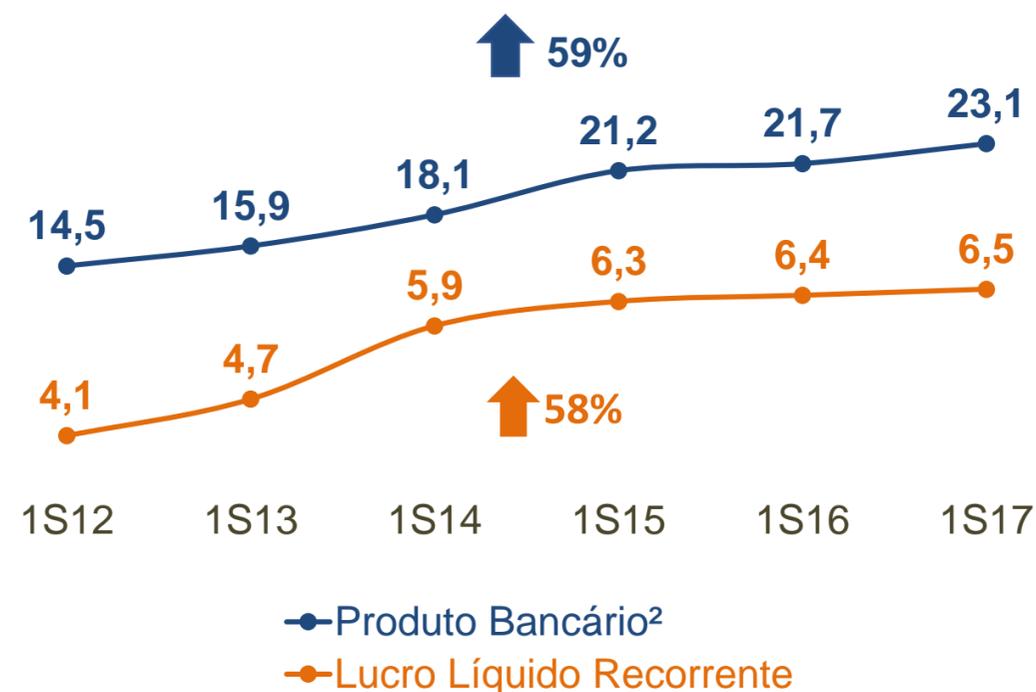
**Foco em Serviços  
e Seguridade**

# Foco em Serviços e Seguridade<sup>1</sup>

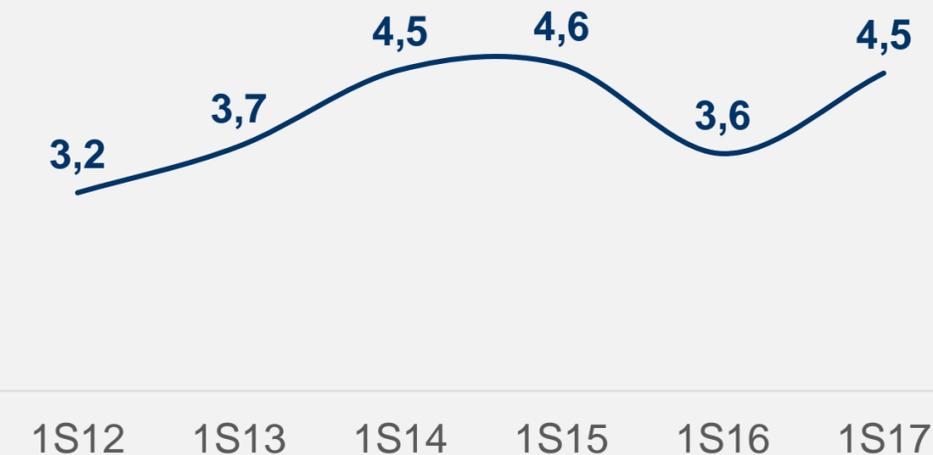
## Capital Regulatório (R\$ bilhões)



## Produto Bancário<sup>2</sup> e Lucro Líquido Recorrente (R\$ bilhões)



## Criação de Valor Seguridade & Serviços (R\$ bilhões)



**Menor consumo de capital**

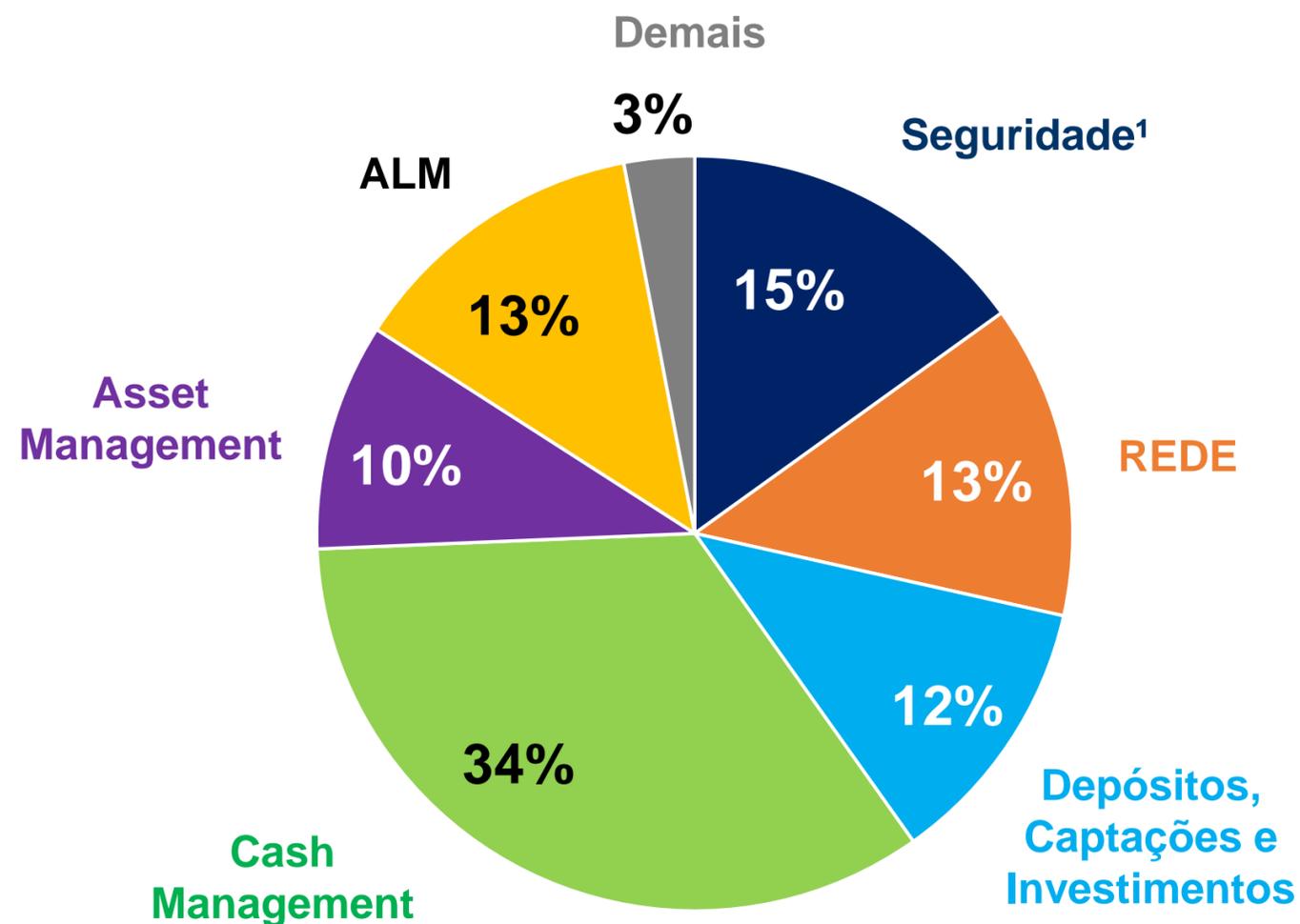
**Menos suscetível aos ciclos econômicos**

**Baixa volatilidade na criação de valor**

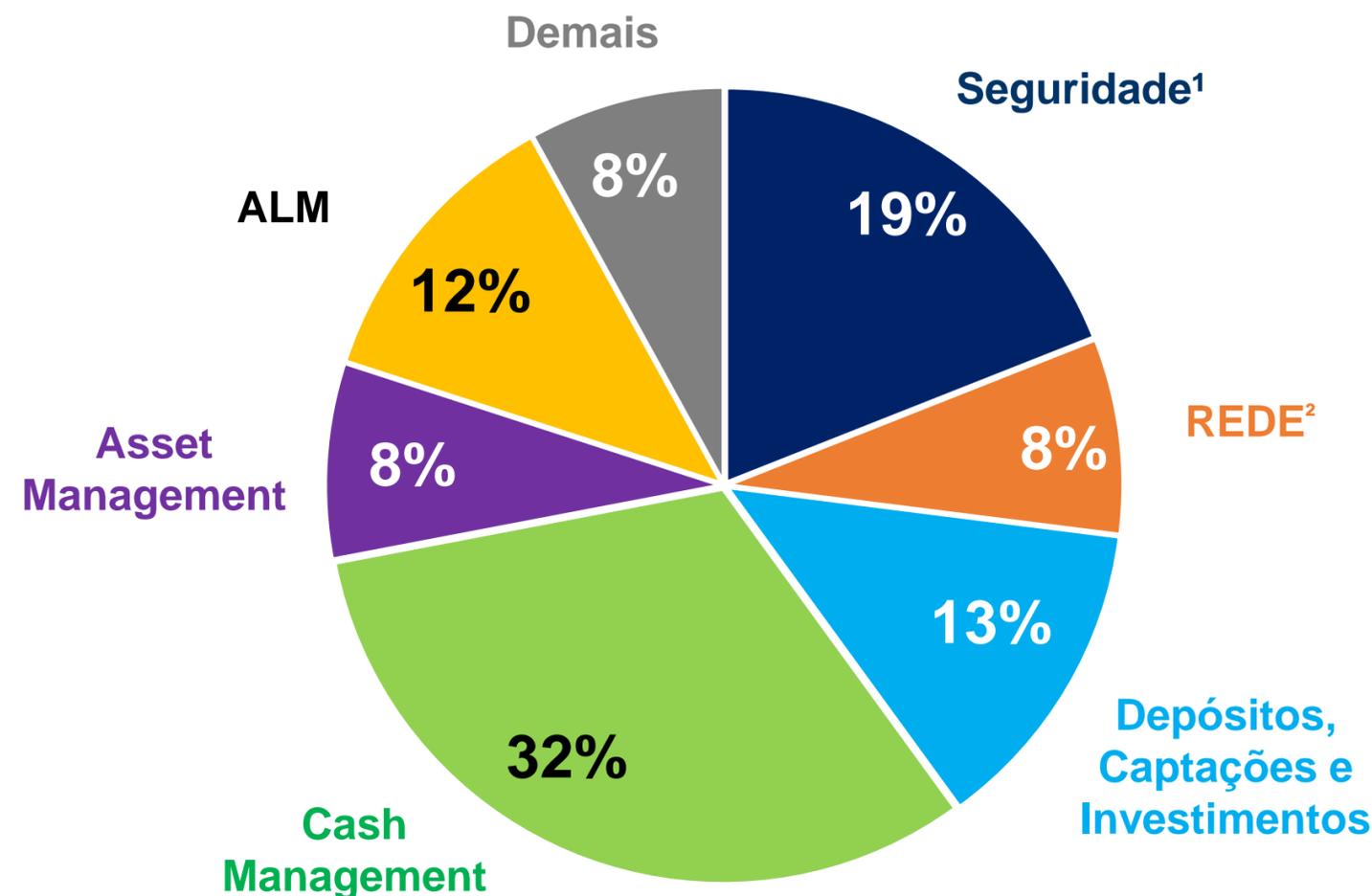
<sup>1</sup> Considera seguros, previdência e capitalização, *cash management*, REDE (adquirência), administração de recursos e captações. <sup>2</sup> Líquido de sinistros

# Foco em Serviços e Seguridade – Produto Bancário depois de sinistros

1º semestre de **2017** (R\$ 23,1 bilhões)



1º semestre de **2012** (R\$ 14,5 bilhões)



<sup>1</sup> Operações alienadas ou descontinuadas no período (Grandes Riscos, Vida em Grupo, DPVAT e Garantec)

<sup>2</sup> Considera somente a participação do Itaú Unibanco na empresa em 2012

Diversificação de receita

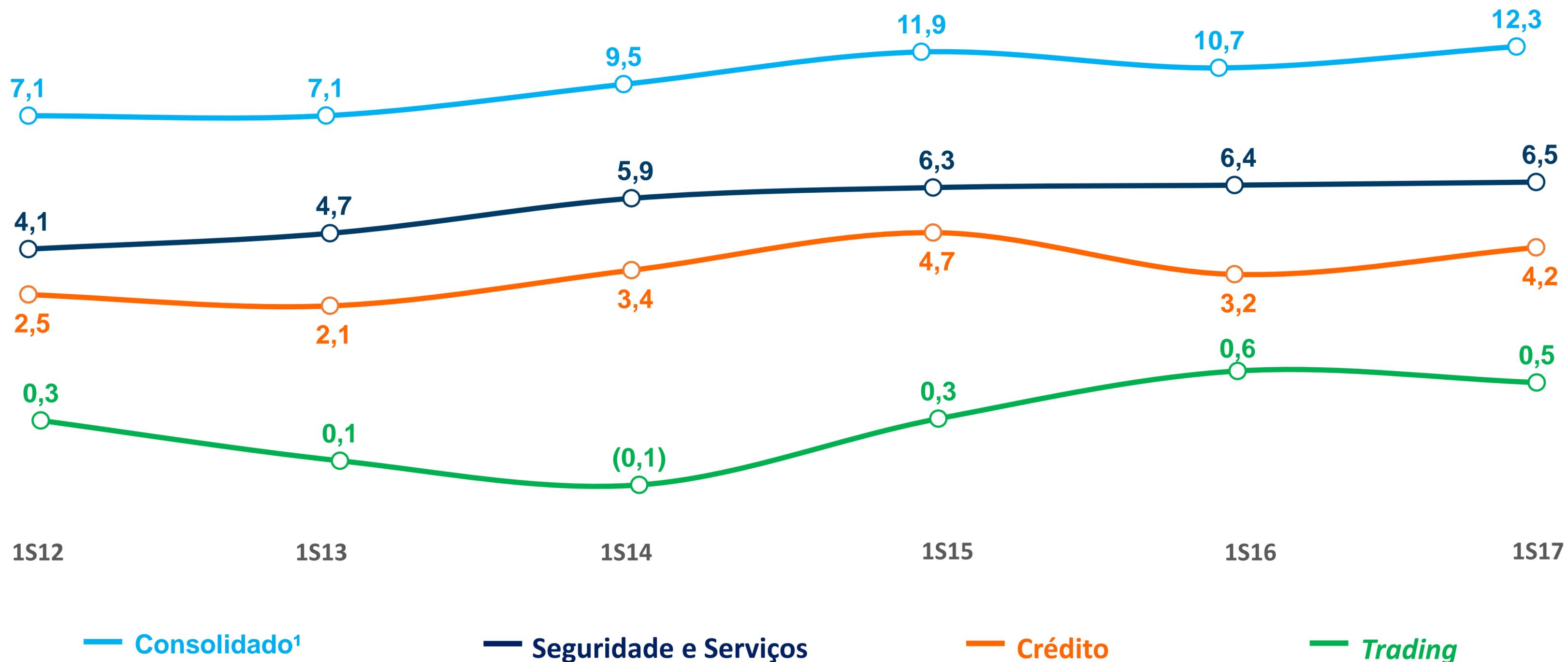
Oferta completa para clientes

Plataforma aberta



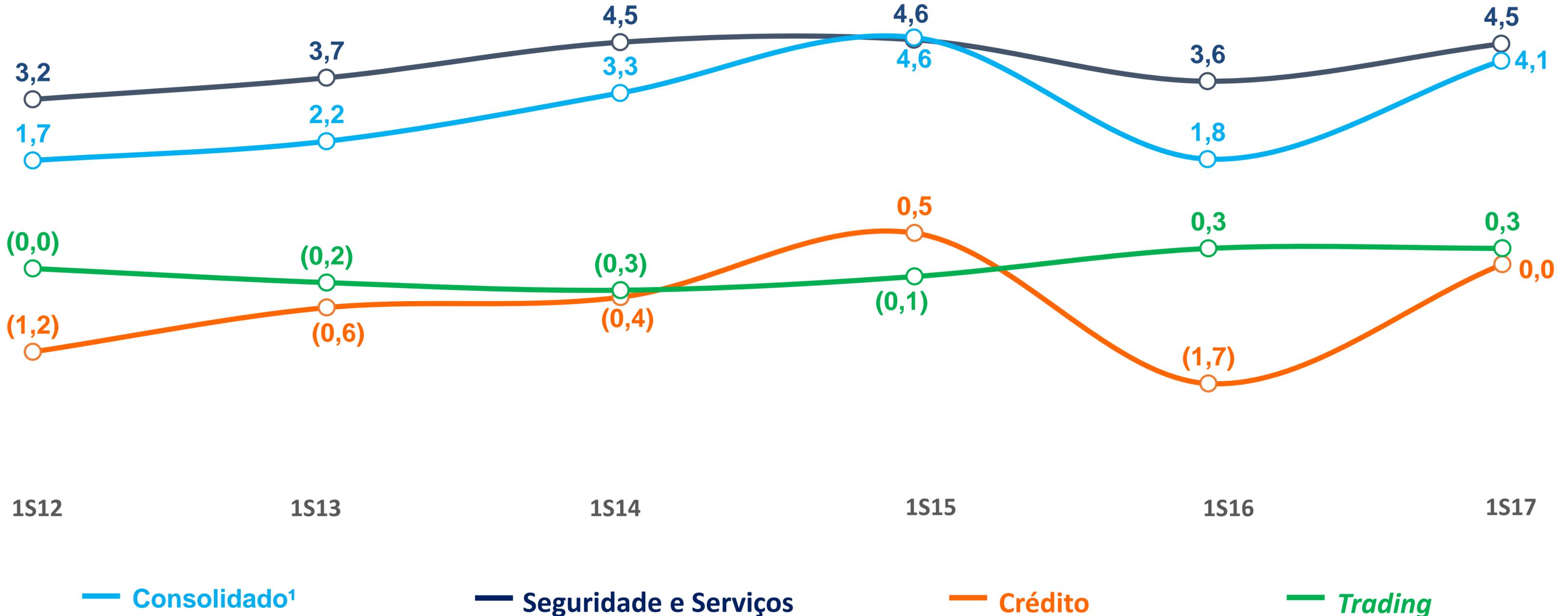
## Criação de Valor

# Lucro Líquido Recorrente (R\$ bilhões)



<sup>1</sup> Além de Seguridade e Serviços, Crédito e *Trading*, considera também Excesso de Capital.

# Criação de Valor (R\$ bilhões)

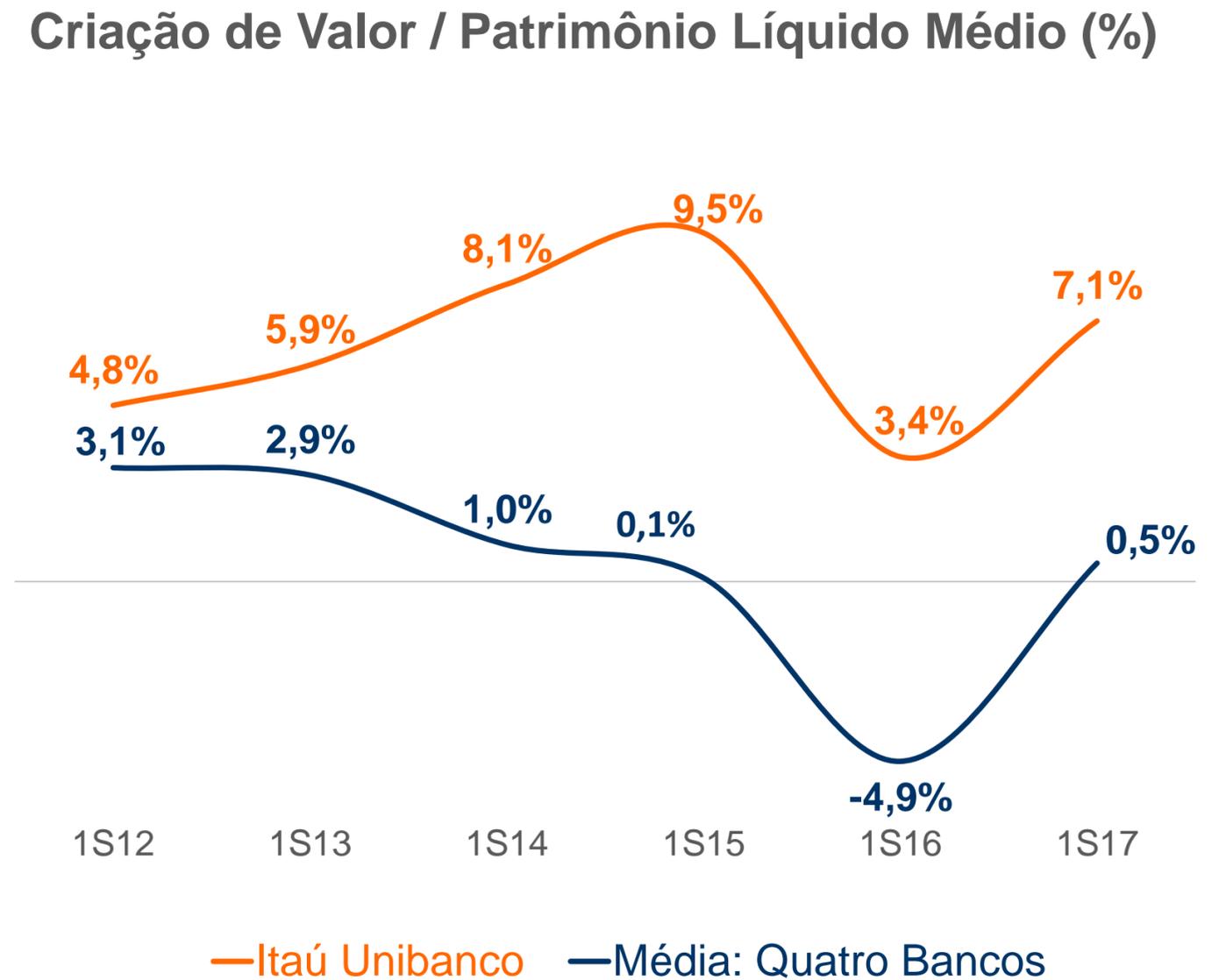
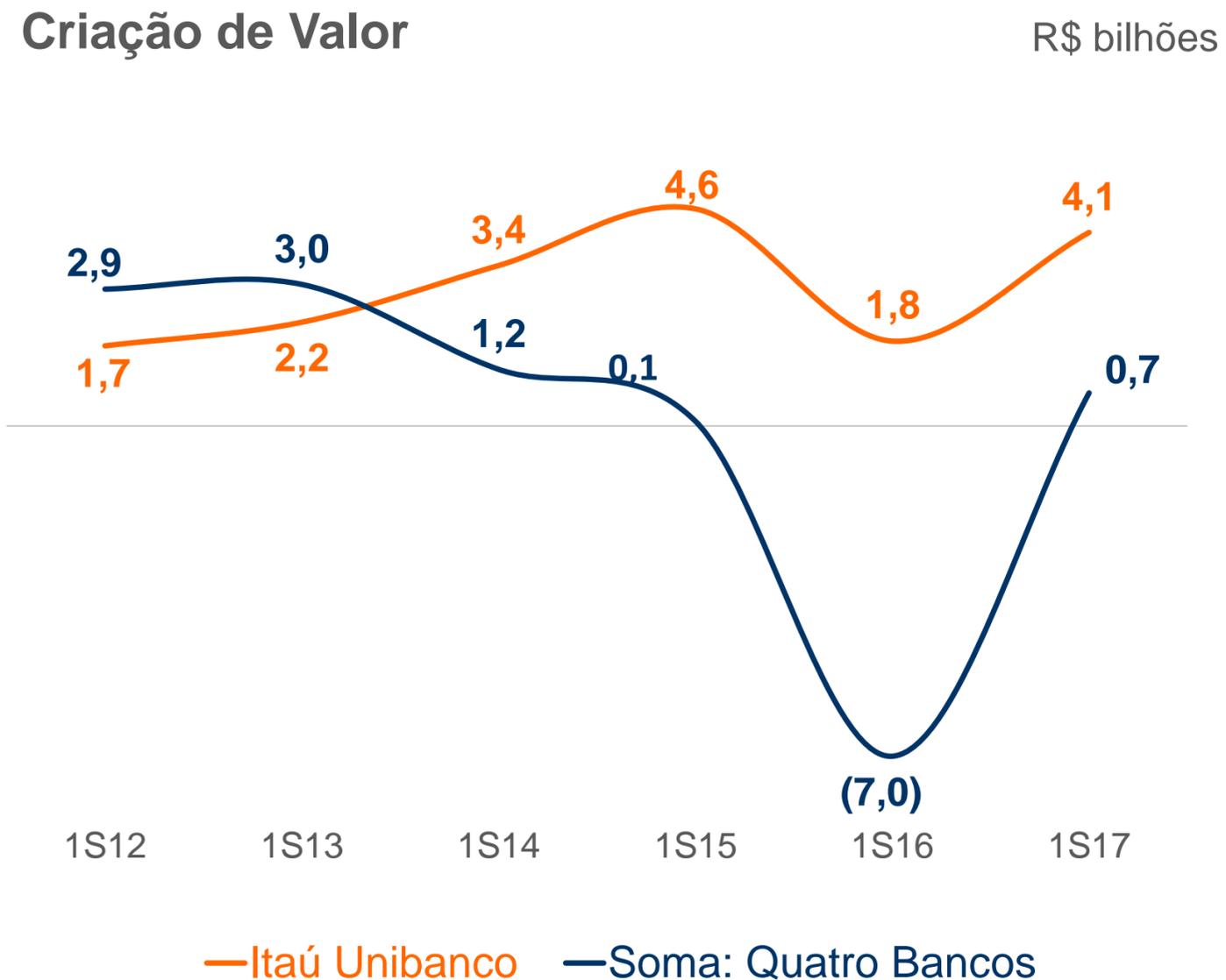


<sup>1</sup> Além de Seguridade e Serviços, Crédito e *Trading*, considera também Excesso de Capital.



**Criação de Valor  
comparada com o Mercado**

# Criação de Valor Consolidado<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Fonte: Demonstrações Financeiras publicadas do Itaú Unibanco Holding S.A. e dos quatro principais concorrentes: Bradesco, Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil e Santander Brasil. O custo de capital utilizado para os quatro bancos também foi o do Itaú Unibanco Holding S.A.



**E o futuro?**

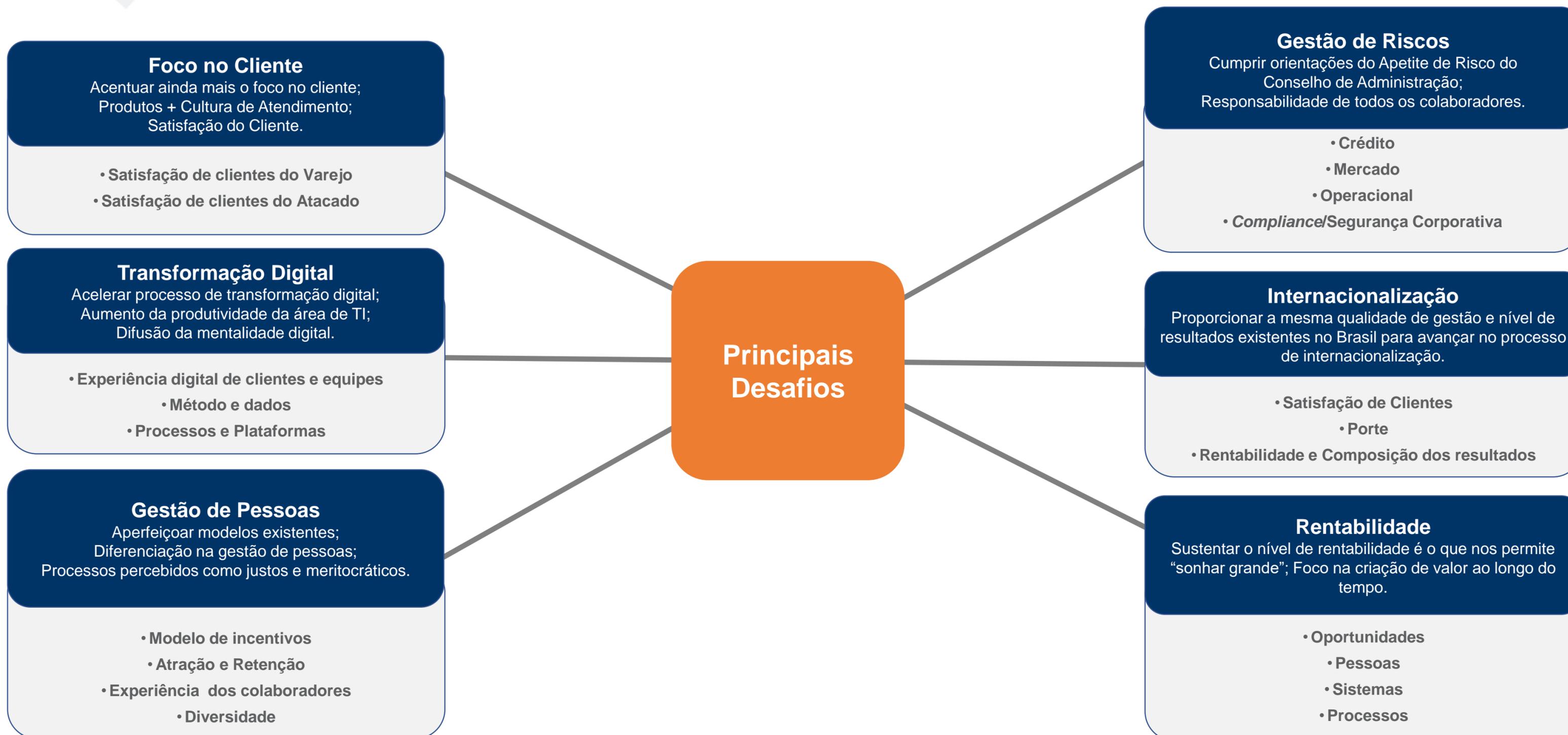
# Projeções 2017

Mantivemos inalterados os intervalos de nossas projeções para 2017

	Consolidado <sup>1</sup>	Brasil <sup>1,6</sup>
Carteira de Crédito Total <sup>2</sup>	De 0,0% a 4,0%	De -2,0% a 2,0%
Margem Financeira com Clientes <sup>3</sup> (Ex- <i>Impairment</i> e Descontos Concedidos)	De -4,2% a -0,8%	De -5,2% a -1,8%
Custo do Crédito <sup>4</sup>	Entre R\$ 15,5 bi e R\$ 18,0 bi	Entre R\$ 13,5 bi e R\$ 16,0 bi
Receitas de Serviços e Resultado de Seguros <sup>5</sup>	De 0,5% a 4,5%	De 0,0% a 4,0%
Despesas não Decorrentes de Juros	De 1,5% a 4,5%	De 3,0% a 6,0%

1) Considera câmbio de R\$ 3,50 em Dez/17; 2) Inclui avais, fianças e títulos privados; 3) A evolução da Margem Financeira com Clientes também considera a reclassificação dos descontos concedidos para a linha de Custo do Crédito em 2016; 4) Composto pelo Resultado de Créditos de Liquidação Duvidosa, *Impairment* e Descontos Concedidos; 5) Receitas de Prestação de Serviços (+) Resultado de Operações de Seguros, Previdência e Capitalização (-) Despesas com Sinistros (-) Despesas de Comercialização de Seguros, Previdência e Capitalização; 6) Considera unidades externas ex-América Latina.

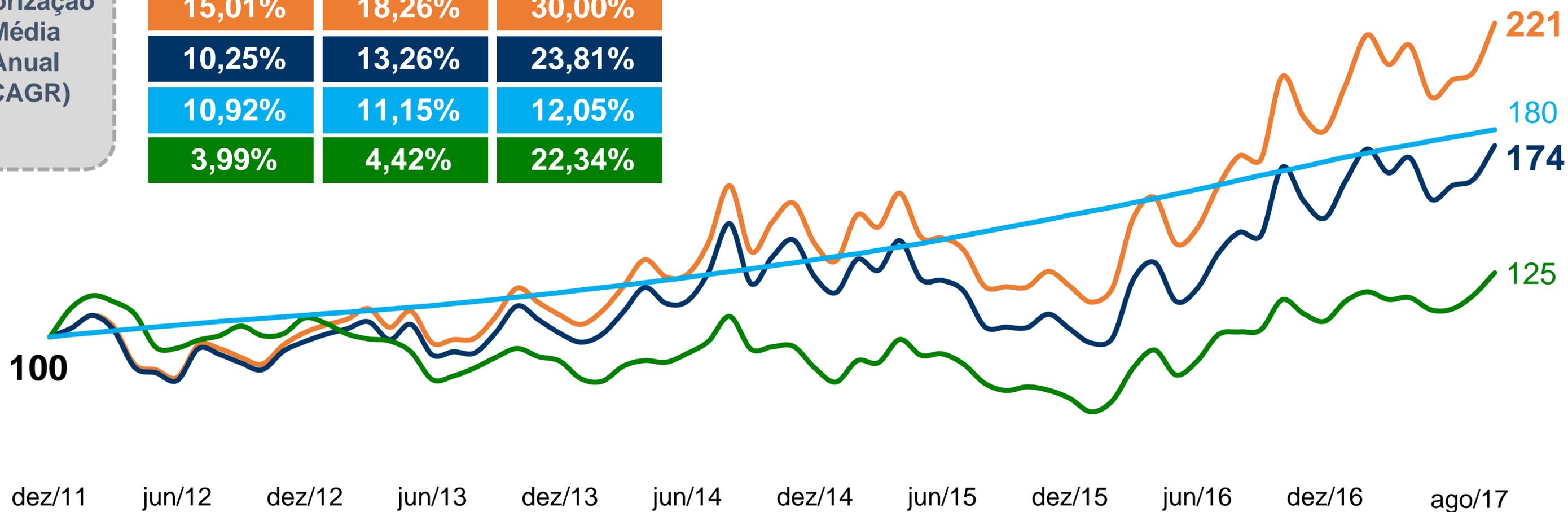
# Temas Estratégicos Prioritários



# Evolução dos Preços da Ação Preferencial (ITUB4)

Valorização Média Anual (CAGR)

2012 – ago/17	5 Anos	12 Meses
15,01%	18,26%	30,00%
10,25%	13,26%	23,81%
10,92%	11,15%	12,05%
3,99%	4,42%	22,34%



— Ações Preferenciais COM reinvestimento de dividendos — Ações Preferenciais SEM reinvestimento de dividendos — Ibovespa — 100% CDI

# cicloapimec2017\_:) Itaú Unibanco Holding S.A.



**DGA – Diretoria Geral  
do Atacado**  
**Eduardo Vassimon**  
Diretor Geral do Atacado



 [www.itaun.com.br/relacoes-com-investidores](http://www.itaun.com.br/relacoes-com-investidores)

 [facebook.com/itaunibancori](https://facebook.com/itaunibancori)

 [@itaunibanco\\_ri](https://twitter.com/itaunibanco_ri)

## Como gerar resultados em um cenário desafiador



### 1. Informações Gerais

- a. Diretoria Geral do Atacado - DGA
- b. Satisfação de Clientes
- c. Segmentação

### 2. Alavancas de Resultado – Pessoa Jurídica

- a. Resultados de Serviços
- b. Resultados Sustentáveis de Crédito

## Como gerar resultados em um cenário desafiador



### 1. Informações Gerais

- a. Diretoria Geral do Atacado - DGA
- b. Satisfação de Clientes
- c. Segmentação

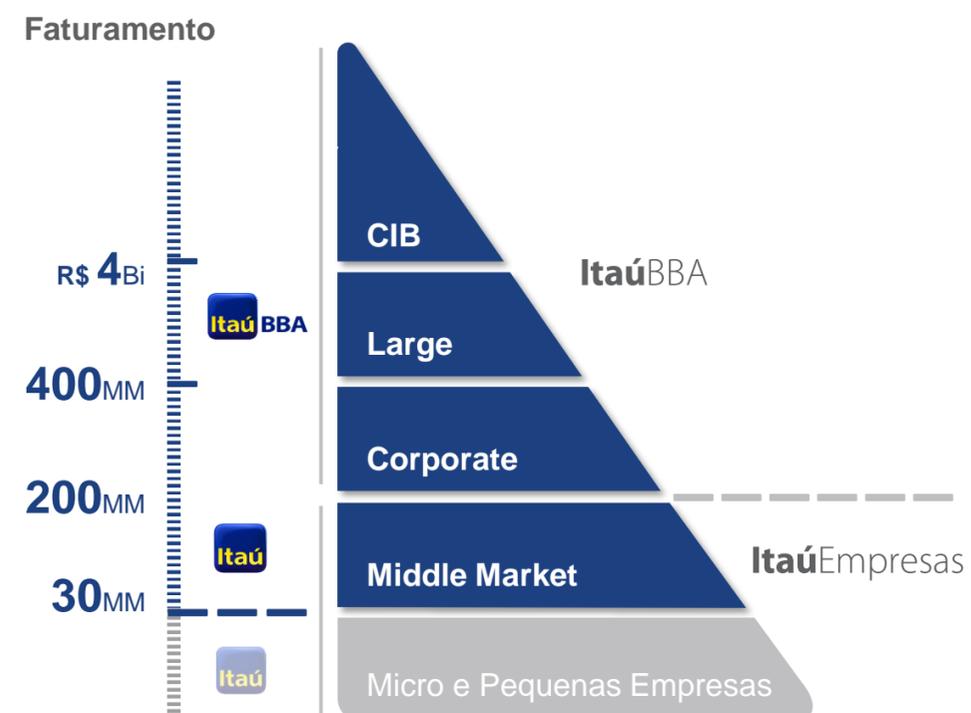
### 2. Alavancas de Resultado – Pessoa Jurídica

- a. Resultados de Serviços
- b. Resultados Sustentáveis de Crédito

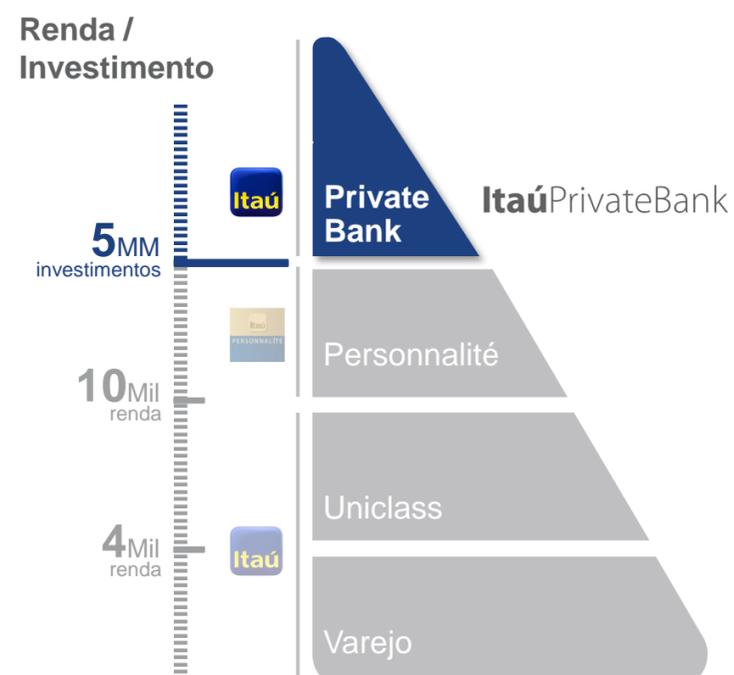
# 1.a. | Diretoria Geral de Atacado

Data Base Jun/17

## Pessoa Jurídica



## Pessoa Física



## LatAm



💰 **R\$243Bi**  
Carteira de Crédito  
Pessoa Jurídica<sup>1,2</sup>

💰 **R\$327Bi**  
Ativos sob Gestão  
Private Bank<sup>3</sup>

📍 **542**  
Agências e  
PABs<sup>1</sup>

💰 **R\$138Bi**  
Carteira de Crédito  
Itaú LatAm<sup>1,2</sup>

Ranking (Junho 2017)

M&A<sup>4</sup>

**10**

DCM  
Local<sup>5</sup>

**10**

ECM  
Local<sup>6</sup>

**20**

Derivativos  
Total<sup>7</sup>

**10**



**Melhor Gestor  
de Fundos Brasil**  
6ª vez na última década



**Best Private  
Banking in Brazil**  
5ª vez em 6 edições



**Best Private Banking  
Services Overall Brazil**  
7ª vez em 9 edições



**Best Private  
Bank in Latin  
America**  
2016



**Latin America's  
Best Banking for  
Wealth Management**  
2017



**Best Private  
Bank in Emerging  
Markets**  
2017

Private Banker  
International

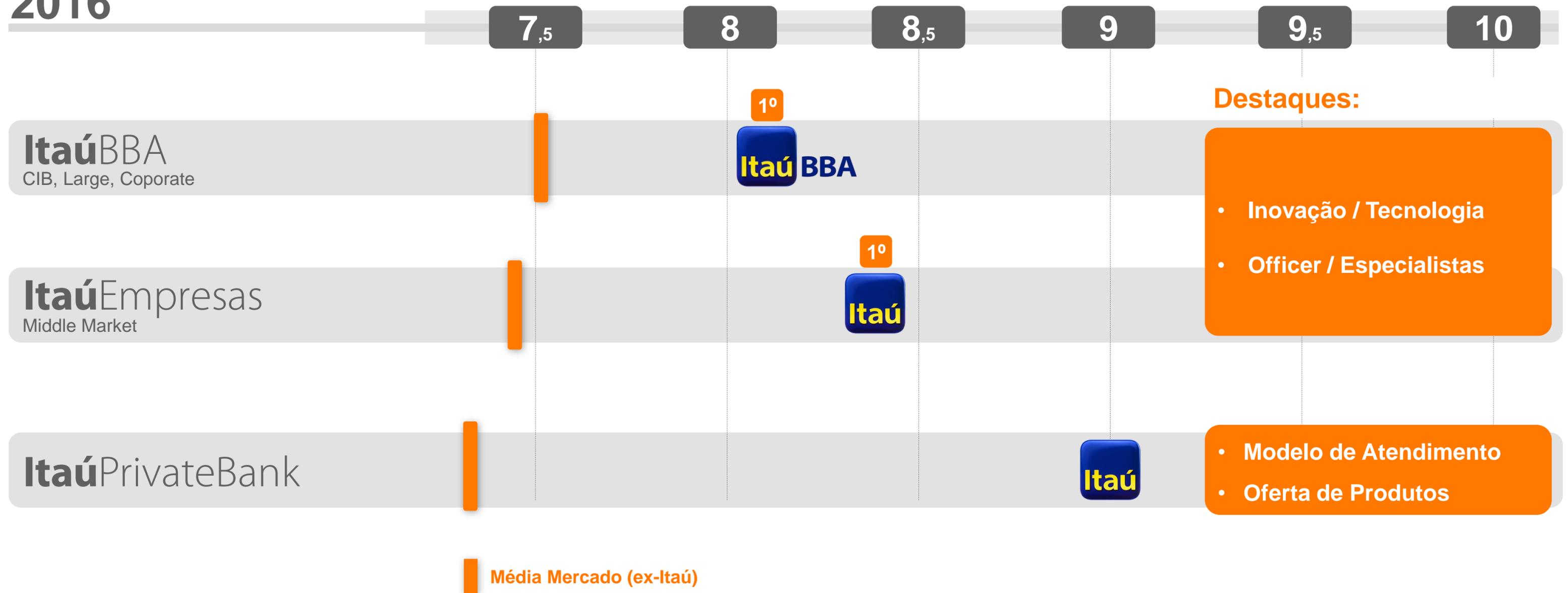
**Outstanding Global  
Private Bank in  
Latin America**  
2017



(1) Fonte: RI Itaú Unibanco – Resultados do 2T17 (2) Carteira de Crédito PJ ex LatAm inclui Títulos Privados, Avais e Fianças. LatAm inclui Itaú Corpbanca (3) Ativos incluindo crédito (4) Fonte: Thompson; (5) Fonte: ANBIMA – Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiros e de Capitais. Informação referente a mai/17; (6) Fonte: Dealogic; (7) Fonte: Cetip;

## 1.b. | Satisfação de Clientes – Atendimento reconhecido com destaque pelos nossos clientes

2016

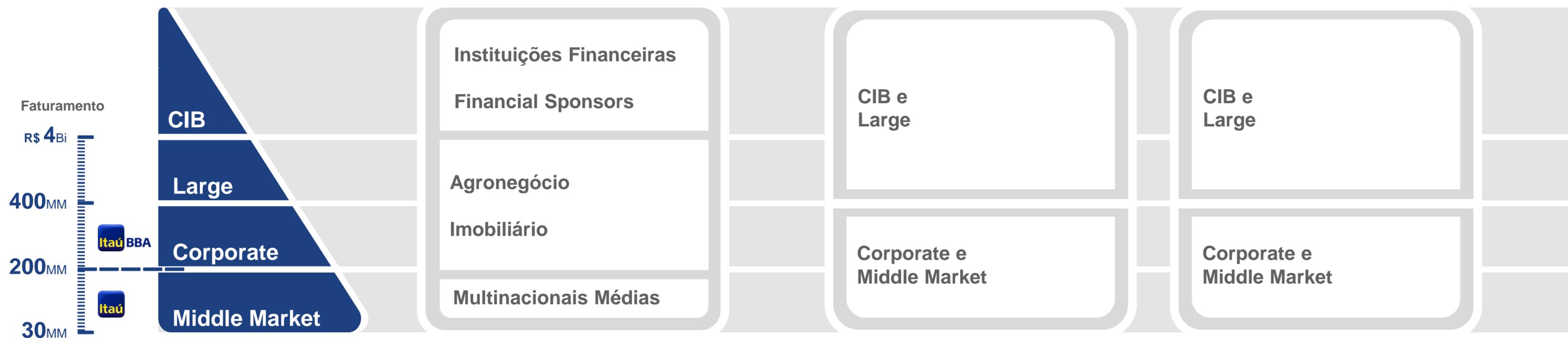


# 1.c. | Segmentação – Modelo de atendimento no atacado em Pessoa Jurídica

Revisão completa do modelo de atendimento, adequando proposta de valor aos diferentes perfis de clientes

## Segmentação de Clientes

(Brasil)



2015 | Nova segmentação do atacado visa a oferecer um **atendimento adequado para as empresas...**

...e a **atender às necessidades** específicas de clientes, **compatíveis com seus modelos de negócios**

**Concessão de crédito focada** em seus respectivos segmentos...

...mudando a forma de atuação: de recuperação de crédito **para recuperação do negócio**

## Como gerar resultados em um cenário desafiador



### 1. Informações Gerais

- a. Diretoria Geral do Atacado - DGA
- b. Satisfação de Clientes
- c. Segmentação

### 2. Alavancas de Resultado – Pessoa Jurídica

- a. Resultados de Serviços
- b. Resultados Sustentáveis de Crédito

## 2. | Alavancas de Resultado – Pessoa Jurídica

### Serviços

Diferenciais para crescer  
receitas de serviços



### Crédito

Gestão de riscos  
do portfólio



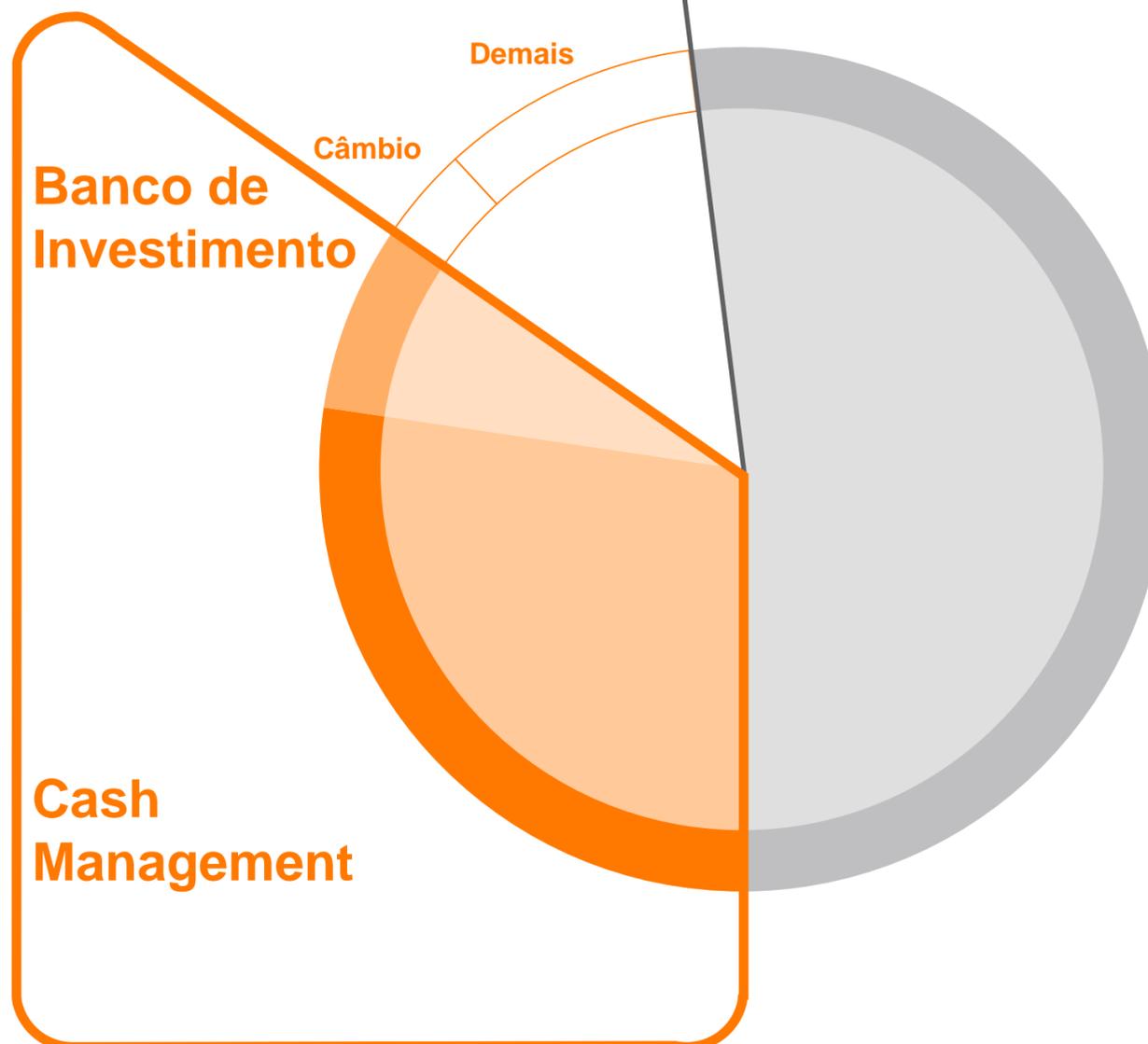
Gestão de rentabilidade  
do portfólio



### Produto Bancário

Exclui remuneração de capital

**Serviços**  
**48%**

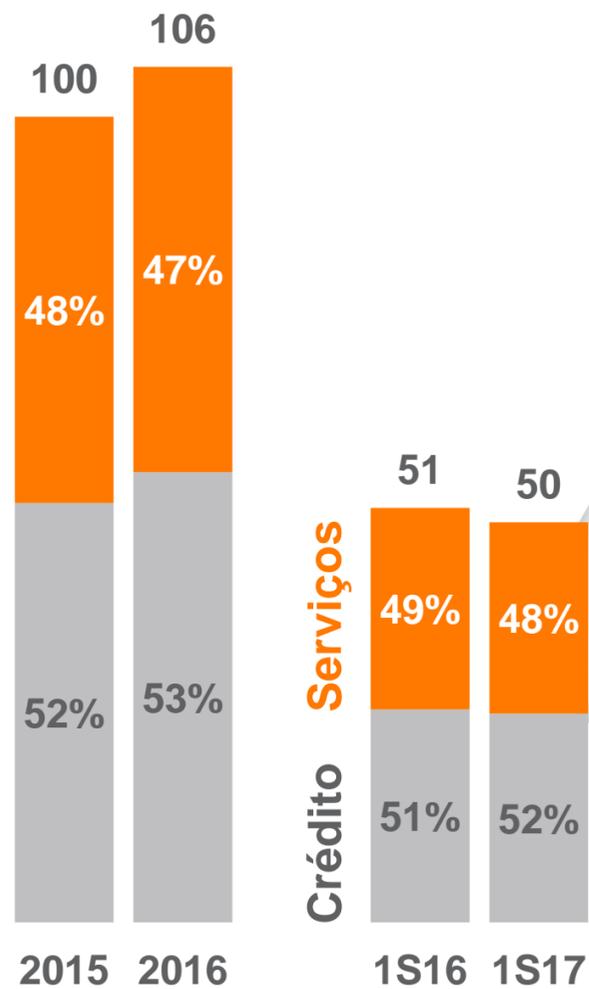


**Crédito**  
**52%**

## Produto Bancário\*

CIB + Large + Coporate + Middle Market

Base 100



-  Conta-corrente
-  Recebimentos
-  Pagamentos
-  Soluções RH

 **10** anos consecutivos eleito **o melhor do Brasil** pelos próprios **clientes**

Fonte: Euromoney  
Cash Management Survey (2008 – 2017)

 **Time de vendas diferenciado**  
(Capacitação e especialização)

 **Ampla portfolio de produtos e serviços**

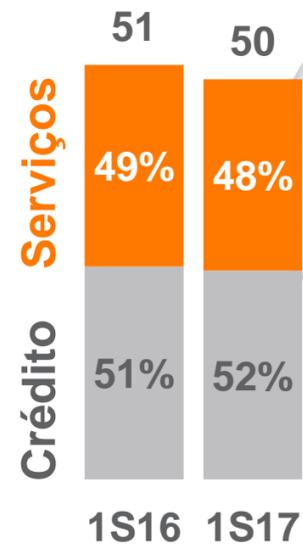
\* Exclui remuneração de capital

Fonte: Itaú Unibanco – Finanças e Planejamento DGA

## Produto Bancário\*

CIB + Large + Coporate + Middle Market

Base 100



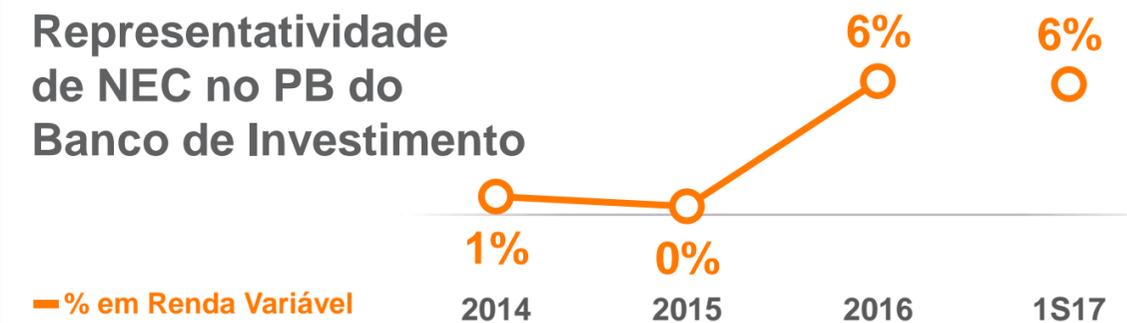
### Produto Bancário Base 100



### NEC Núcleo de Especialistas Comerciais do Atacado

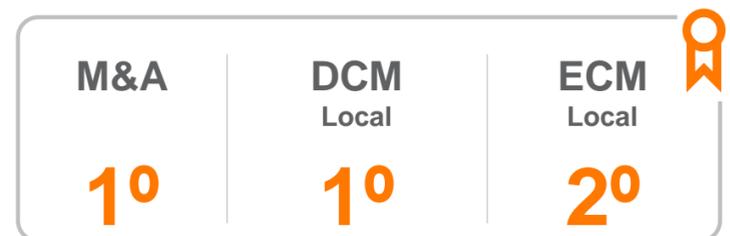
Apoio do Banco de Investimento nas transações dos segmento de Middle Market e Coporate

### Representatividade de NEC no PB do Banco de Investimento



### League Table Brasil

Data Base: Jun/2017  
Fontes: Anbima para DCM local, Dealogic para ECM Local e Thompson para M&A



\* Exclui remuneração de capital

Fonte: Itaú Unibanco – Finanças e Planejamento DGA

## 2.b. | Resultados Sustentáveis de Crédito – Gestão de Portfólio (1/4)

### Dimensão de Risco

### Aprendizados

**1** Evitar grandes concentrações individuais, particularmente em riscos mais elevados

**2** Evitar concentrações setoriais, particularmente em setores voláteis

**3** Medir o risco de forma agregada (*Cluster*), particularmente em *project finance*

### O que fizemos

■ **Clusters de Risco**  
Uma visão simples e completa dos principais fatores de risco

Rating	Garantia	Prazo e Volume
Volatilidade Setorial	Cenário Econômico	Concentração

■ **Fronteiras de Portfólio**  
Uma forma de controlar as grandes concentrações

RISCOS	Menores	Baixíssimo	100	Exposição Máxima no grupo econômico de acordo com o cluster
		Baixo	75	
		Médio Alto	50	
	Maiores	Médio Baixo	25	
		Alto	13	
		Altíssimo	5	

Exposição máxima do portfólio em Alto e Altíssimo



## 2.b. | Resultados Sustentáveis de Crédito – Gestão de Portfólio (2/4)

### Dimensão de Risco

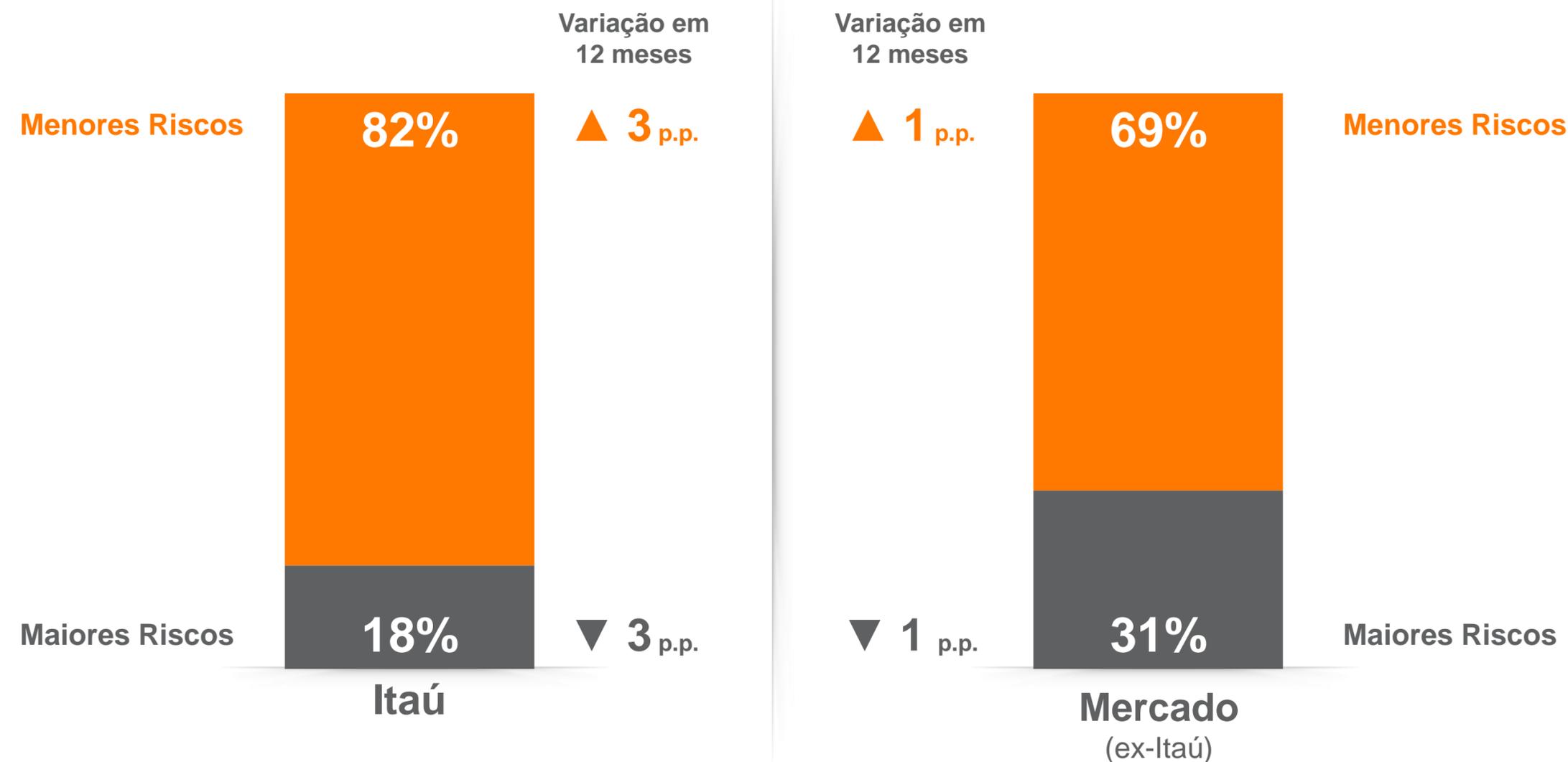
## Resultados

O **novo direcionamento** colaborou para a depuração dos riscos da carteira

Atualmente, o Itaú possui um **perfil de risco melhor que o mercado**

### Concentração de Riscos na Carteira Crédito DGA

Bacen + Anbima - Base Mensal de Risco Brasil - Base: Jun/2017



## 2.b. | Resultados Sustentáveis de Crédito – Gestão de Portfólio (3/4)

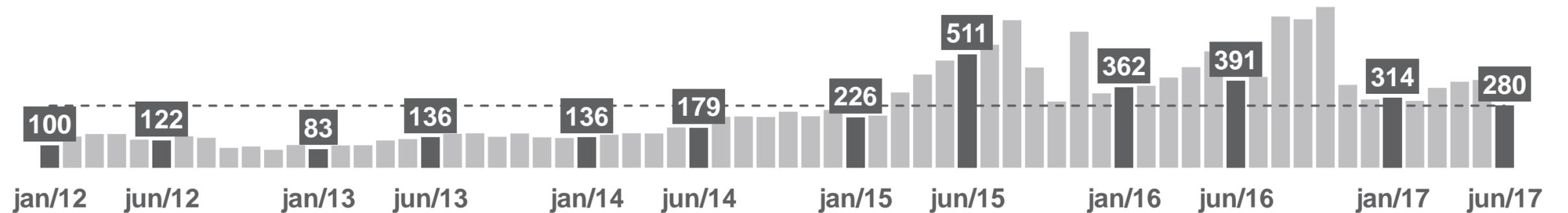
### Dimensão de Risco

## Resultados

**Menor patamar histórico** de saldo de atrasos no segmento de **Middle Market**

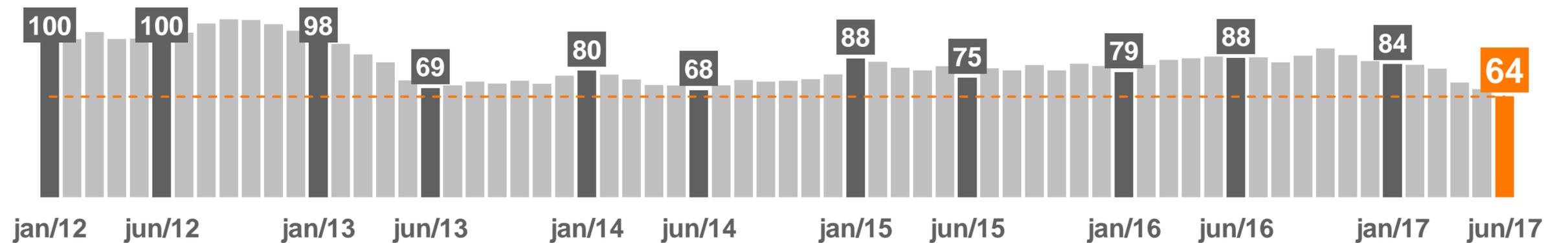
### Saldo Over 90 (CIB + Large + Corporate)

Volume (base 100)



### Saldo Over 90 (Middle Market)

Volume (base 100)



## 2.b. | Resultados Sustentáveis de Crédito – Gestão de Portfólio (4/4)

### Dimensão de Risco

### Backtest | Modelo de Gestão de Portfólio DGA

**Modelo de gestão** se fosse aplicado desde 2013, **teria evitado perdas significativas**, ainda que, com uma leve redução de carteira

De 2013 a 2017  
Base 100



Fonte: Itaú Unibanco –Planejamento DGA

(1) Carteira de Crédito considerando CIB (com IFs e Institucionais) + CB ex-Middle Market

## 2.b. | Resultados Sustentáveis de Crédito – Gestão de Portfólio

### Dimensão de Rentabilidade

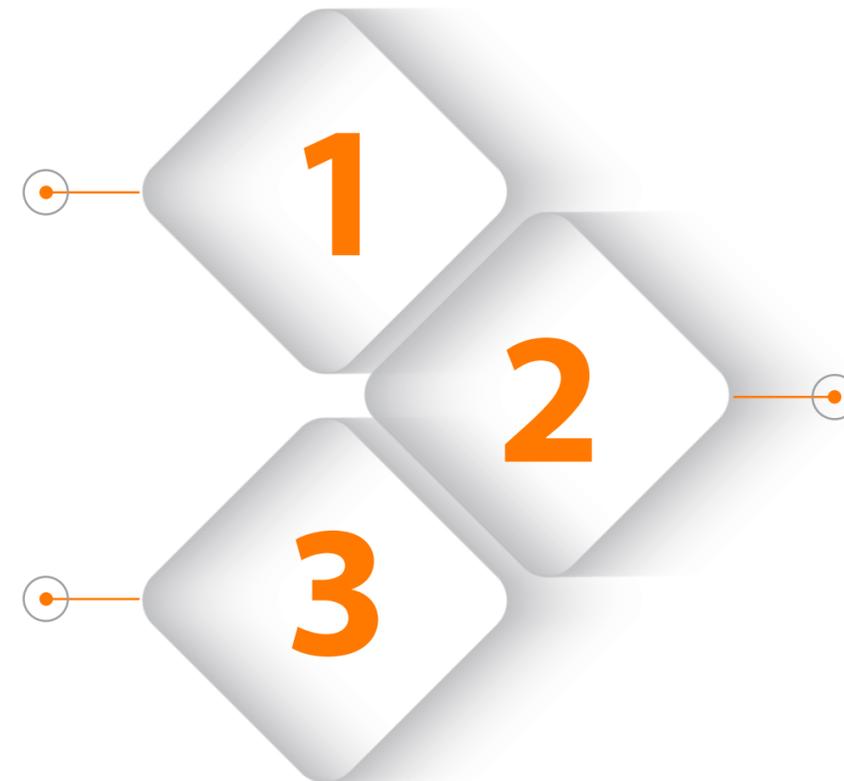
## O que fizemos para aumentar Rentabilidade

### Apreçamento prospectivo

- Apreçamento levando em consideração o risco do portfólio durante a vida das operações
- Visão global de relacionamento com o cliente

### Inteligência de negócios

- Planejamento cliente-a-cliente
- Identificação das alavancas de valor do portfólio
- *Leads* para força de vendas utilizando *big data* e *machine learning*



### Governança

- Fóruns específicos para gestão de portfólio e de rentabilidade
- Ferramentas para o time comercial

## Principal Mensagem

Adotar um **modelo especializado** para aumentar a **satisfação dos clientes** com **redução da volatilidade** dos resultados, através da melhor **gestão do risco de crédito** e **crescimento das receitas de serviços**

# DGA – Diretoria Geral do Atacado



# cicloapimec2017\_:) Itaú Unibanco Holding S.A.



**Banco de Varejo**

**Marcio Schettini**  
Diretor Geral de Varejo



[www.itaun.com.br/relacoes-com-investidores](http://www.itaun.com.br/relacoes-com-investidores)

[facebook.com/itaunibancori](https://facebook.com/itaunibancori)

[@itaunibanco\\_ri](https://twitter.com/itaunibanco_ri)

# Agenda

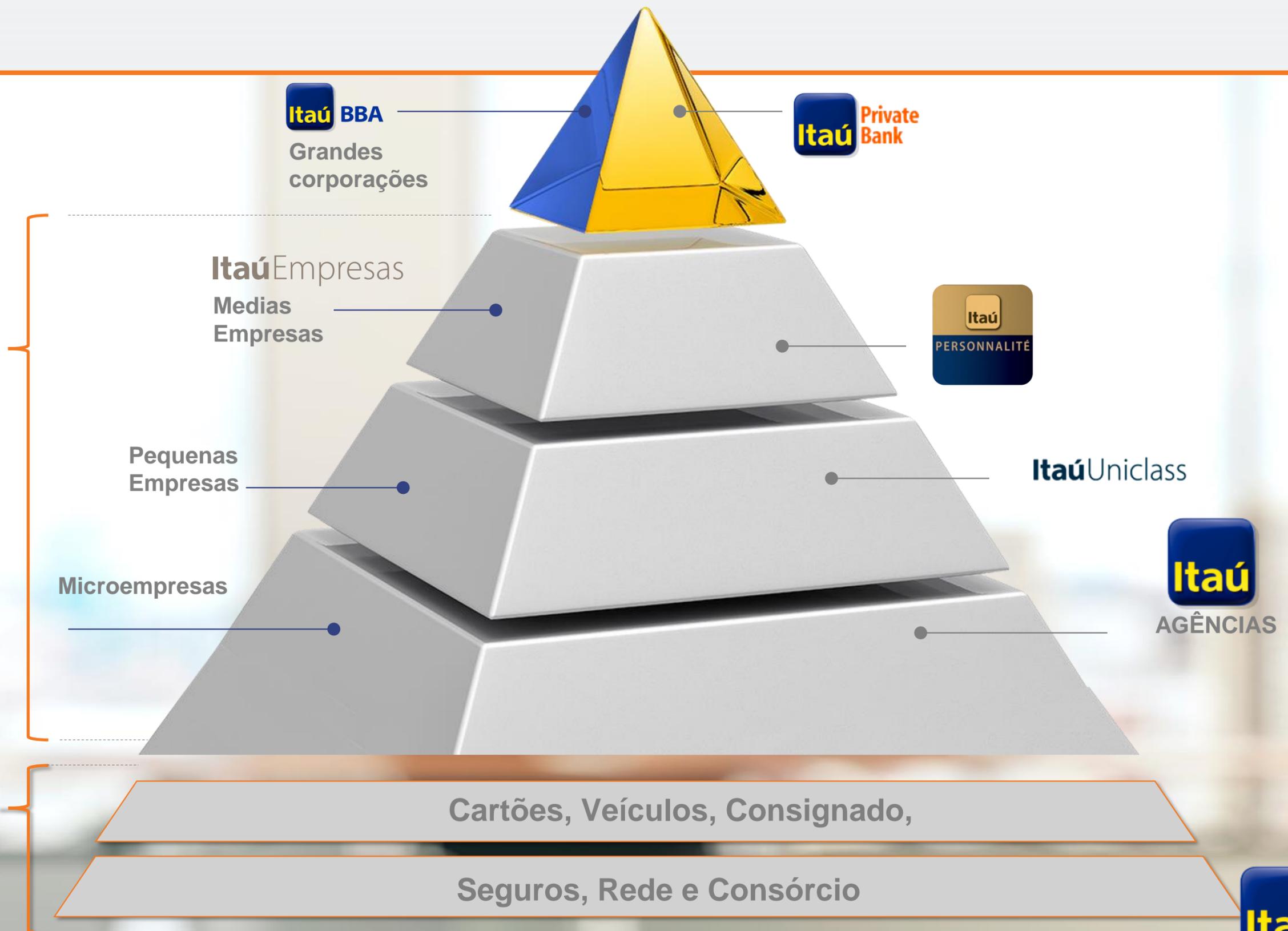


# Banco de Varejo

**27,4 MM** Correntistas e Poupadores  
**26 MM** Clientes PF  
**1,4 MM** Itaú Empresas  
**4.396** Agências + PABs  
**208 Bi** Carteira de Crédito  
**531 Bi** Recursos + Depósitos

Fonte: [www.itaubank.com.br/relacoes-com-investidores](http://www.itaubank.com.br/relacoes-com-investidores)

**16,6 MM** Cartões<sup>1</sup>  
**4,2 MM** Consignado<sup>2</sup>  
**0,8 MM** Veículos<sup>2</sup>  
**5,0 MM** Seguros<sup>2</sup>  
**0,1 MM** Consórcio<sup>2</sup>  
**0,4 MM** Rede<sup>3</sup>

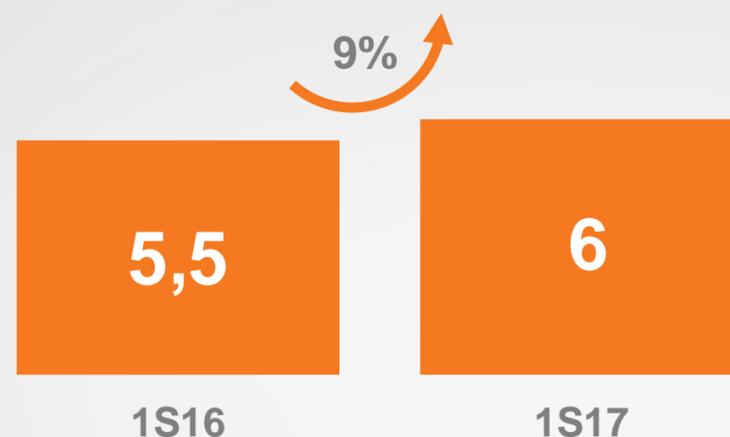


# Rentabilidade | Evolução Banco de Varejo

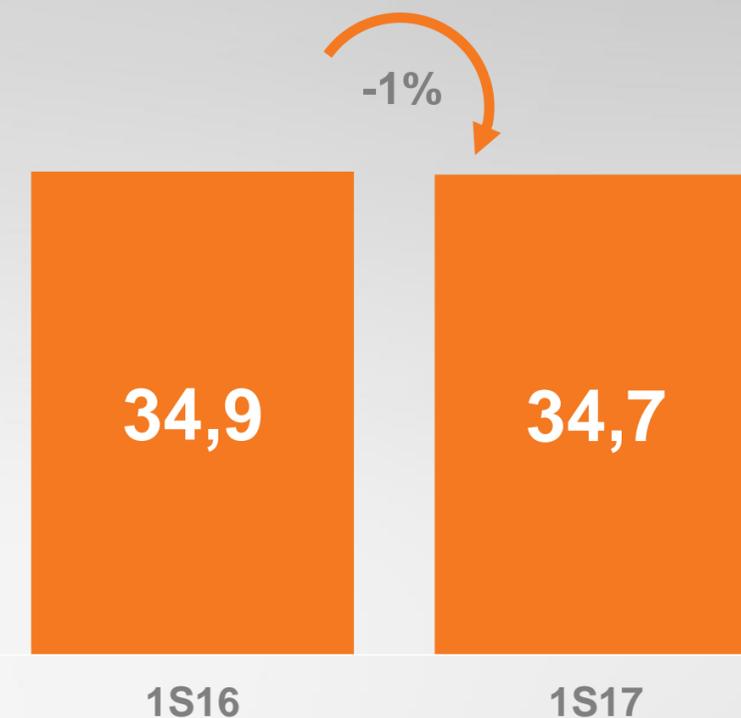
## Banco de Varejo



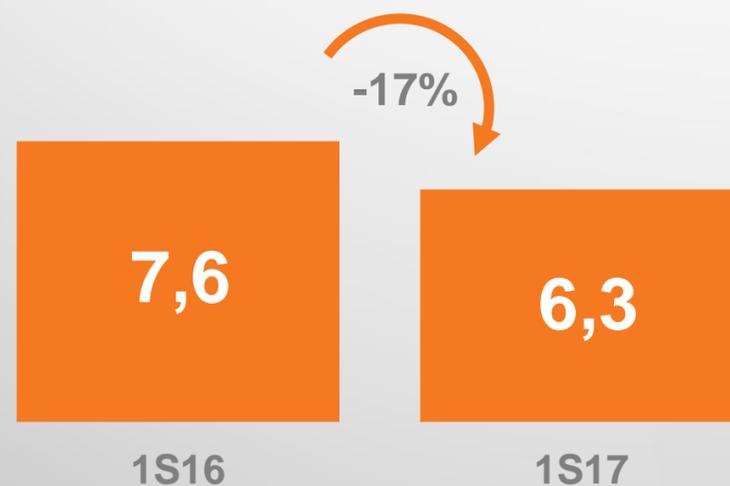
Lucro Líquido Recorrente (R\$MM)



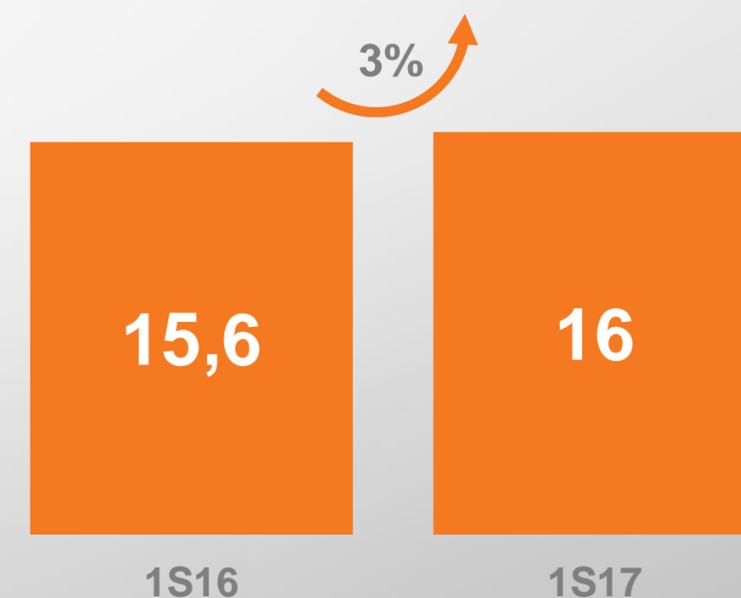
Produto Bancário (R\$MM)



Custo do Crédito (R\$MM)



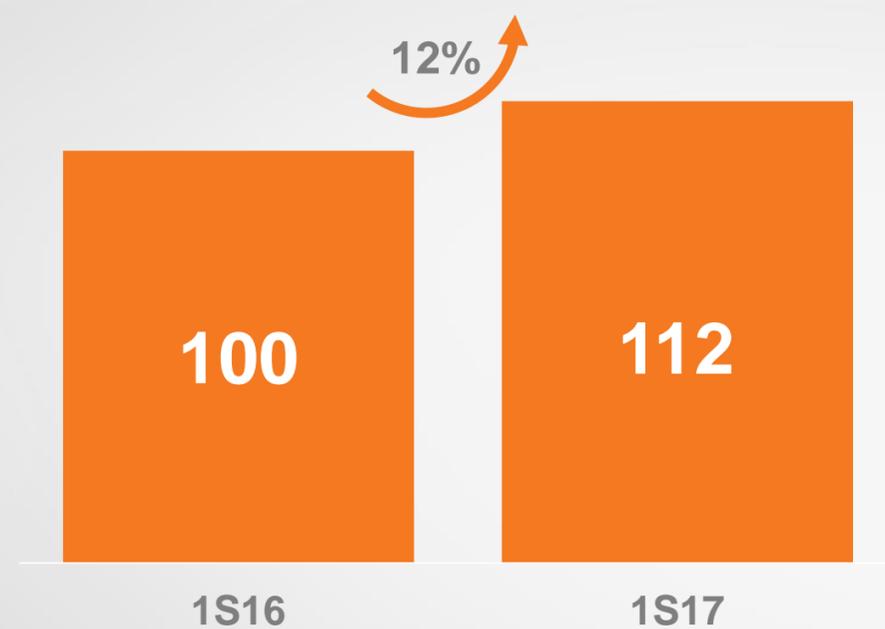
Custos Administrativos (R\$MM)



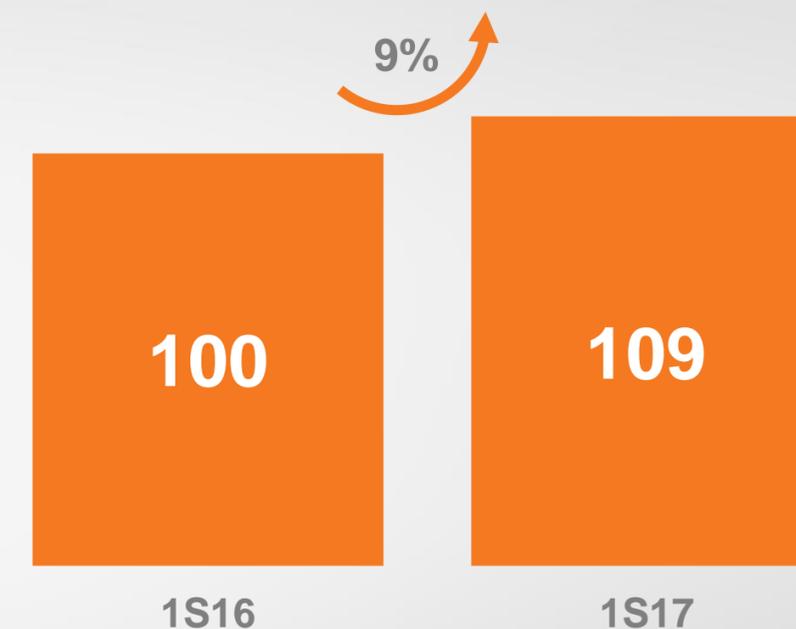
## Concessão de Crédito



PF\*



PJ\*



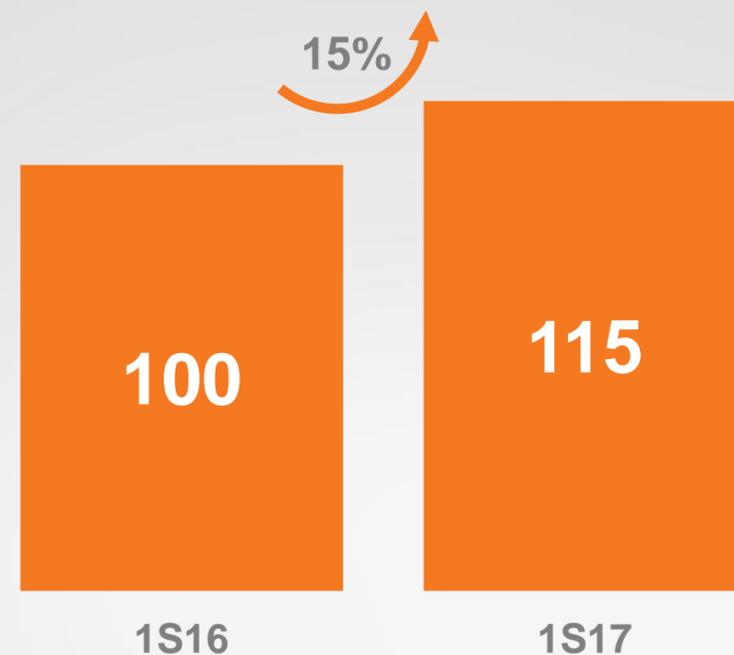
# Rentabilidade | Evolução Banco de Varejo

\*Base 100

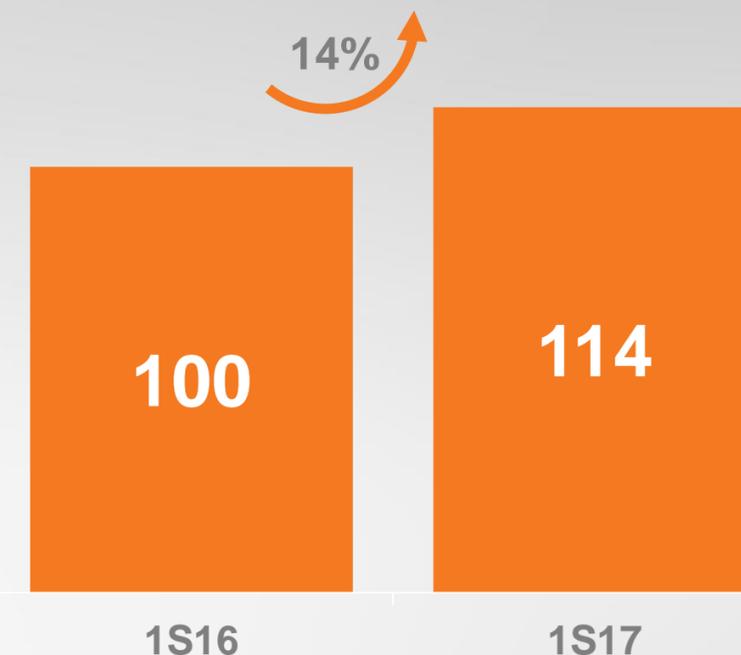
## Banco de Varejo



Lucro líquido por cliente\*



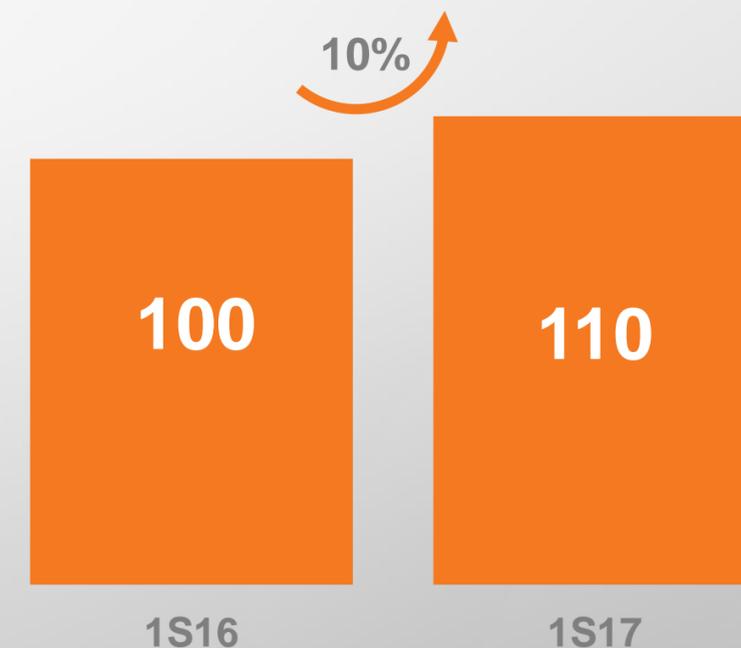
Lucro líquido por agência\*



Lucro líquido por gerente comercial\*



Lucro Líquido por colaborador\*



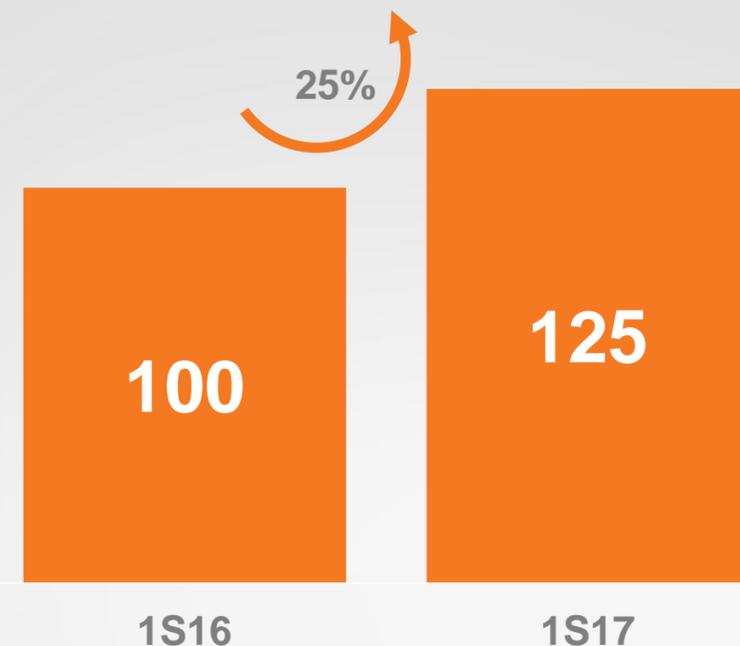
# Rentabilidade | Evolução Banco de Varejo

\*Base 100

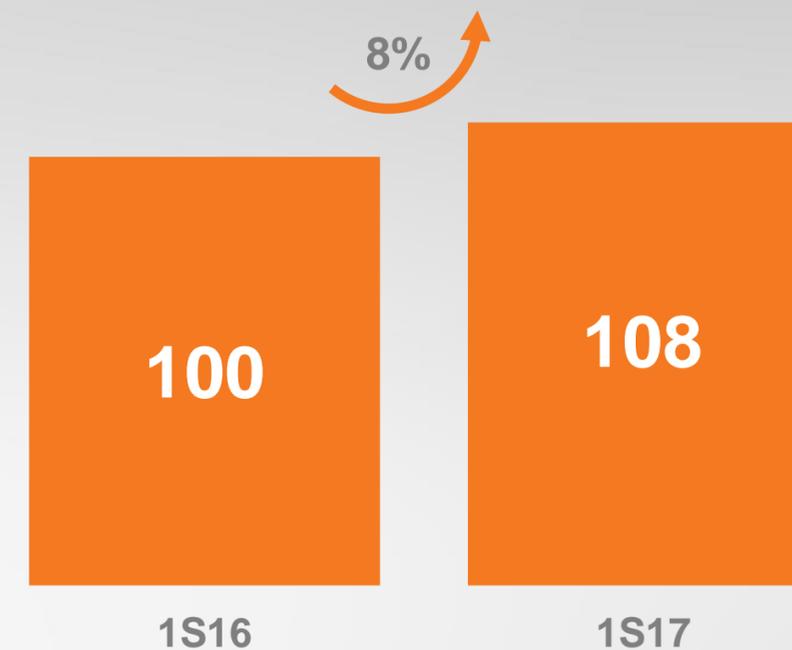
## Cartão de Crédito



Lucro Líquido Recorrente\*



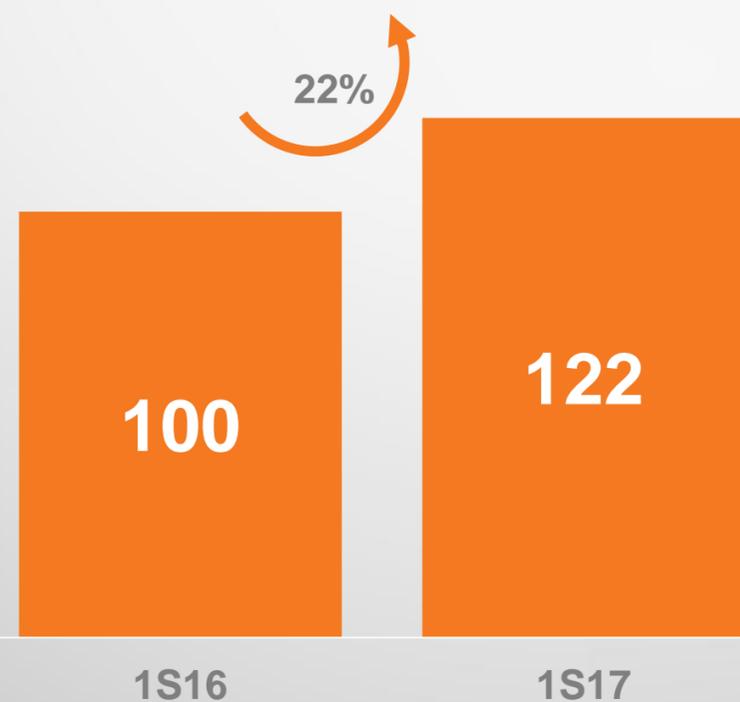
Faturamento Cartão de Crédito\*



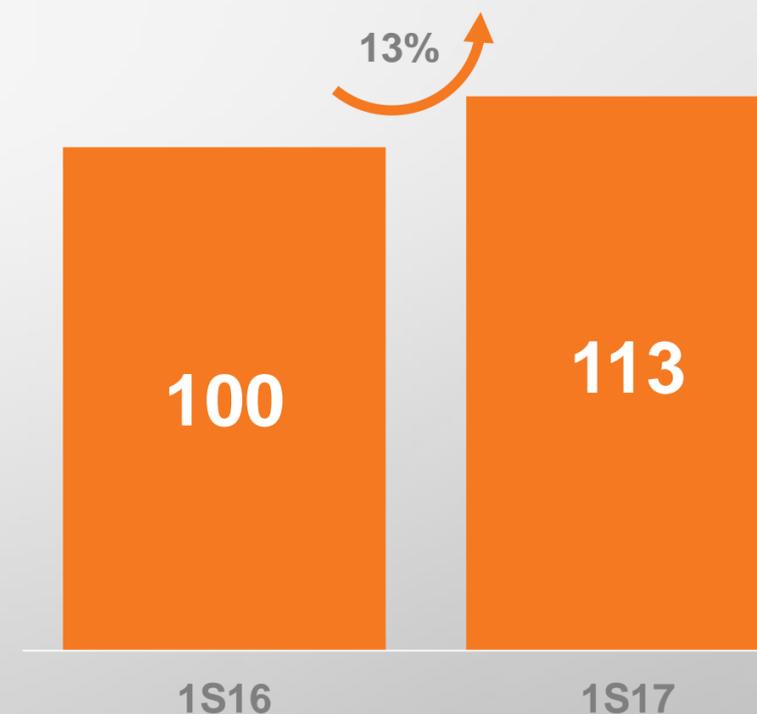
## Consignado



Lucro Líquido Recorrente\*



Produto Bancário\*



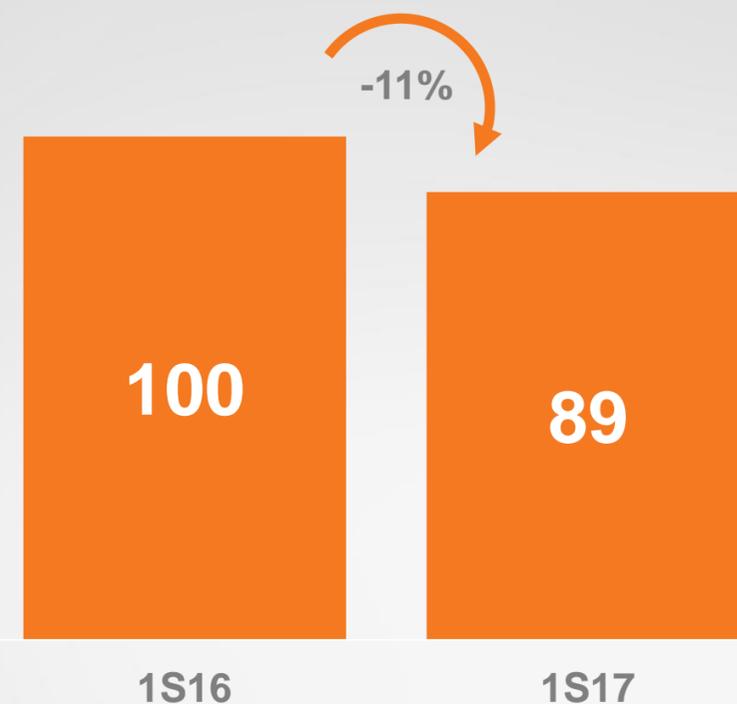
# Rentabilidade | Evolução Banco de Varejo

\*Base 100

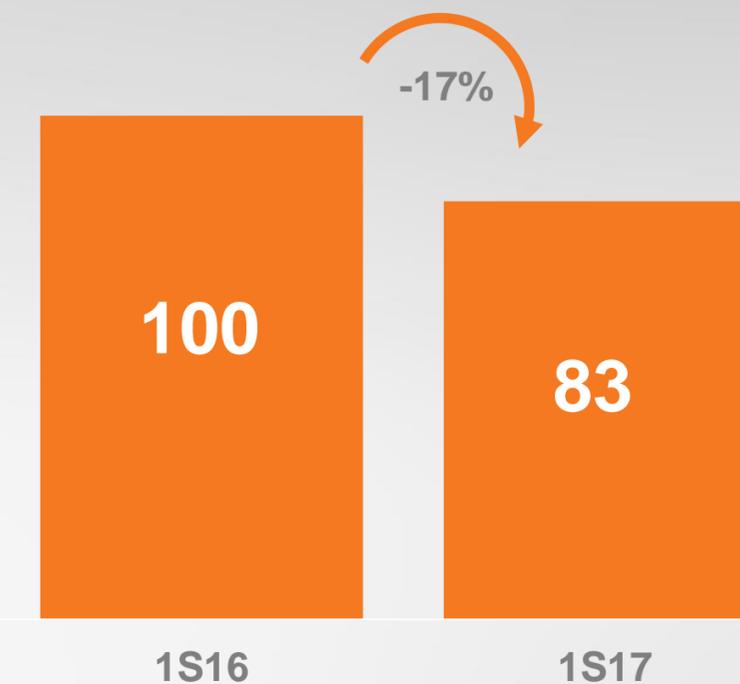
## Rede



Lucro Líquido Recorrente\*



Contas Ativas\*



	2016 1S	2017 1S	1S17 x 1S16
Produto Bancário	100	97	-3%
Custos Administrativos	100	110	10%
Lucro Líquido Recorrente	100	89	-11%

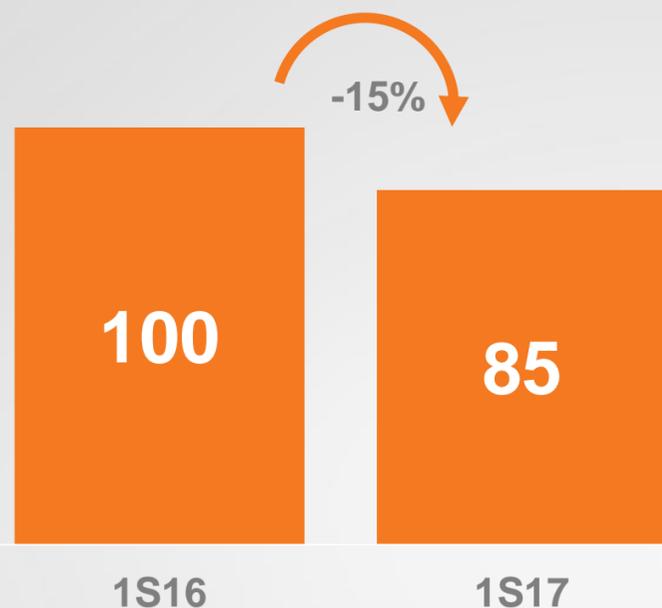
# Rentabilidade | Evolução Banco de Varejo

\*Base 100

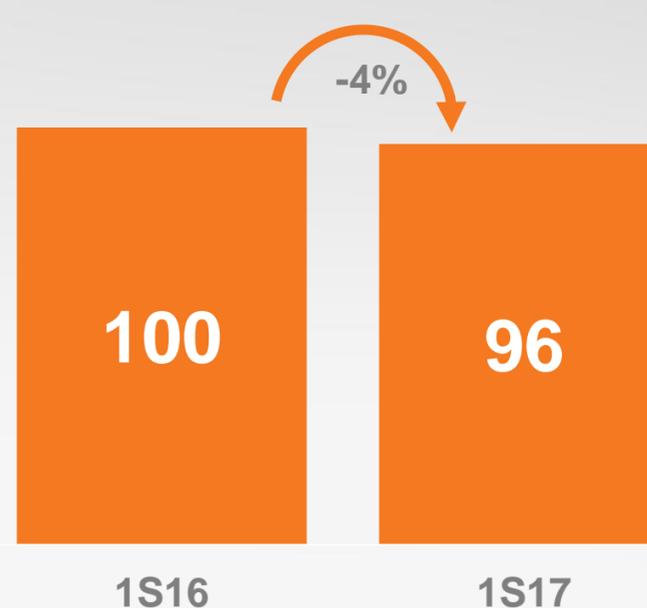


Produto Bancário\*

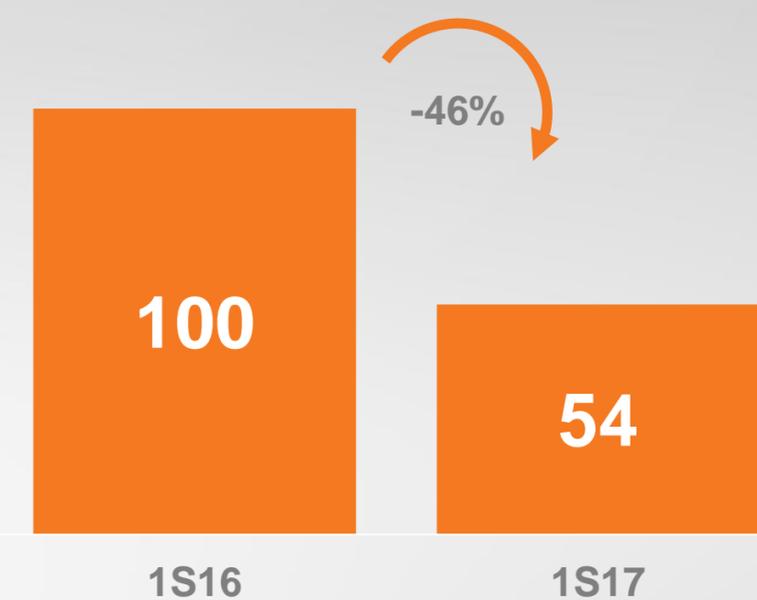
## Seguros e Capitalização Total



## Seguros e Capitalização Bancassurance



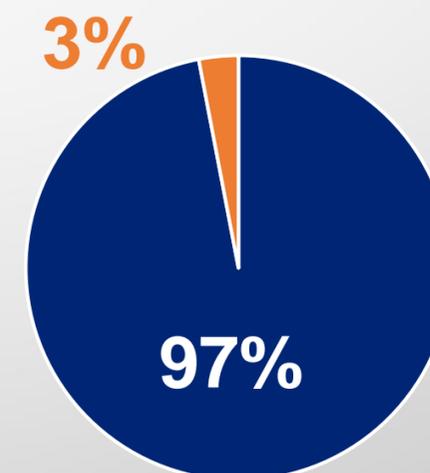
## Seguros Run off<sup>1</sup> e Venda de Carteira<sup>2</sup>



Quantidade de Vendas PF e PJ\*



Produto Bancário de Seguros



- Foco em distribuição
- Expansão da plataforma aberta

■ Seguros Próprios ■ Seguros de Terceiros



# Banco de Varejo | Matriz de Competências Estratégicas



# Agenda



Rentabilidade



Gestão de Riscos



Pessoas



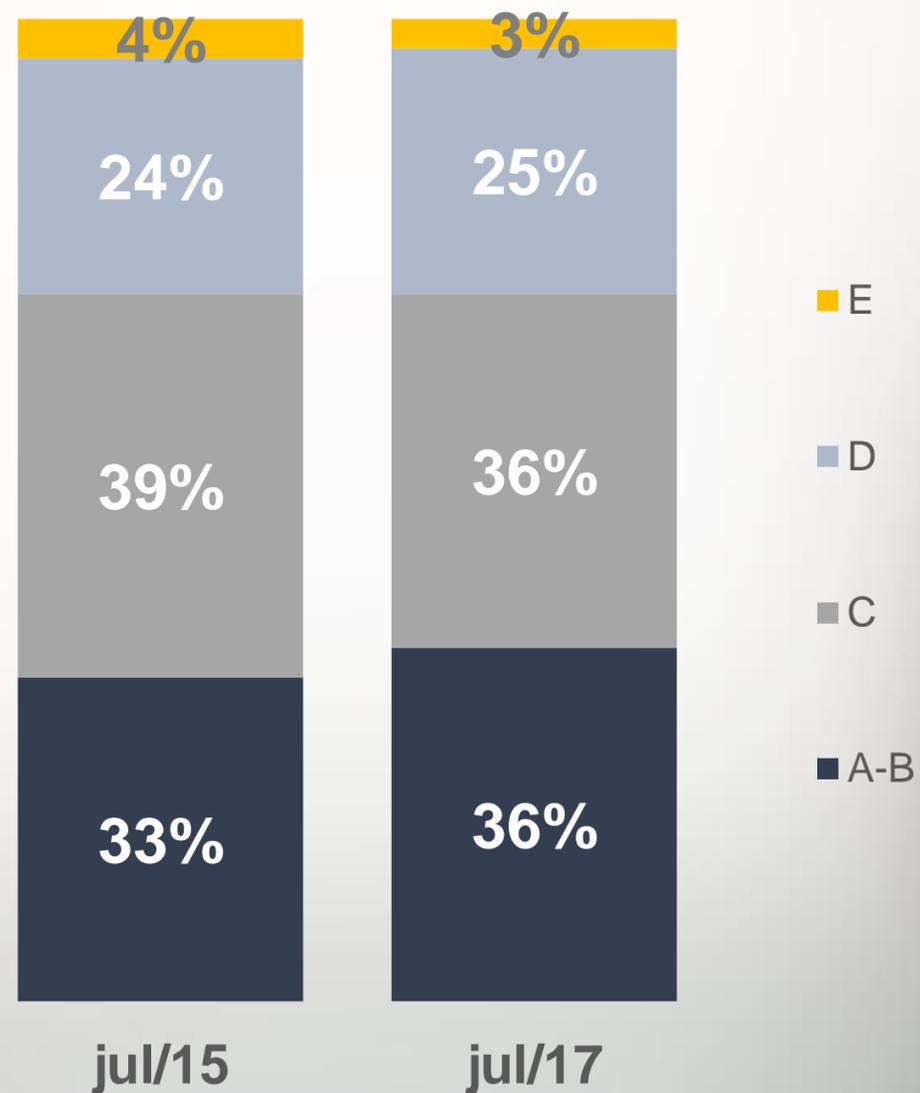
Satisfação de Clientes



Transformação Digital

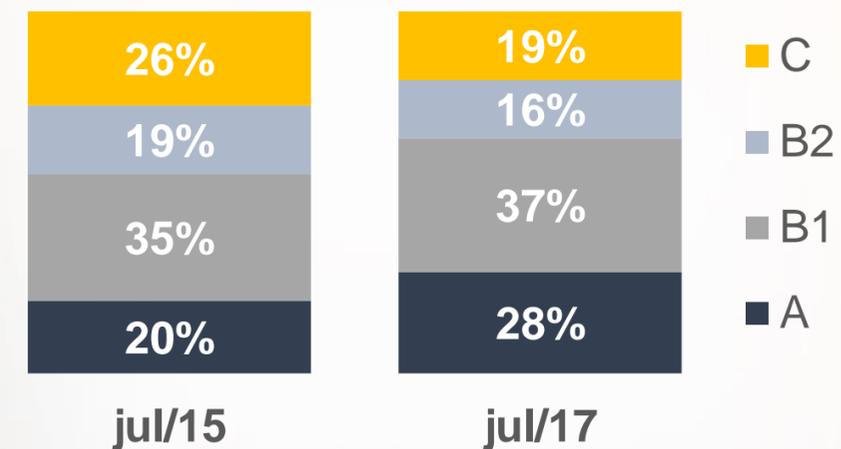
# Gestão de Riscos - Crédito PF

## Carteira por Rating

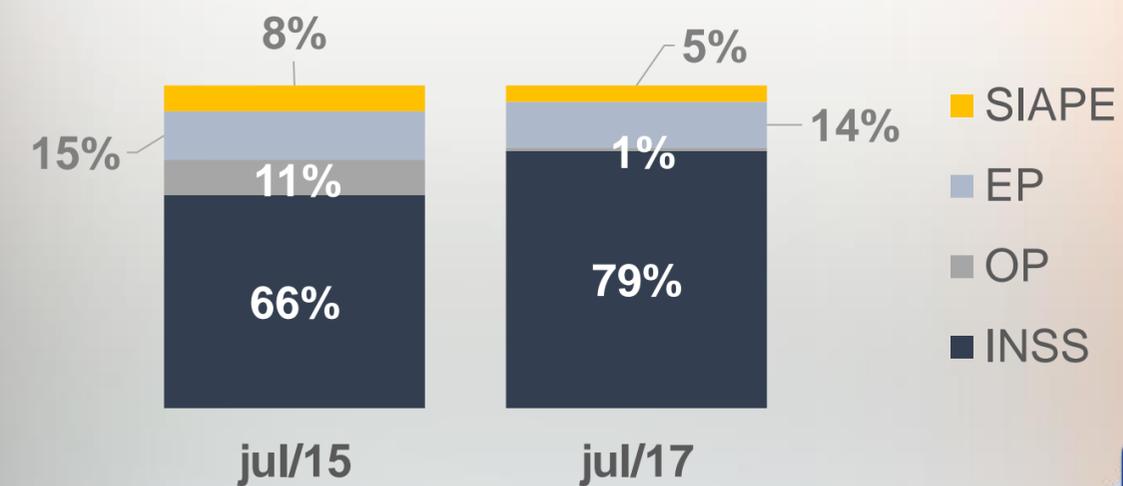


## Qualidade da Concessão

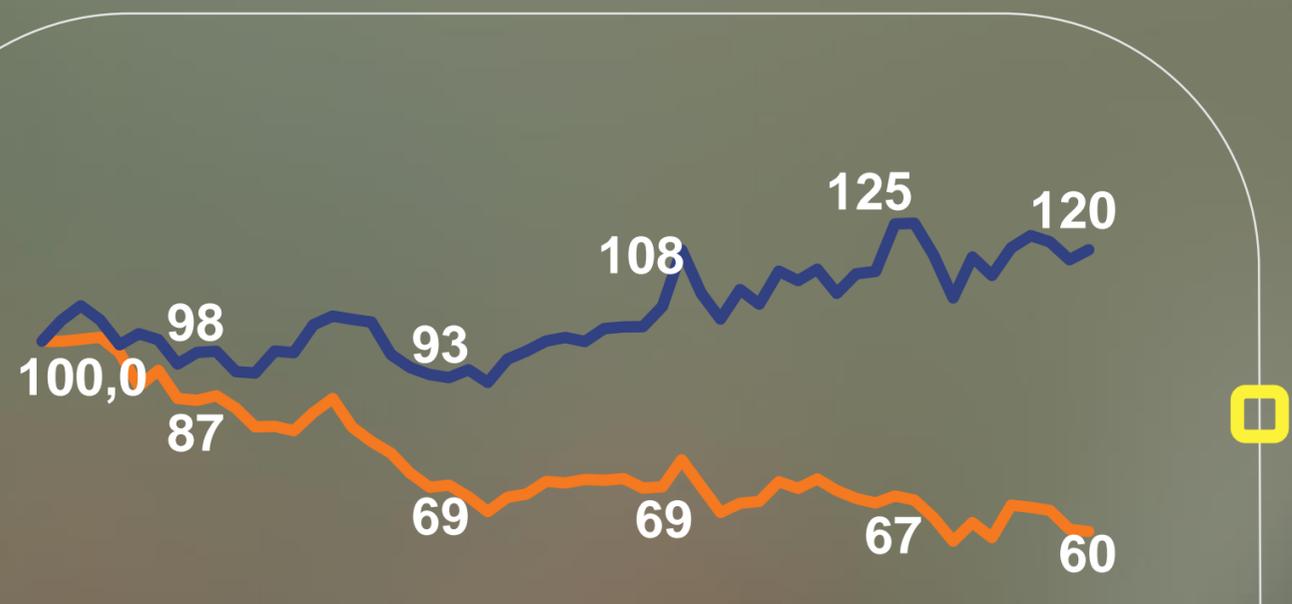
Rating Crediário



## Contratação Consignado



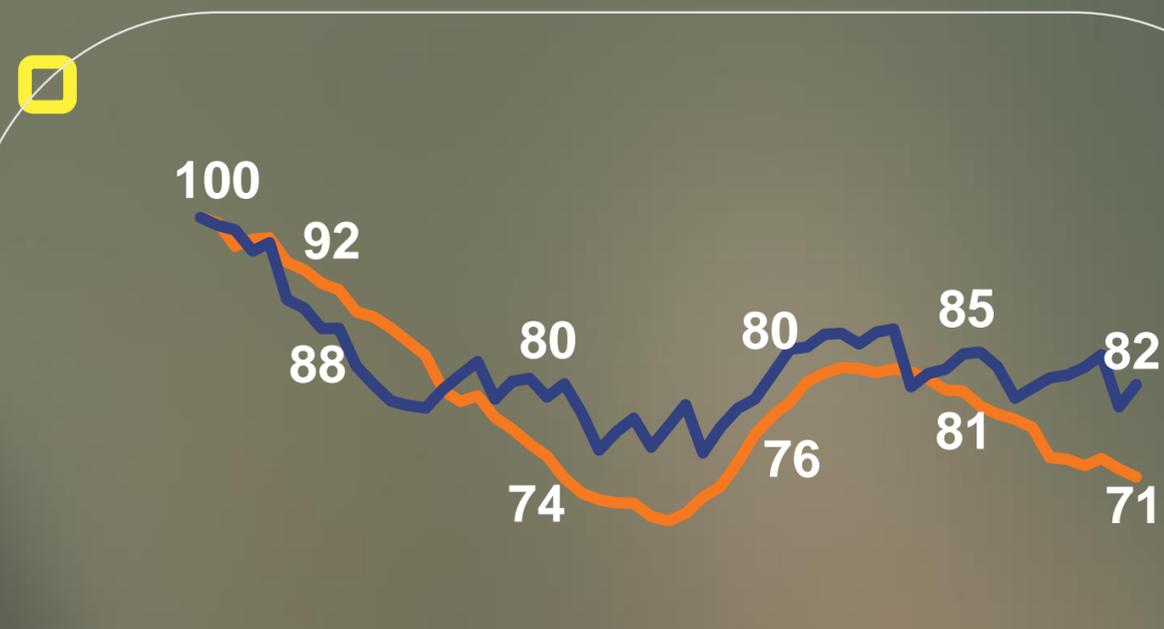
## Atraso 15-90\_



jan/13    set/13    mai/14    jan/15    set/15    mai/16    jan/17

Itaú    Mercado

## Over 90\_

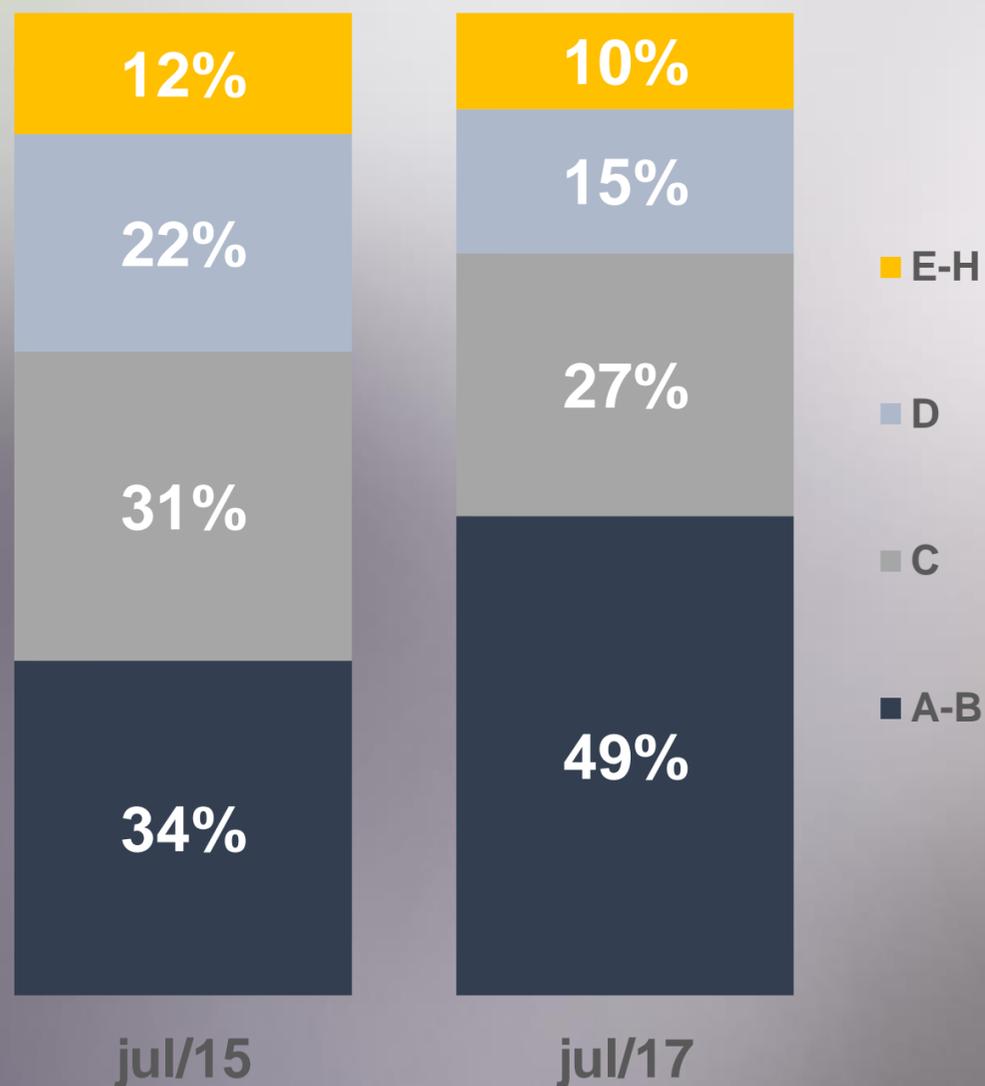


jan/13    set/13    mai/14    jan/15    set/15    mai/16    jan/17

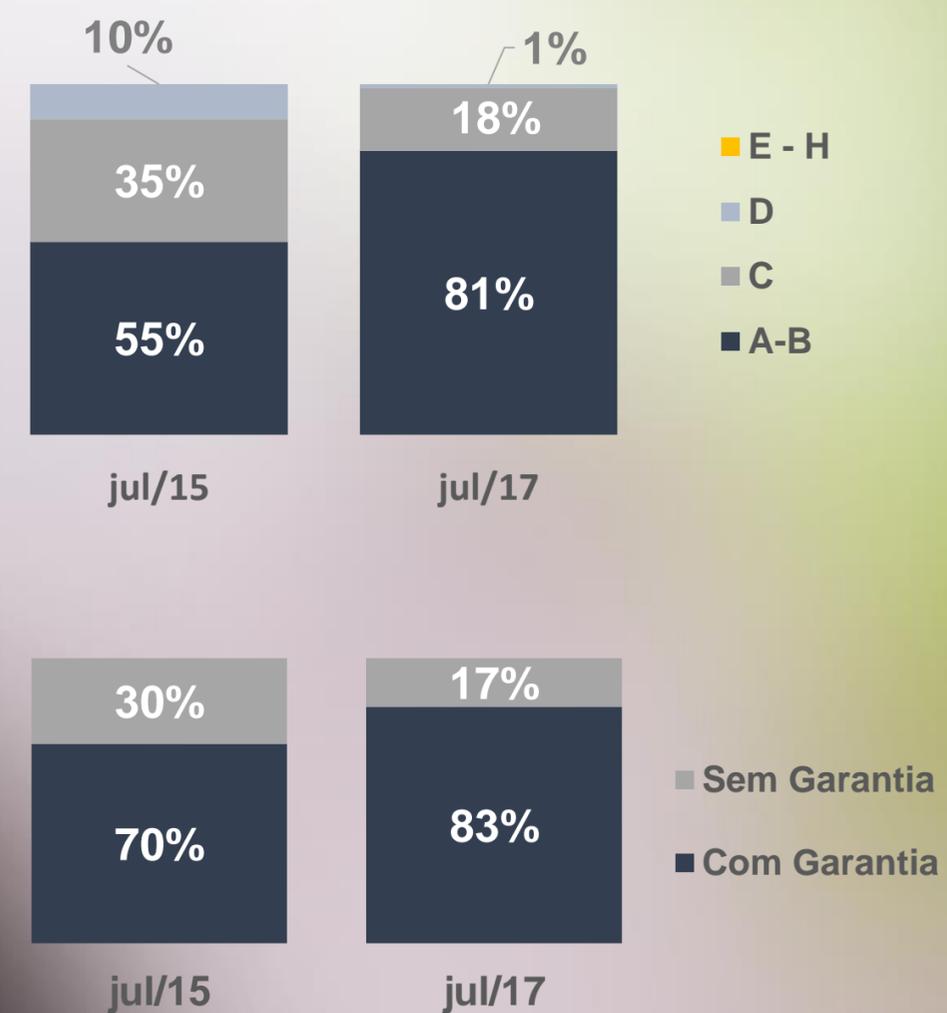
Itaú    Mercado

# Gestão de Riscos - Crédito EMP

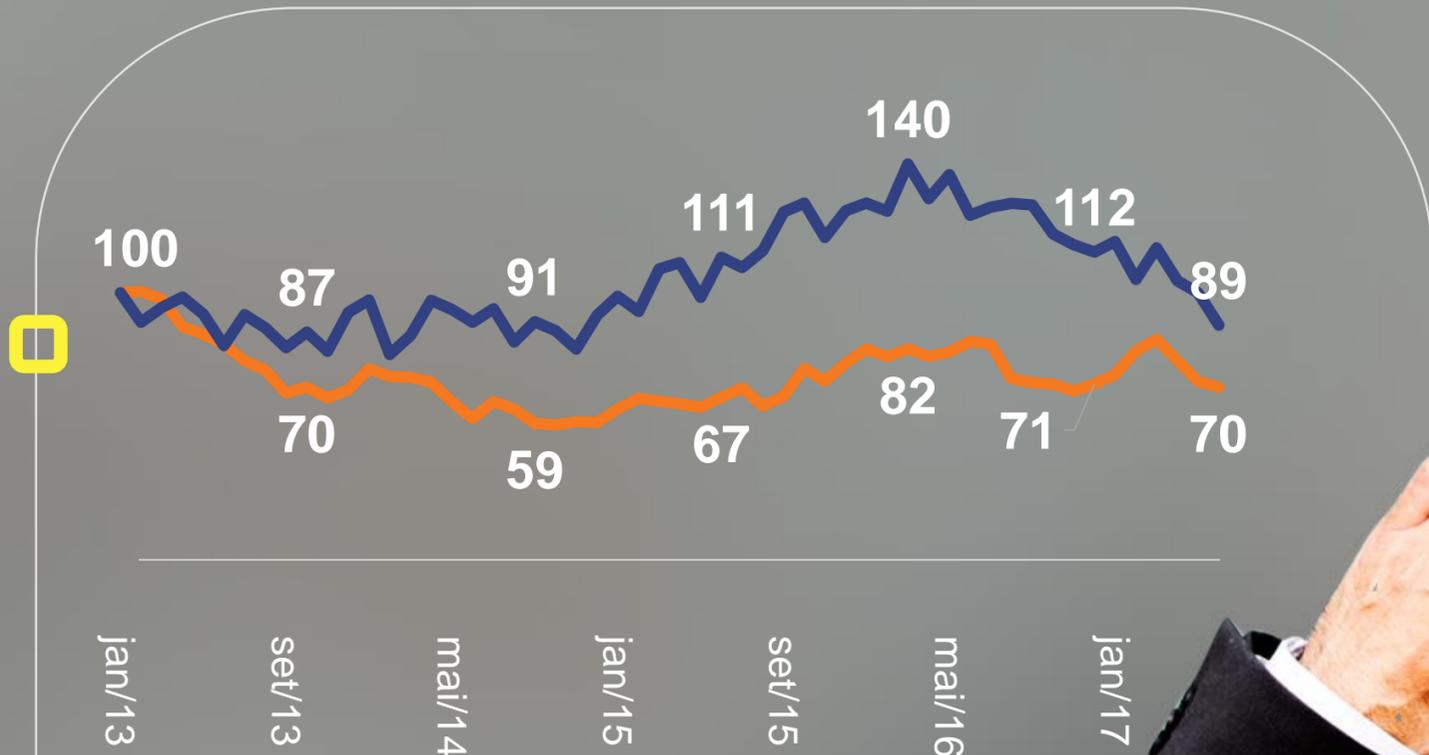
## Carteira por Rating



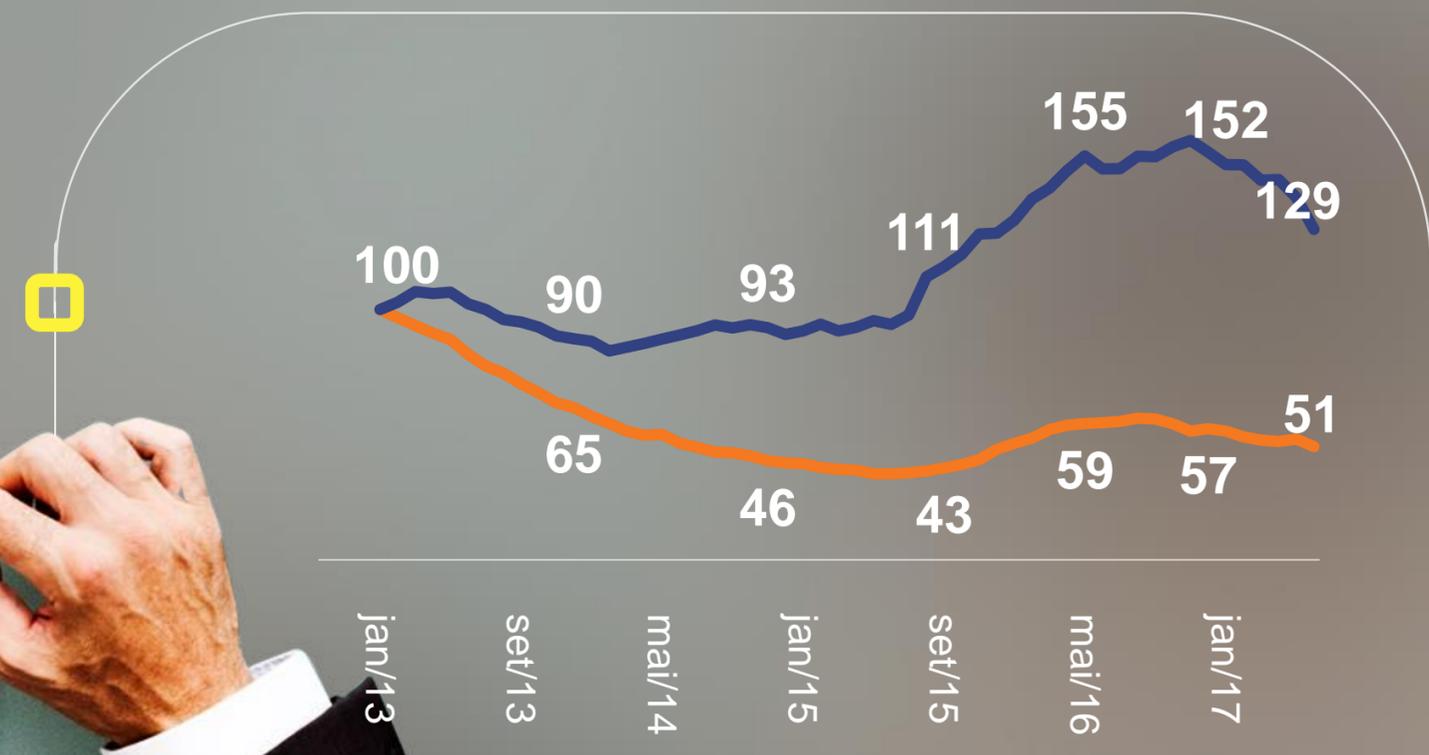
## Concessão Giro



## Atraso 15-90\_



## Over 90\_



Itaú Mercado

Itaú Mercado

# Agenda



Rentabilidade



Gestão de Riscos



Pessoas



Satisfação de Clientes



Transformação Digital

A **DGV** tem **40.000** colaboradores sendo **87%** nas áreas de negócio e **13%** nas áreas administrativas

Distribuição  
por Gênero

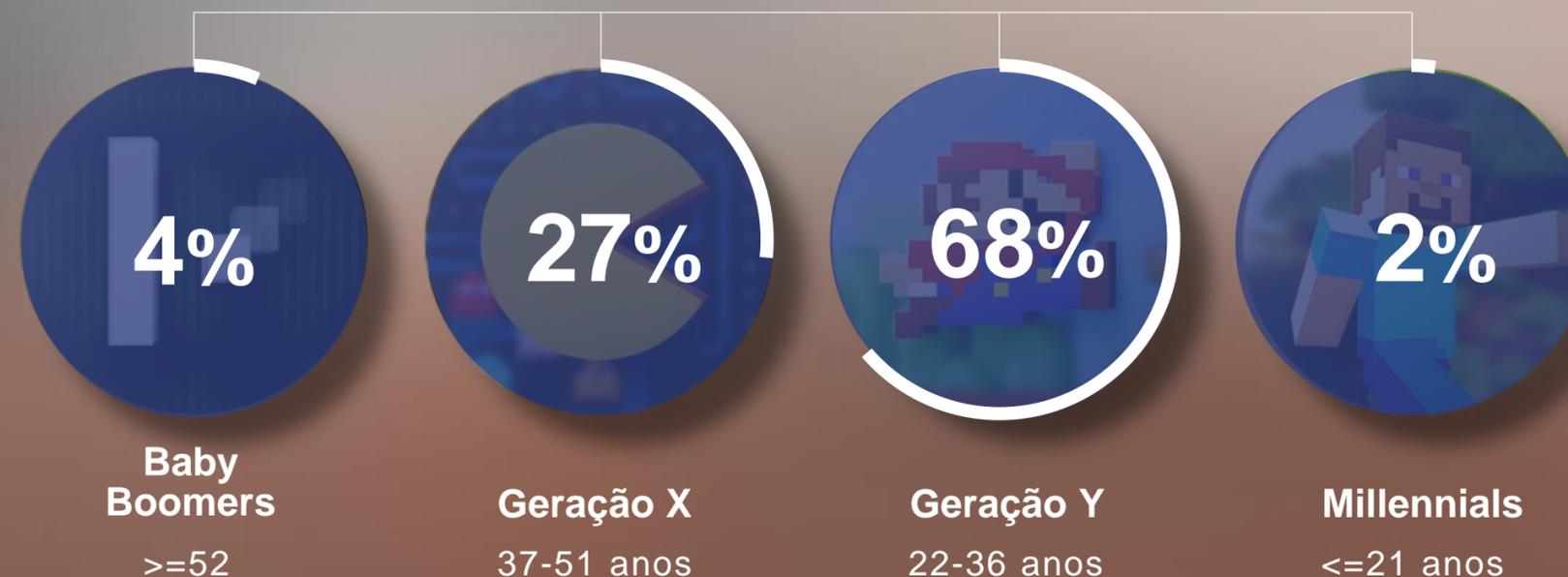


Mulheres: **64%**



Homens: **36%**

Distribuição por Idade





EQUIPE DÉCADA 90



EQUIPE 2017

# Agenda



Rentabilidade



Gestão de Riscos



Pessoas



Satisfação de Clientes

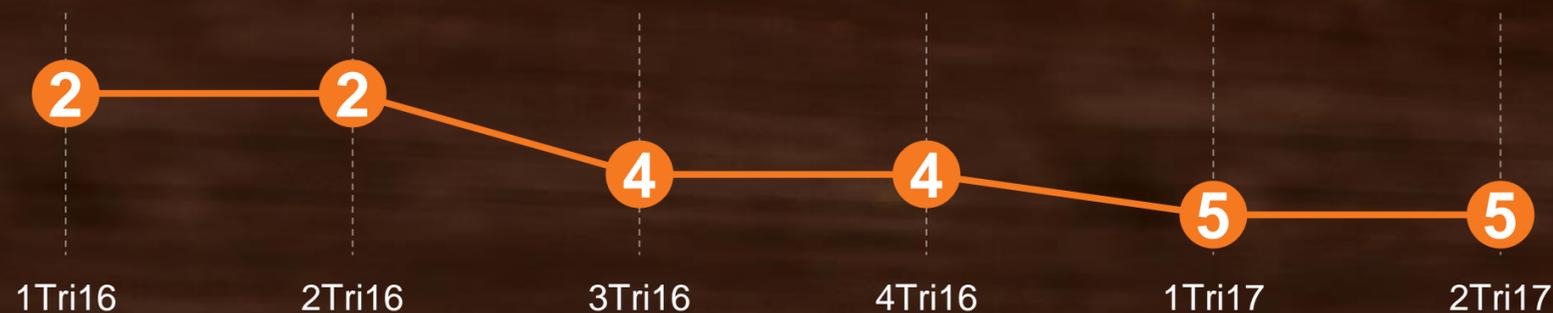


Transformação Digital

# Satisfação de Clientes - Indicadores



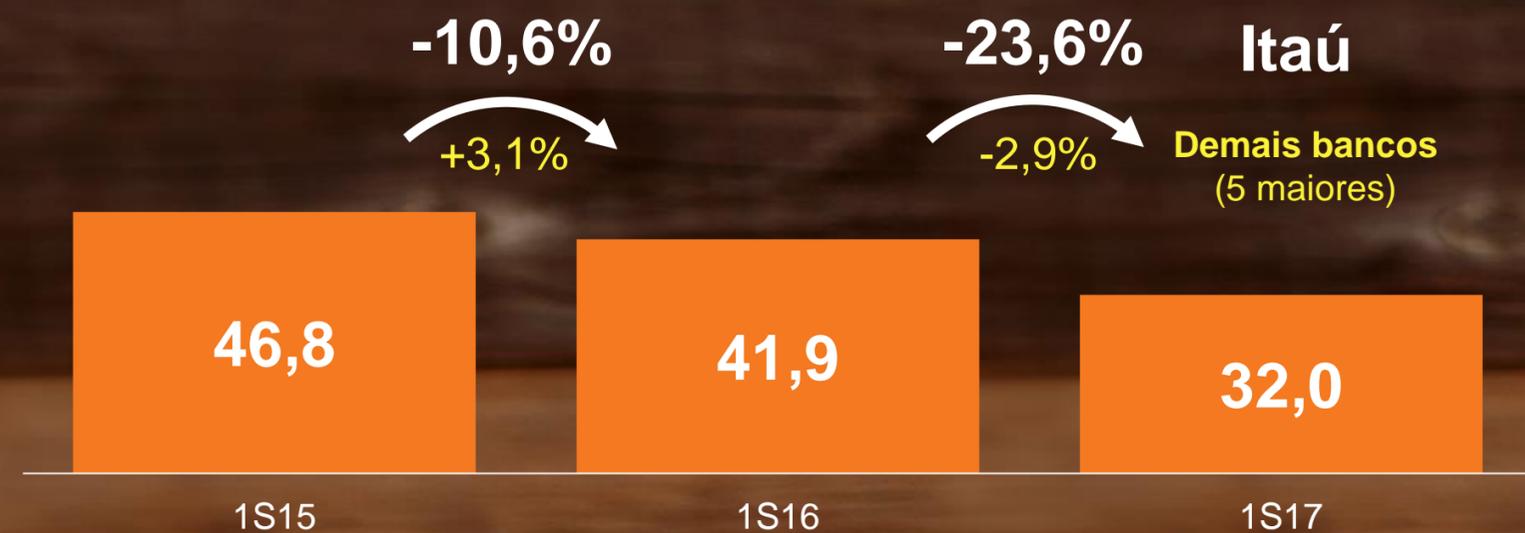
## Procedentes | Ranking histórico



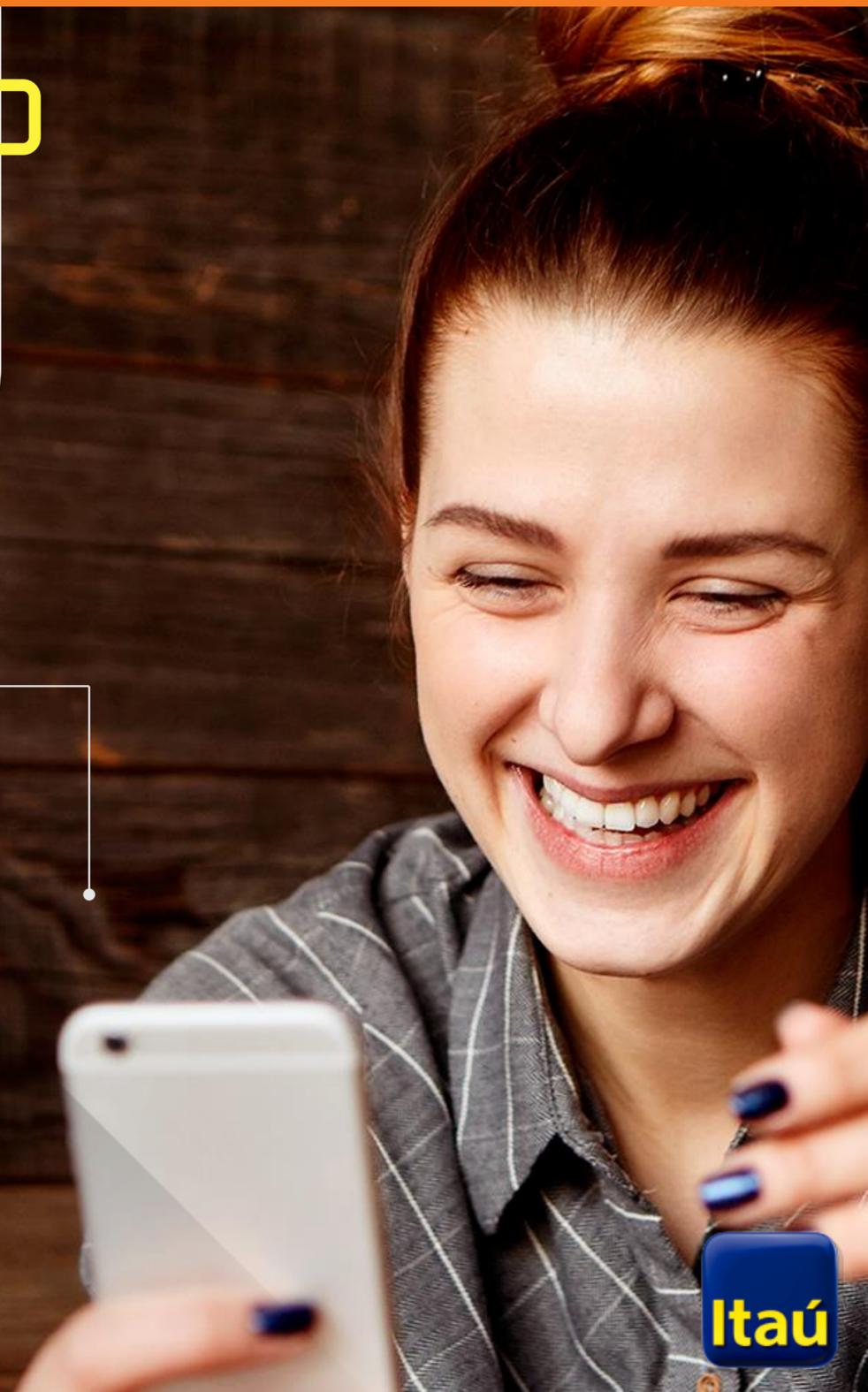
**Grande evolução** nos Indicadores de Reclamações

Média da posição no ranking por trimestre

## Procon | Entradas (mil)



**Maior redução** entre os principais bancos



# Satisfação de Clientes | Pesquisa de Competitividade



2º 2015

2º 2016

6,0 6,5 7,0 7,5 8,0 8,5 9,0 6,0 6,5 7,0 7,5 8,0 8,5 9,0

Itaú Agências



Itaú Uniclass



Itaú Personalité



Itaú Empresas



— Média do mercado

\* Pergunta modificada em 2016.



# Satisfação de Clientes

Atuação nas dimensões da experiência do cliente



## NPS

Métrica única de medição da satisfação do cliente

Dimensões da experiência do cliente



Tempo e esforço



Integridade



Gestão das expectativas



Empatia



Personalização

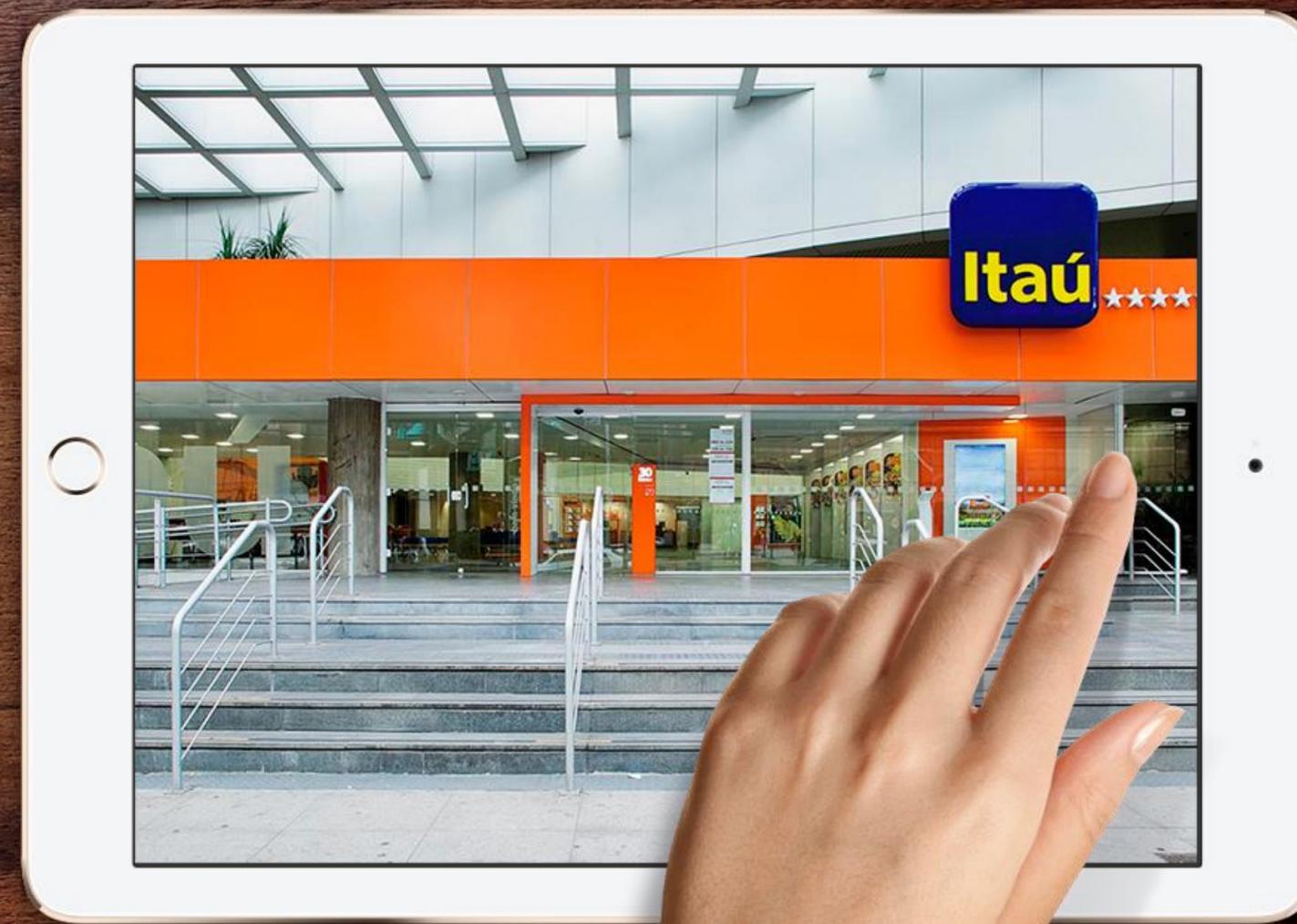


Resolutividade

# Satisfação de Clientes | Evolução em nossas agências

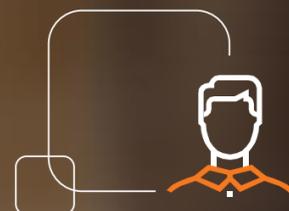


AGÊNCIA DÉCADA 90



AGÊNCIA 2017

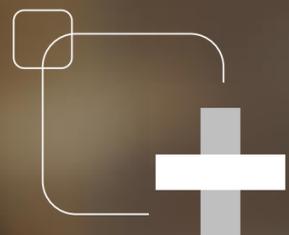
# os pilares\_



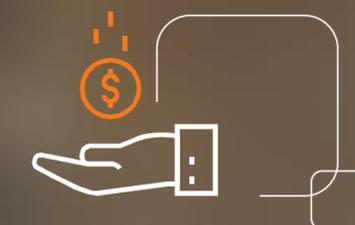
Conhecer e entender você



Especialistas para trazer oportunidades no tempo certo



Os melhores investimentos do Itaú e a seleção do que há de melhor em outras instituições



Recomendar com transparência e imparcialidade sempre

**Atendendo as necessidades dos clientes em todos os Segmentos**

# Agenda



Rentabilidade



Gestão de Riscos



Pessoas



Satisfação de Clientes



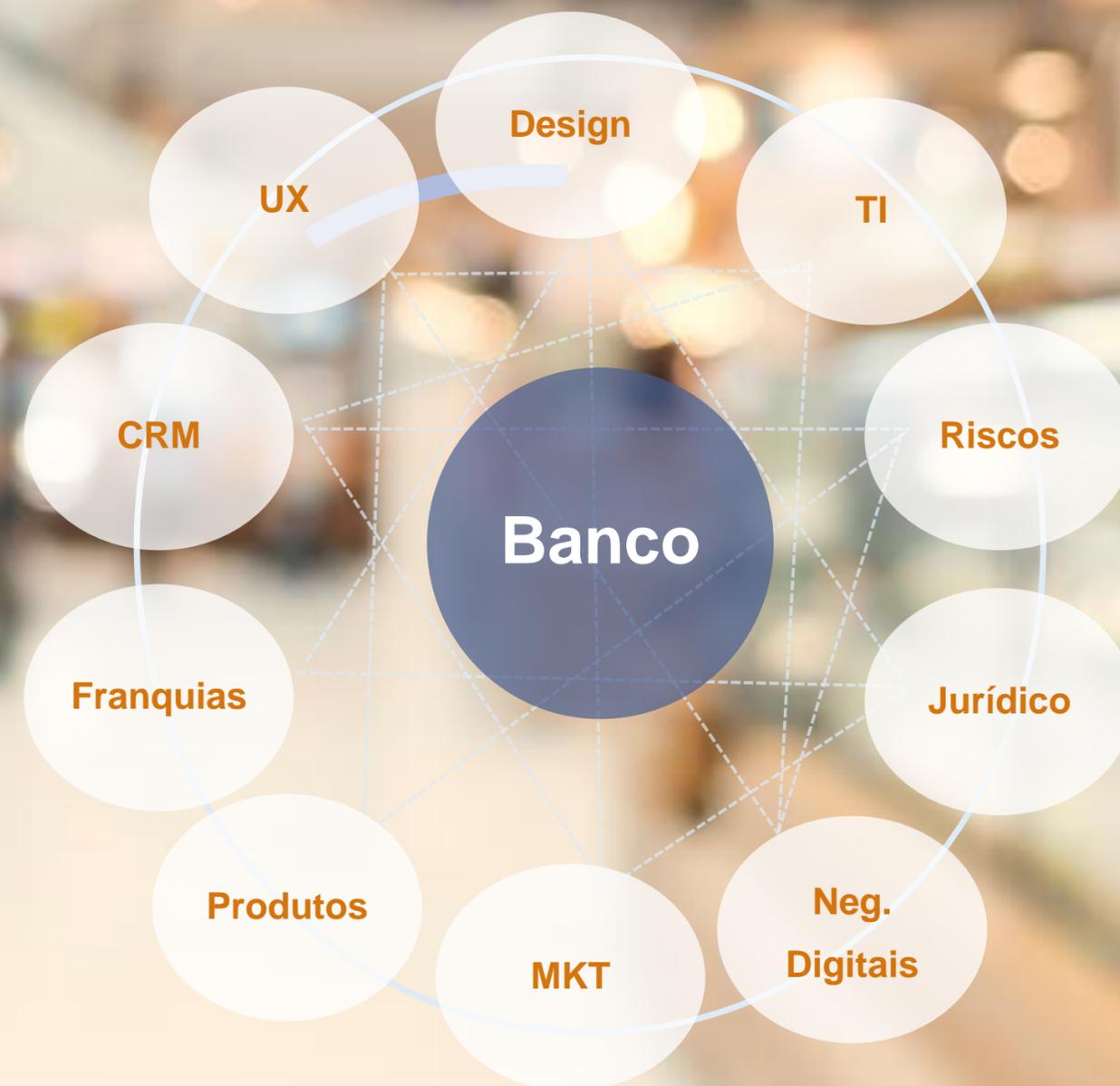
Transformação Digital

# Transformação Digital | Clientes e negócios hiperconectados

## O cliente hiperconectado

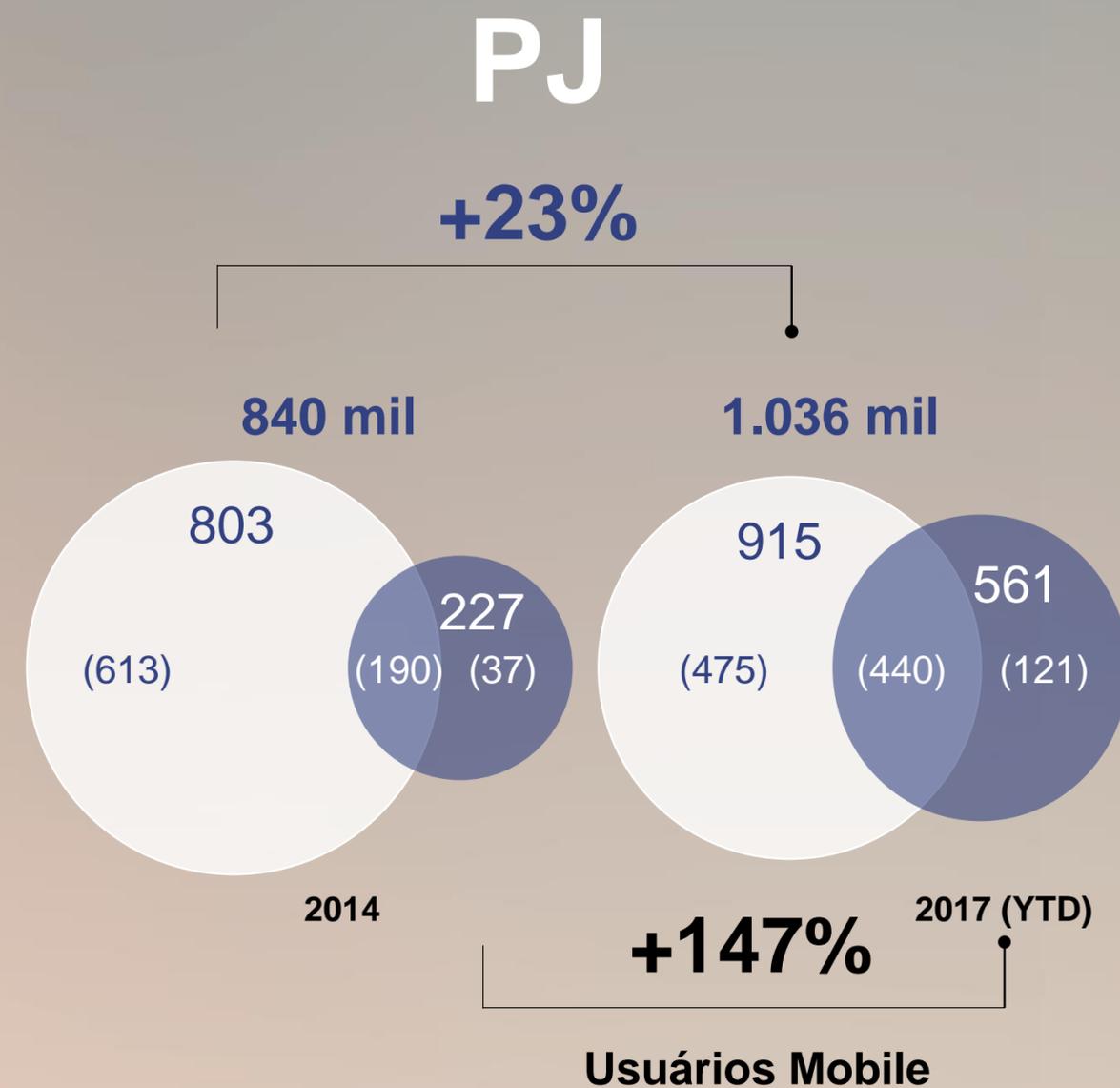
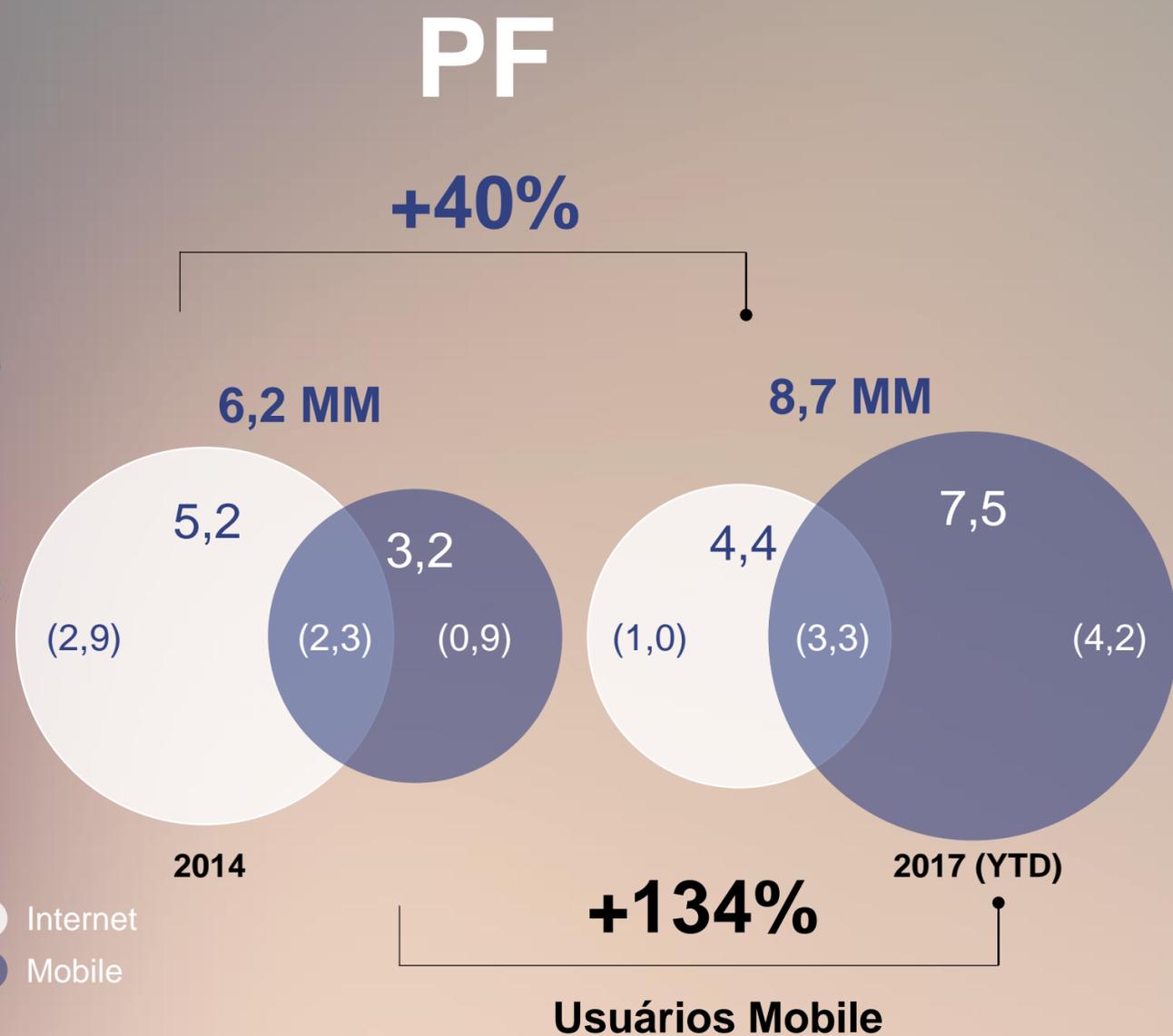


## O banco hiperconectado



# Transformação Digital | Evolução dos clientes digitais

Total de clientes



Penetração digital

- Itaú Agências **46%**
- Itaú Uniclass **64%**
- Itaú Personalité **85%**

Penetração digital

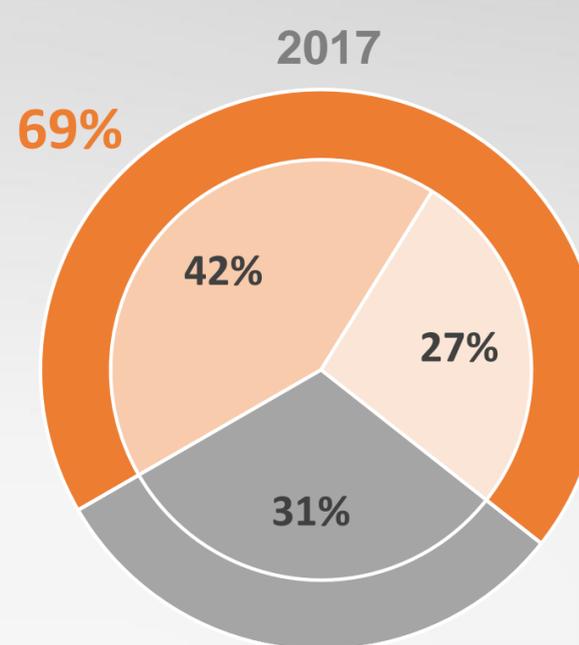
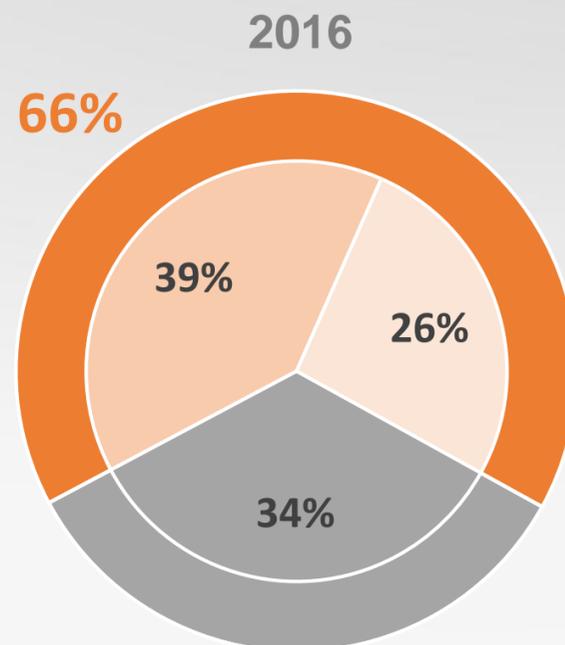
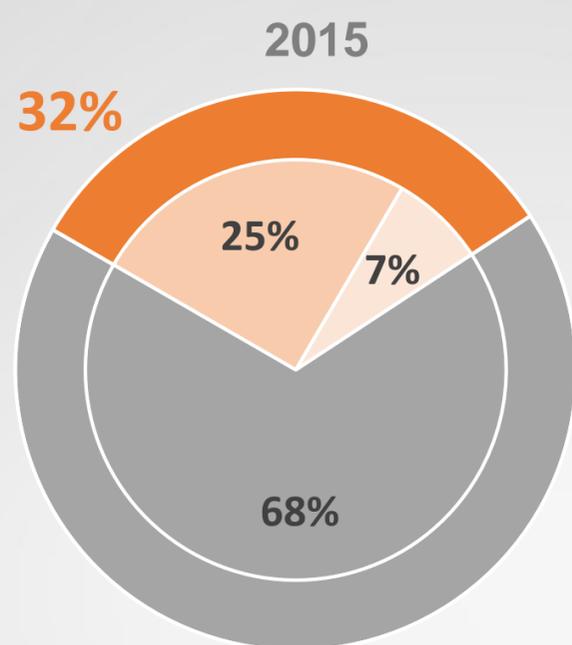
- Emp 4 **60%**
- Emp 3 **82%**
- Emp 2 **87%**



# Transformação digital | rentabilidade



Lucro Líquido Recorrente PF + PJ



● Físico ● Digital

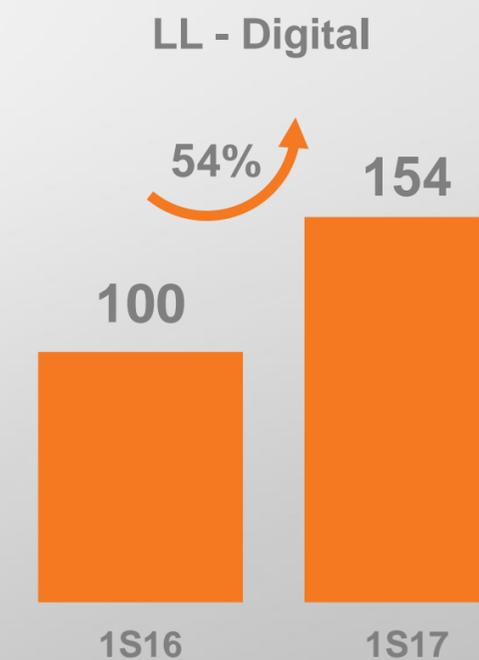
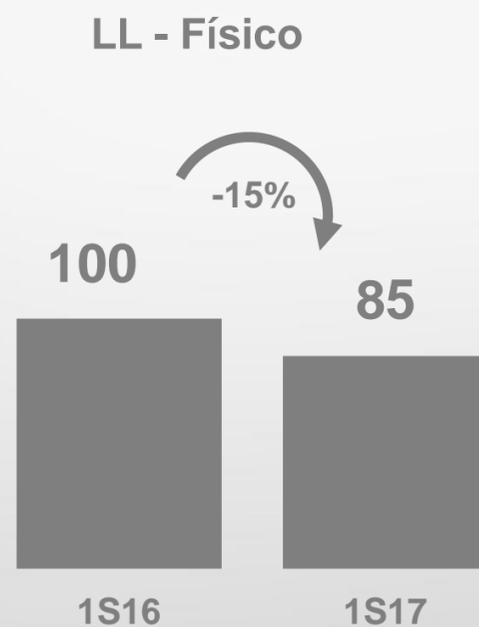
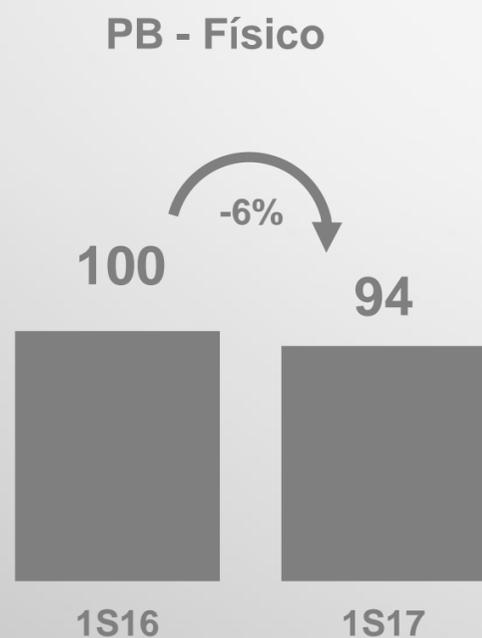
● Agência Física

● Canal Digital

● Agência Digital

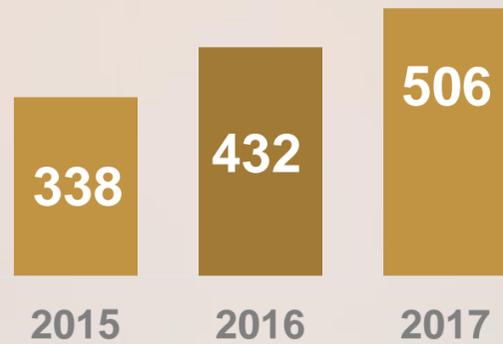


Indicadores (Base 100)

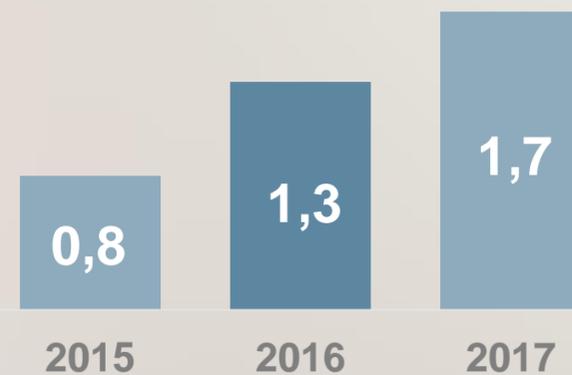


## #pessoafísica

### Clientes Personnalité (em milhar)



### Clientes Uniclass (em milhar)



### Agências Personnalité



### Agências Uniclass



Horário Estendido:  
**7-24h**  
**8-22h**



Mídias Disponíveis:  
Telefone, SMS,  
Mensagem na Internet e E-mail



Equipe Dedicada:  
Roteamento da Interação → Cliente sempre atendido

## #pessoajurídica

# 100%

dos gerentes com:



smartphone



tablet



vídeo conferência

Para + de  
**300 mil**  
empresas atendidas



# inbox

e-mail | telefone | sms |  
vídeo conferência | mensagem online

**Cliente sempre atendido**

Vídeo conferência  
com especialistas



TOIP para  
100% dos gerentes



Formalização  
remota de  
negócios



Ferramentas  
sensibilizadas  
automaticamente



vídeo conferência | tablet  
smartphone | app para auto-capacitação

## Gerente sempre disponível

Vídeo conferência  
com especialistas



Smartphone para  
100% dos gerentes



Tablet para  
operações de  
negócios

App para  
auto-capacitação  
ágil



## Busca

**+ 4 MM** de buscas/mês  
**16%** dos clientes

- Pagamentos
- Transferências
- **Consultas rápidas** (ex: saldo, fatura, investimento)



## Chat

**+900 mil** conversas/mês



**Assistente Virtual**  
(Inteligência artificial)

Entendimento de **97%** das perguntas  
Retenção de **74%**

Já disponível na internet e  
em breve disponível nos **APPs**

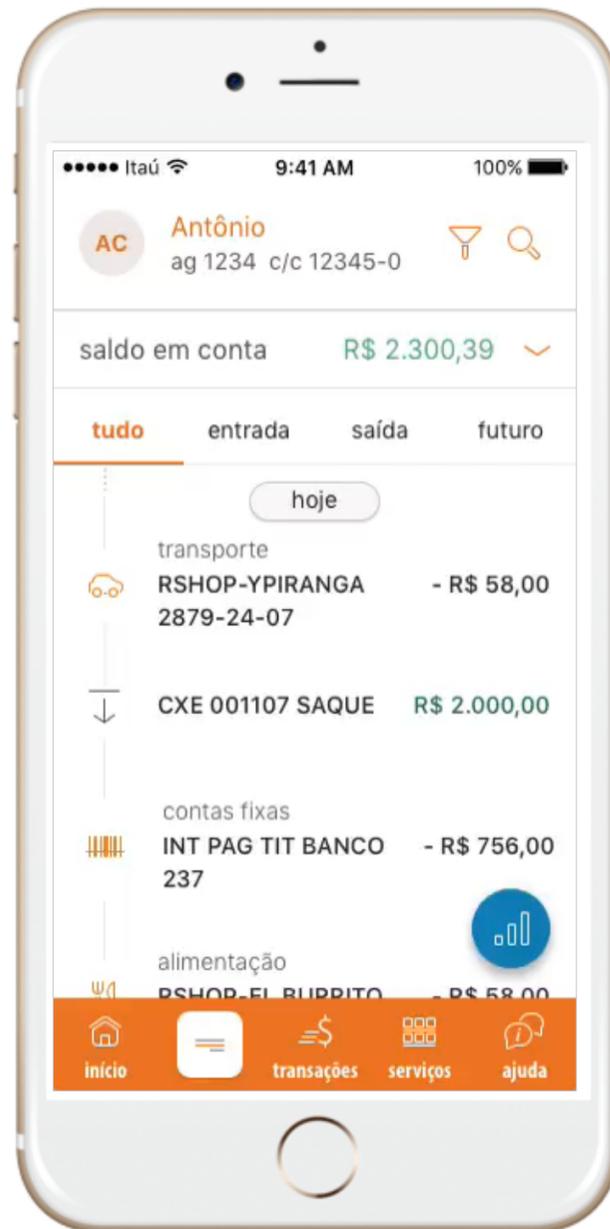


O Itaú Unibanco é a única instituição financeira no mundo e o primeiro grande grupo brasileiro a participar da etapa de testes. Outras companhias brasileiras menores vão se juntar à experiência.

## Gestão de gastos personalizada PF



97% de aprovação no piloto



## Emissão e consulta de boletos PJ



- Emissão de boletos em apenas uma tela
- Compartilhamento simples e online
- Consultas detalhadas, com status do pagamento



## Web Analytics\_

Volumetria mensal

**+ 1 TB** de dados de interações digitais

**+ 19 MM** de cookies

**+ 10M** tags

**+ 7M** páginas mapeadas

## Big Data\_

Web analytics em processamento

Eventos digitais para as agências

**+ 1 MM** de leads por mês

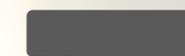
Técnicas avançadas de Machine Learning para tratamento de dados

## Web Analytics + Big Data\_

Resultados

\_conversão na agência

**2-5x**

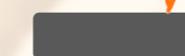


Comunicações tradicionais

**Leads digitais**

\_precisão do modelo

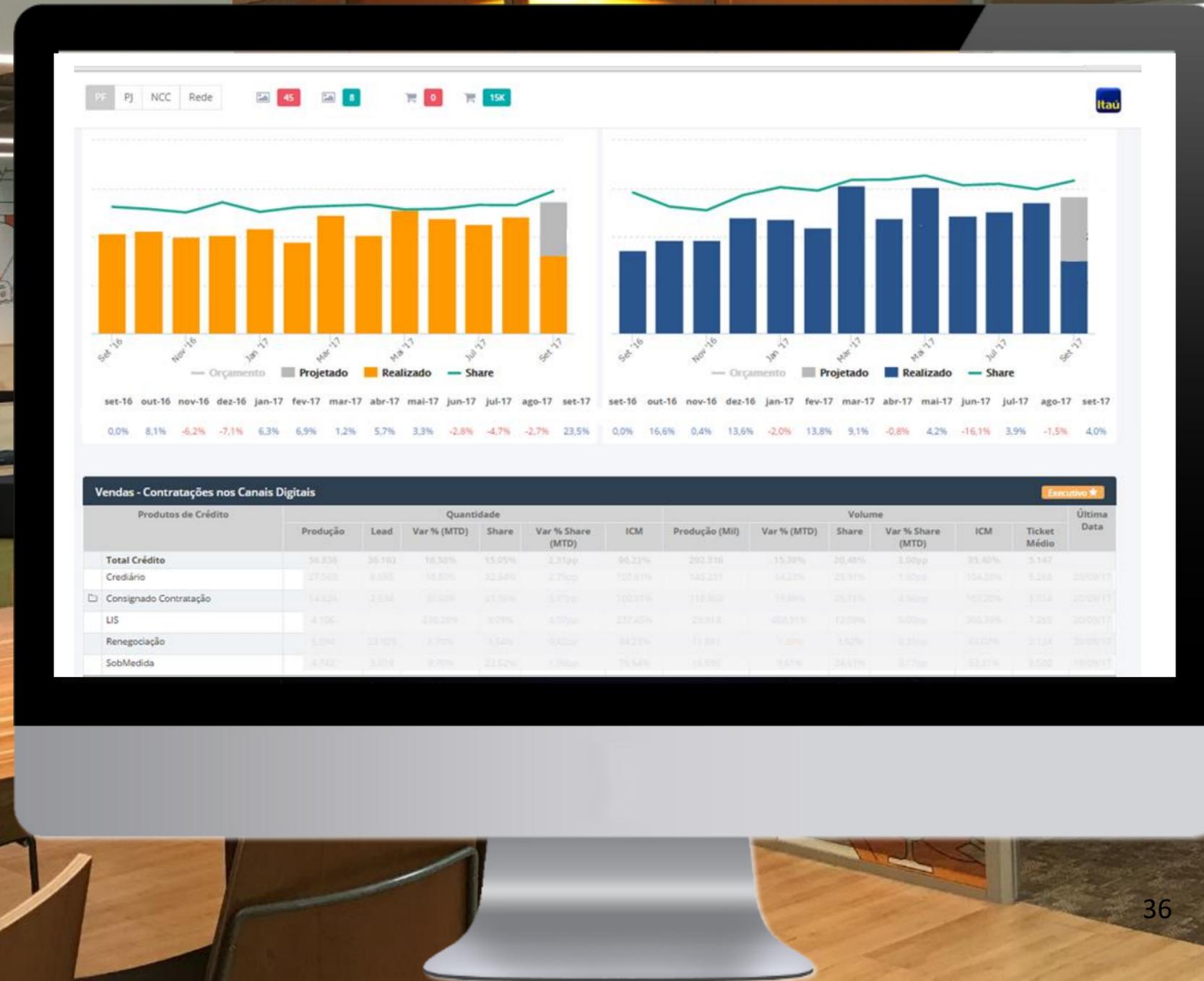
**5-10x**



Modelos atuais

**Modelos digitais**

# Transformação Digital | acompanhamento da operação em *real time*



## APP ITAÚ PF

1º Lugar  
satisfação de  
clientes

 4,1  4,0

 Eleito o melhor App  
(Folha Maio/17)

 App do momento  
(App store Maio/17)

## APP LIGHT

1º Banco  
com app para  
baixa renda

 4,4

 App mais baixado da  
Google Play Maio/17



## APP ABRECONTA

1º Banco  
com abertura de conta  
pelo celular 

 3,5  4,5

## APP CARTÃO

1º Lugar  
satisfação de clientes 

 4,1  4,5

## APP ITAÚ Empresas

1º Lugar  
satisfação de clientes 

 4,1  3,0

## CONQUISTA

- \_ 1 ano de operação
- \_ +180k contas abertas em 2017

## VENDA

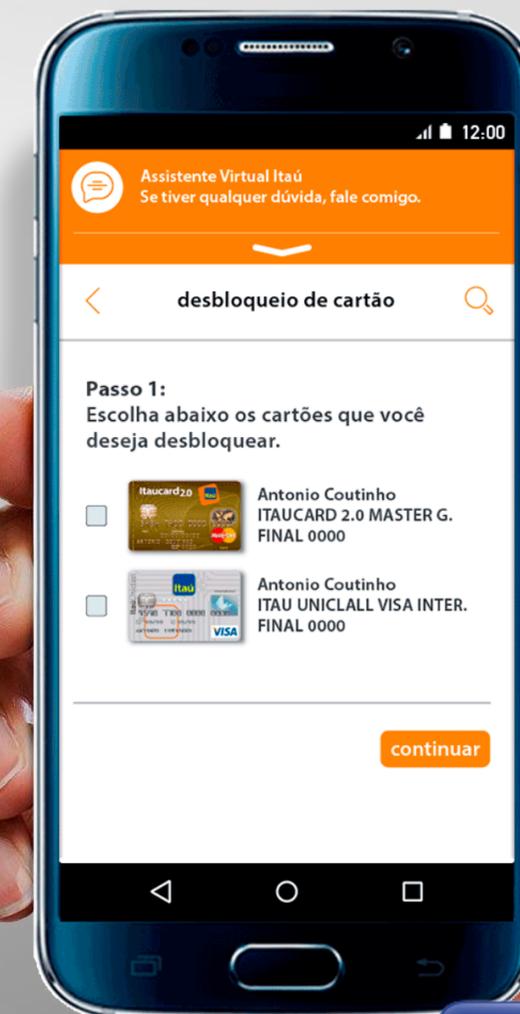
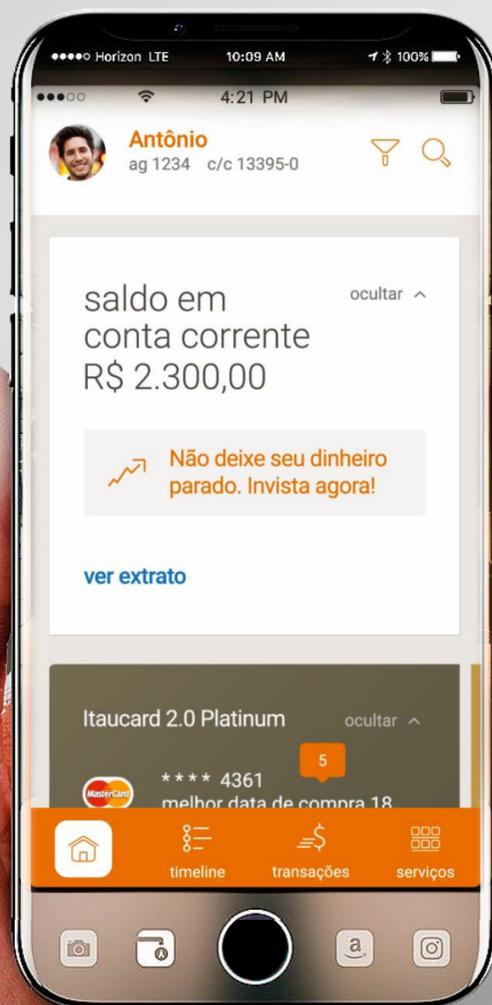
- \_ + 59% de resultado em 2017 (vs 2014)

## TRANSAÇÃO + CONSULTA

- \_ + 11 MM de consultas e transações em canais digitais

## ATENDIMENTO

- \_ 80 Mil conversas por mês
- \_ 4 MM de pesquisa na barra de buscas (+60%)





**DGV – Diretor Geral de Varejo**



# cicloapimec2017\_ :) Itaú Unibanco Holding S.A.



**Transformação Digital**

**André Sapoznik**

Vice-Presidente de Tecnologia e Operações



[www.itaun.com.br/relacoes-com-investidores](http://www.itaun.com.br/relacoes-com-investidores)

[facebook.com/itaunibancori](https://facebook.com/itaunibancori)

[@itaunibanco\\_ri](https://twitter.com/itaunibanco_ri)

## \_Tecnologia a serviço dos clientes



**Agência bancária**  
Desde 1924

**3.199**  
Agências  
**629**  
PABs



**Caixa eletrônico**  
Desde 1983

**2,5 BI**  
transações  
por ano



**Central de Atendimento**  
Desde 1990

**360 MM**  
ligações  
por ano



**Internet banking**  
Desde 1995

**300 MM**  
acessos  
por ano



**Mobile banking**  
Desde 2008

**1,2 BI**  
acessos  
por ano



**Agência Digital**  
Desde 2013

**2 MM**  
de clientes



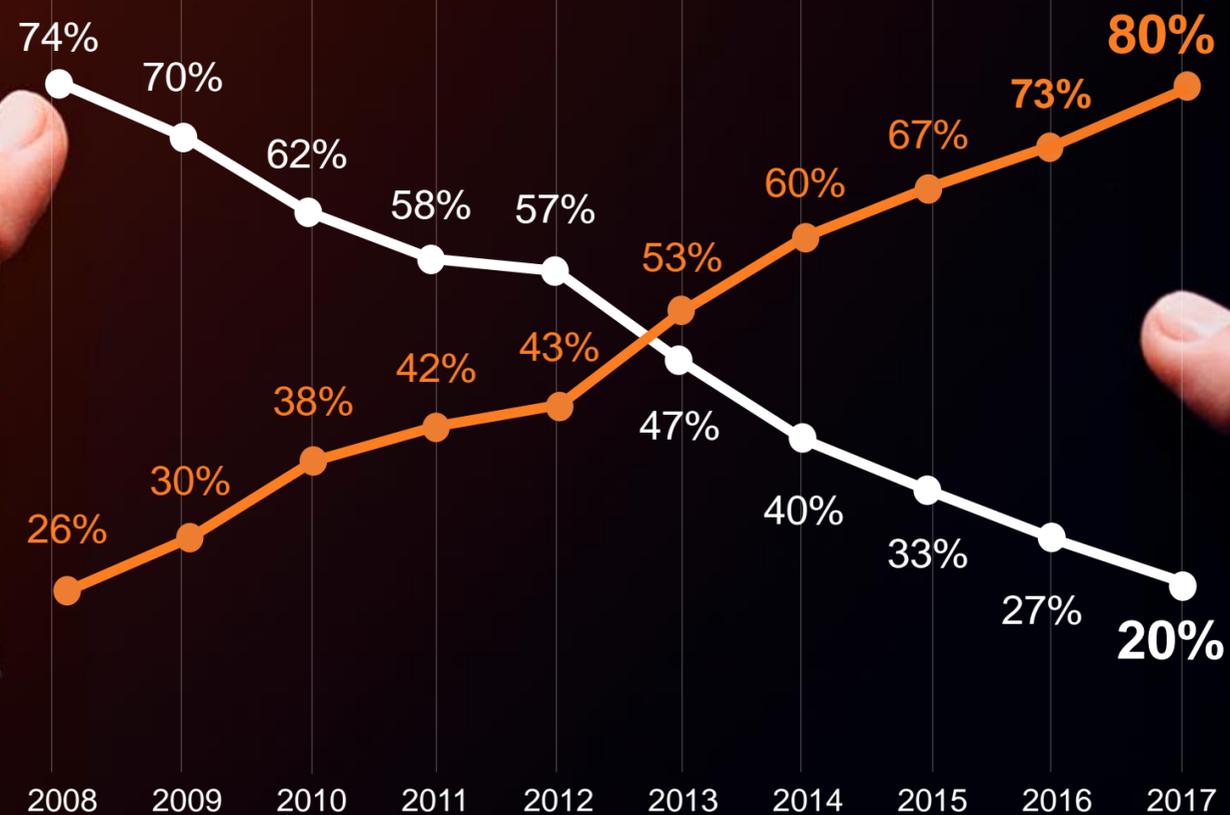
**Assistente de voz**  
Desde 2017

**3 MM**  
de buscas,  
consultas e  
transações  
nos últimos  
2 meses

# Digital\_tecnologia transformando a experiência de banco

## Volume de transações de clientes Itaú

- Canais digitais (internet e mobile)
- Canais tradicionais (agência, caixa eletrônico, telefone)



Estimativa ano 2017

Em 2017...

▣ **+ 1MM** de clientes digitais  
↑ **29%** no mobile

▣ **11BI** de transações nos canais digitais  
↑ **20%** no mobile

# Itaú digital\_negócio com escala mundial

## Itaú tradicional

**3.828 = 1,2MM**m<sup>2</sup>  
Agências e PABs

**283**  
Maracanãs 

**46.000**  
Caixas  
Eletrônicos  
Empilhados  
equivalem a

**217**  
Empire States 

Todos os dias  
**2MM** de pessoas  
entram em nossas agências

**440MM** de pessoas por ano

**toda a  
população  
brasileira**   
2x por ano em  
uma de nossas  
agências

## Itaú digital

**7MM** de  
acessos no  
mobile por mês

Maior que a  
população da  
**Dinamarca** 

**100K** de  
acessos  
simultâneos

O **Rock In Rio**  
inteiro acessando  
nosso **app** ao  
mesmo tempo 

Temos  
**17petabytes**  
de informações

**9 acervos  
completos**   
de filmes da  
**Netflix**

# Transformação Digital

## \_nossos pilares



**Centralidade no cliente**

\_uma nova filosofia de concepção de banco



**Pessoas**

\_novas tribos digitais no mercado financeiro



**Tecnologia**

\_eficiência e protagonismo na construção dos negócios



# Transformação Digital \_nossos pilares



## Pessoas

\_novas tribos  
digitais no  
mercado  
financeiro

1



Evolução das relações na  
era do empreendedorismo

Novo tecido humano Itaú:  
tribos digitais se juntam a  
profissionais tradicionais



## Há 10 anos

- \_ Hierarquia
- \_ Escritórios
- \_ Conservar



Organização

## Hoje

- \_ Autonomia
- \_ Líderes próximos
- \_ Mudar e adaptar



- \_ Competição
- \_ Retorno Financeiro
- \_ Estabilidade
- \_ Aceitação



Valores

- \_ Colaboração
- \_ Propósito
- \_ Flexibilidade
- \_ Questionamento



- \_ Formações Clássicas
- \_ Previsibilidade
- \_ Formação e currículo



Perfil

- \_ Novas especialidades
- \_ Adaptabilidade
- \_ Valorização de experiência diversificada



# Tribos digitais\_o crescimento do novo banco

Pessoas



## Profissionais Tradicionais

- \_engenharia
- \_administração
- \_economia
- \_advocacia
- \_contabilidade

## Techies

- \_design
- \_ux
- \_mídia digital
- \_ciência de dados
- \_web analytics
- \_cyber security

# +13X

profissionais da nova economia



#experts digitais

# Case\_o desafio de prevenção a fraudes e lavagem de dinheiro

Como verificar a real existência de uma empresa?

Pessoas



## O estatístico clássico

“ Como identificar empresas com maior risco analisando minha base de dados?”

### 1. Variáveis cadastrais e financeiras

- \_ Ramo de atividade
- \_ Atividade primaria
- \_ Tempo da empresa
- \_ Movimentação financeiras
- \_ Alteração societária

### 2. Modelo de regressão linear

### 3. Visitas presenciais

**156K +R\$100MM**

visitas por ano

custo por ano

# Case\_o desafio de prevenção a fraudes e lavagem de dinheiro

Como verificar a real existência de uma empresa?

Pessoas



## O estatístico clássico

“ Como identificar empresas com maior risco avaliando a base de dados?”

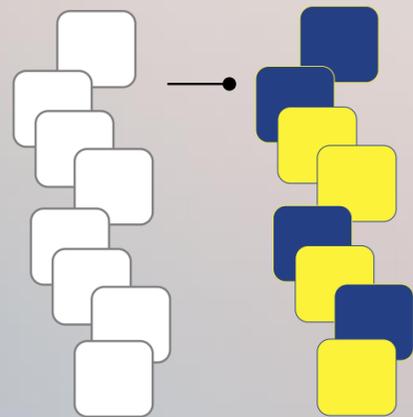


## O cientista de dados

“Aposto que conseguimos extrair informações sobre estabelecimentos a partir de imagens para prevenir fraudes”

### 1. Seleção e marcação de imagens suspeitas

imagens gabarito



 Não suspeito

- Padarias
- Academias
- Postos de gasolina
- Restaurantes

 Endereço suspeito

- Terrenos baldios
- Construções abandonadas
- Campo aberto

### 2. Deep learning

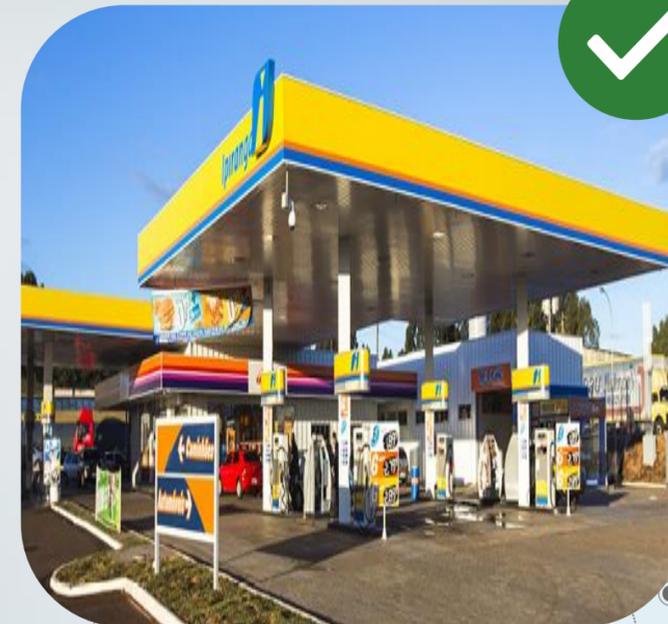
85%

precisão

+25%

eficiência

0,991



0,002



## Nova linguagem e modelo de atração



Linguagem e mídias mais próximas ao público

Cientistas de dados

**LinkedIn**

+5k visualizações

**+2 mil** participantes em eventos de atração

**3x mais** contratações

`join_us.py`

```
> help ACE.vagas  
[1] "Mande e-mail para  
cienciadedados@itau-unibanco.com.br  
com o assunto sendo o resultado de:
```

```
sum_hex([x.Unicode\  
.replace("u+","") for\  
x in [🏠, 🎲, 🖥️, 📚, 🚀]])
```

## Novo modelo de desenvolvimento e de trabalho

Incentivo ao auto-desenvolvimento personalizado



Learn by doing



<Data Battle>



Lab P&D

Radar global



**+10K** participantes hackathons

**+24K** horas cursos online

# Cubo\_4 vezes mais empreendedorismo

## cubo\_

Hub de empreendedorismo referência no **Brasil**

Área total **+5K m2**

Startups **50**

Empreendedores e residentes **250**

**+1 ano**  
Tempo de espera para entrada de novas startups

**6**  
Startups saíram devido à limitação de espaço físico

Demanda reprimida

**4x**

Hub de empreendedorismo referência no **Mundo**

Área total **+20K m2**

Startups **+210**

Empreendedores e residentes **+1.000**

Ampliação de alcance  
**Cubo Digital**



# Transformação Digital

## \_nossos pilares



Simbiose tecnologia-negócios  
como eixo fundamental

---

Decisões rápidas, escolhas  
precisas: as chaves para  
acelerar a transformação digital



### Tecnologia

\_eficiência e  
protagonismo  
na construção  
dos negócios



## Data Center

- \_ **R\$3,4bi** investidos em construção e equipamentos
- \_ Maior **data center verde** da América Latina, Certificação LEED (Leadership in Energy and Environmental Design)



## Cloud privada

- \_ **100 mil cores** de capacidade de processamento
- \_ Gestão **full-stack**
- \_ Dezenas de aplicações rodando em cloud



## + de 1000 APIs

- \_ Aplicativos construídos com **96%** de reuso de APIs



## Blockchain

- \_ Participação no consórcio R3
- \_ Participação em 100% das aplicações desenvolvidas no Brasil para o mercado financeiro



## Investimento em tecnologia

**+40%** de aumento em 2 anos

## Cenário

### Tradicional

Negócios comandam, tecnologia avalia solução técnica e executa

### Por que funcionava?

- \_ Ciclos longos de **mudança tecnológica**
- \_ Acesso restrito à **tecnologia de ponta**
- \_ Mercados **estabelecidos**
- \_ Projetos complexos a **médio prazo**

Unidade temporal:  
**Meses / Anos**



## Cenário

### Tradicional

Negócios comandam, tecnologia avalia solução técnica e executa

### Por que funcionava?

- \_ Ciclos longos de **mudança tecnológica**
- \_ Acesso restrito à **tecnologia de ponta**
- \_ Mercados **estabelecidos**
- \_ Projetos complexos a **médio prazo**

Unidade temporal:  
**Meses / Anos**

Concepção conjunta  
das melhores soluções



**Negócios**



**Tecnologia**

## Cenário

### Digital

Negócios e tecnologia co-criam soluções de transformação

### Por que mudamos?

- \_ **Evolução exponencial** das tecnologias
- \_ Frequência de inovação e disrupção acelerada com novas empresas techies exigem **menor lead time e ciclos de entrega curtos**
- \_ Experimentação

Unidade temporal:  
**Dias / Semanas**

## Especializar para fortalecer\_

Concepção da arquitetura de referência

Fortalecimentos das especialidades tecnológicas (Engenheiro de Dados, Arquiteto de TI, Engenheiro Mobile, etc)



## Integrar para acelerar\_

Criação de esquadões multi-especialidades integrados

Introdução dos princípios **Lean e Ágil** à forma de trabalho em escala

**+5.000** colaboradores envolvidos

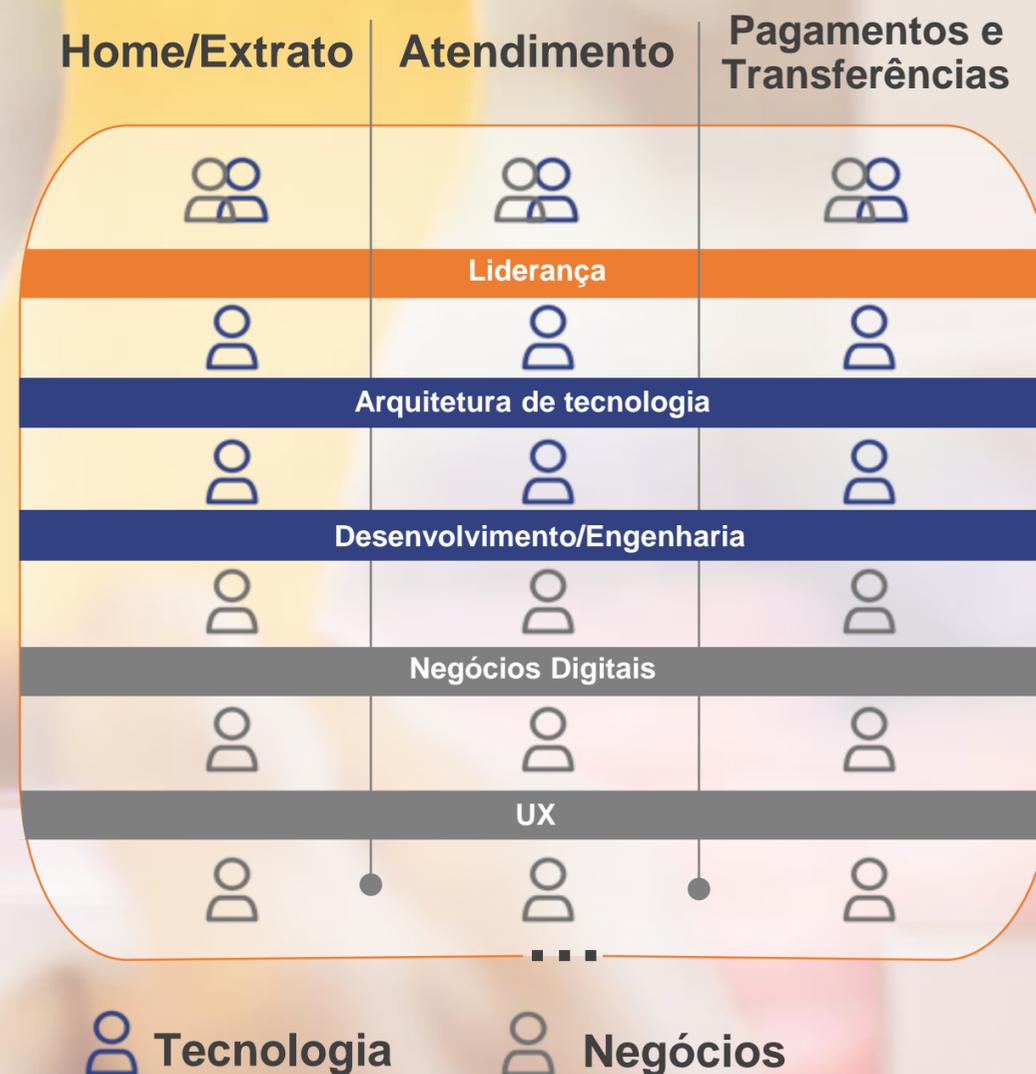


## Delegar para exponenciar\_

Determinação de **propósitos e metas** de negócio para os esquadões

**Autonomia** dentro da governança para capturar oportunidades de sinergias e eficiências

## Exemplo\_Mobile



## Eficiência

Mais entrega de valor

Planejamentos sincronizados



Aumento de produtividade

**+9%**

## Time to Market

Ciclos de entregas reduzidos

Metodologias Lean e Ágil



Redução do tempo médio de entrega de projetos

**-30%**

## Qualidade

Teste e homologação mais rápidos, enxutos e automatizados



Redução no índice de indisponibilidade

**-39%**



Redução do nº de incidentes

**-58%**



## Sofisticação dos ataques aumentam a cada ano

MENU G1 TECNOLOGIA E GAMES

12/05/2017

**WannaCry** Ciberataques em larga escala atingem empresas no mundo e afetam Brasil

Ataques ocorreram em ao menos 74 países, com 'vírus de resgate' que exige dinheiro, diz empresa de segurança. No Brasil, sites de empresas e órgãos públicos saíram do ar. Hospitais na Inglaterra foram atingidos no início do ataque.



Operações não afetadas

Fonte: <https://alwaretech.com/> Impacto do WannaCry no mundo

### Nossos princípios



Equilíbrio entre uma **transação** e a **experiência do cliente**



Segurança está inserida ao longo de toda a **cadeia de solução tecnológica**



**Simulação constante** de ataques e defesas



**Proteção** das informações dos **clientes em várias camadas**

# Transformação Digital

## \_nossos pilares



Clientes no comando:  
a nova hierarquia digital

Da pesquisa ao big data:  
insights em escala para  
novos modelos de negócio



Clientes cada vez mais **PROTAGONISTAS** no modelo econômico

Experiências	↑	Empresas e clientes co-criando soluções	↑	Reputação	<b>Hoje</b>
Serviços	↑	Empresas ouvindo clientes para inovar	↑	Ética e inovação	<b>90-2000s</b>
Tangível	↑	Empresas gerando ideias	↑	Escala e rentabilidade	<b>70-80s</b>



**Produto**



**Inovação**



**Bases dos modelos de negócio**

# Case\_o desafio da baixa renda

Centralidade no cliente



## Banco como protagonista

- 1 Geração de hipóteses**
  - Não possuem smartphone
  - Familiaridade com SMS



- 2 Benchmark M-Pesa**

- 3 Desenho da solução**  
SMS Bidirecional com transações simples



- 4 Validação com o cliente**  
"Você usaria o SMS para fazer banking simples?"



- 4 Solução final**

- 3 Co-criação com cliente e teste**

- 2 Síntese de aprendizados**

- Navegação precisa ser simples
- O consumo de dados inviabiliza o uso
- O peso do app é uma restrição
- A senha eletrônica é uma barreira



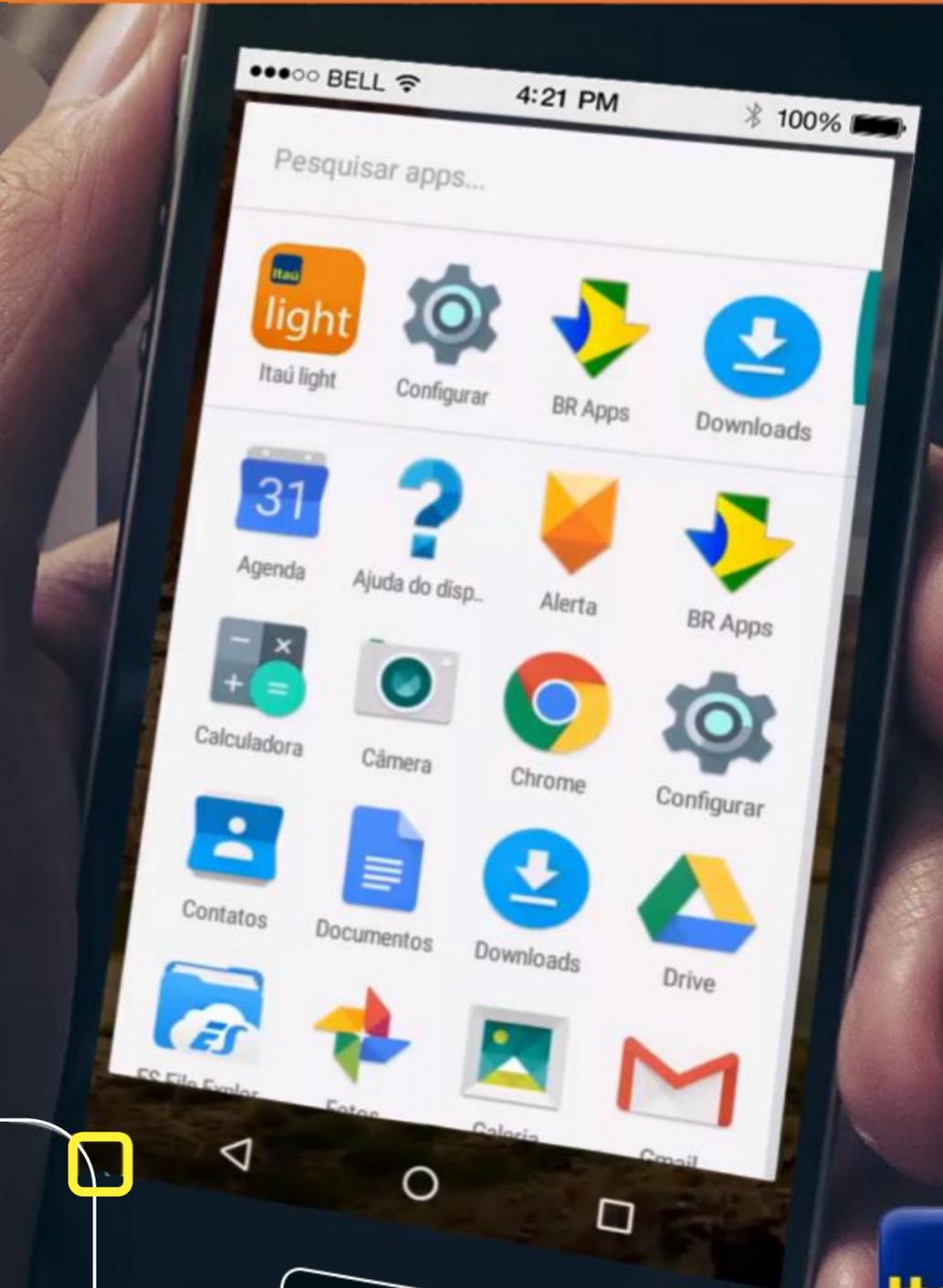
+



- 1 Entendimento da necessidade**

"O que você precisa para fazer banking simples do seu jeito?"

## Cliente como protagonista



# Case\_o SMS que virou app

Centralidade  
no cliente



“Apps em destaque”  
(Google Play – Mai/17)



“Melhores apps”  
(Exame – Jun/17)

App mais leve e  
baixo consumo de dados  
(- de 5MB para download)

1º login com a senha  
do cartão

Navegação simplificada

Apenas funções mais  
utilizadas



400k  
clientes  
em 3  
meses

93% de fidelização

80% do público varejo

+20% de acesso  
com a senha do cartão

1 acesso a cada 2 dias



Sergio T. 9 de dezembro de 2016  
★★★★★

Espetacular! Aplicativo rápido,  
prático e extremamente funcional!



Filipi B. 8 de dezembro de 2016  
★★★★★

Excelente Adorei, estou ansioso  
pelas próximas versões :)



Suellen 8 de dezembro de 2016  
★★★★★

Adorei Muito rápido e leve.



Leandro M. 9 de dezembro de 2016  
★★★★★

Muito prático Aplicativo muito simples e de  
fácil interação, ideal para pessoas que tem  
pouco contato com tecnologia

# Centralidade @scale\_o desafio

Centralidade  
no cliente



## Informações qualitativas

O que o cliente nos diz explicitamente?

## Informações quantitativas

O que enxergamos do cliente sem perguntar?



# Centralidade @scale\_o desafio

Centralidade no cliente



## Beta testers

Clientes tecnologicamente engajados que promovem feedbacks das versões de teste dos nossos Apps

## Redes Sociais

Testemunhos espontâneos, comentários e análise de conversas

## Informações qualitativas

O que o cliente nos diz explicitamente?

Iniciativa cliente

Iniciativa banco

## LAB clientes

Em 1 ano...

**+275**

Atividades de engajamento

**+6k**

Horas de contato com o cliente

## App Stores

**245k** Comentários mapeados





## Informações quantitativas

O que enxergamos do cliente sem perguntar?



### Web Analytics

**160MM**  
de visitas

**34MM**

Visitas passaram por páginas de fatura

**21MM**

passaram por páginas de crédito

**14MM**

Visitas passaram por páginas de investimento

**1,2MM**

Visitas passaram por páginas de financiamento

1,6BI visualizações de páginas

# Analizando o cliente\_web analytics

Centralidade no cliente



## Usuário único

Uniclass

32%   Nova sessão internet	12%   Portais
20%   Outro banco	9%   E-commerce
18%   Docs online	9%   Outros

Home

Extrato (21%)

Investimentos (14%)

Conta-corrente (13%)

Encerra (7%)

Cartões (6%)

Pagamentos (6%)

Transferência (5%)

Poupança (2%)

Demais (16%)

Saldo detalhado (27%)

Encerra (16%)

Home (8%)

Cartões (6%)

Extrato (4%)

Outros (39%)

**\_Dado**

Usa outro banco

Utiliza o docs online com frequência

**\_Ação**

Potencializar a fidelização

Campanha nesses veículos

Acessa o extrato antes de ir para cartões

Faz compras em e-commerces

Comunicação direcionada na página de extrato

Incentivo ao uso do cartão virtual

# Transformação Digital



**\_Tecnologia** de ponta sem talento é commodity.

**\_Talentos** sem foco no cliente gera soluções irrelevantes.

**\_Foco no cliente** sem tecnologia é passado.

#issomudaomundo

**Essa transformação já começou\_**

# cicloapimec2017\_ :) Itaú Unibanco Holding S.A.



## Otimizando o Uso do Capital

**Roberto Setubal**  
Co-presidente do  
Conselho de Administração

26 de Setembro de 2017



 [www.itaun.com.br/relacoes-com-investidores](http://www.itaun.com.br/relacoes-com-investidores)

 [facebook.com/itaunibancori](https://facebook.com/itaunibancori)

 [@itaunibanco\\_ri](https://twitter.com/itaunibanco_ri)

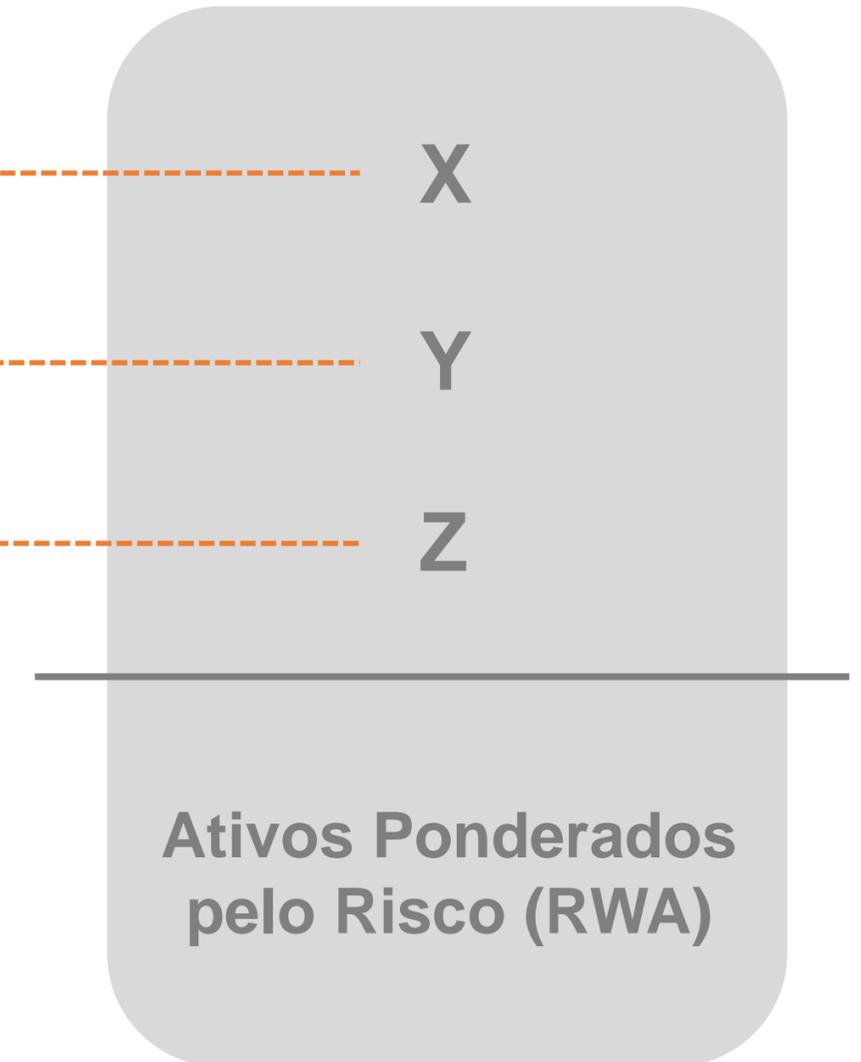
- **Bancos Centrais definem capital mínimo para bancos.**
  - Objetivo é garantir a higidez do banco.

- **Bancos Centrais definem capital mínimo para bancos.**
  - Objetivo é garantir a higidez do banco.
- **Esse capital é função dos riscos assumidos pelo banco.**

- **Bancos Centrais definem capital mínimo para bancos.**
  - Objetivo é garantir a higidez do banco.
- **Esse capital é função dos riscos assumidos pelo banco.**
- **Comitê de Basileia é o órgão que define os padrões globais de capital para países que fazem parte do G20.**

# Riscos que bancos assumem

- **Riscos de Ativos (empréstimos, TVM e outros ativos)**
- **Riscos de Mercado (juros, câmbio, etc.)**
- **Riscos Operacionais**



# Riscos que bancos assumem

- **Riscos de Ativos (empréstimos, TVM e outros ativos)**
- **Riscos de Mercado (juros, câmbio, etc.)**
- **Riscos Operacionais**

X

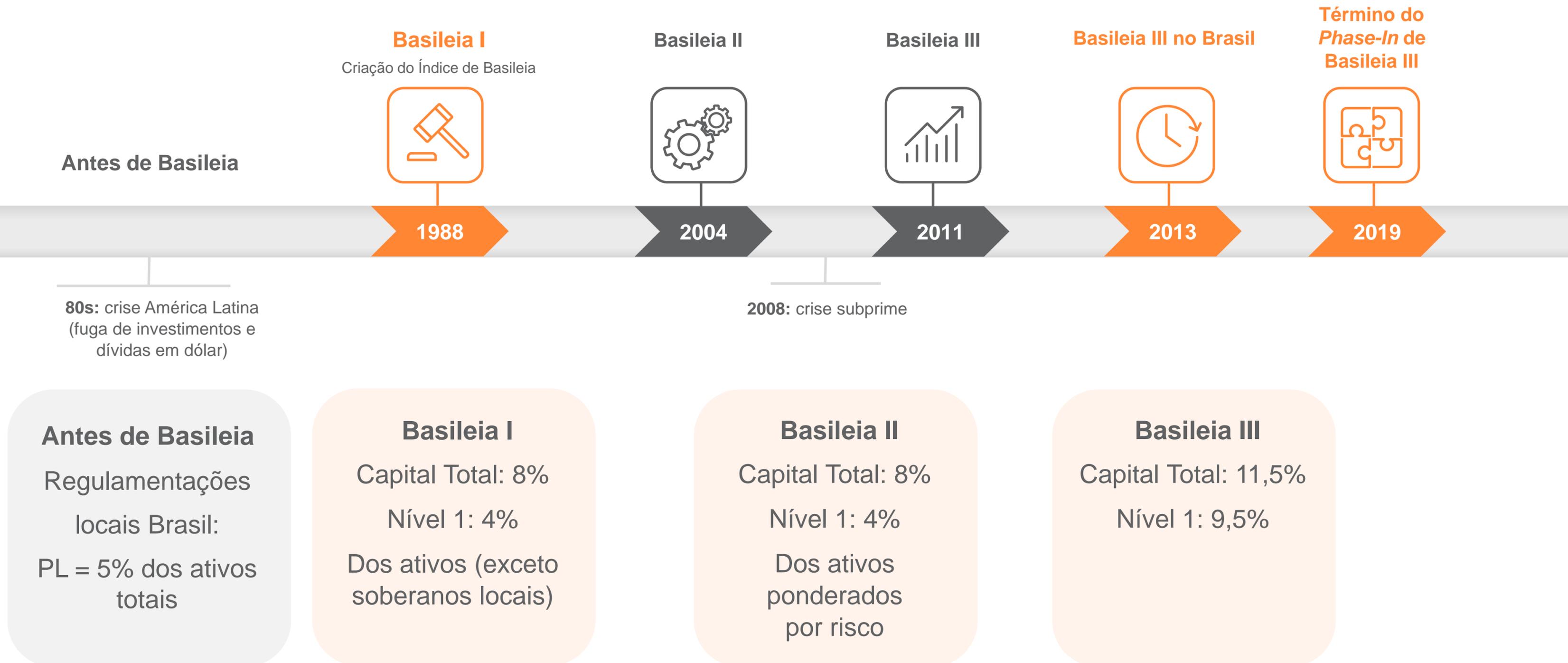
Y

Z

Ativos Ponderados  
pelo Risco (RWA)

Capital exigido será um % dos ativos ponderados pelo risco (RWA).

# Migração para Basileia III



# Exigência de Capital pelo Comitê de Basileia, BACEN e Meta ITUB

## Capital Mínimo Exigido

### Basileia II



2004  
(Basileia)

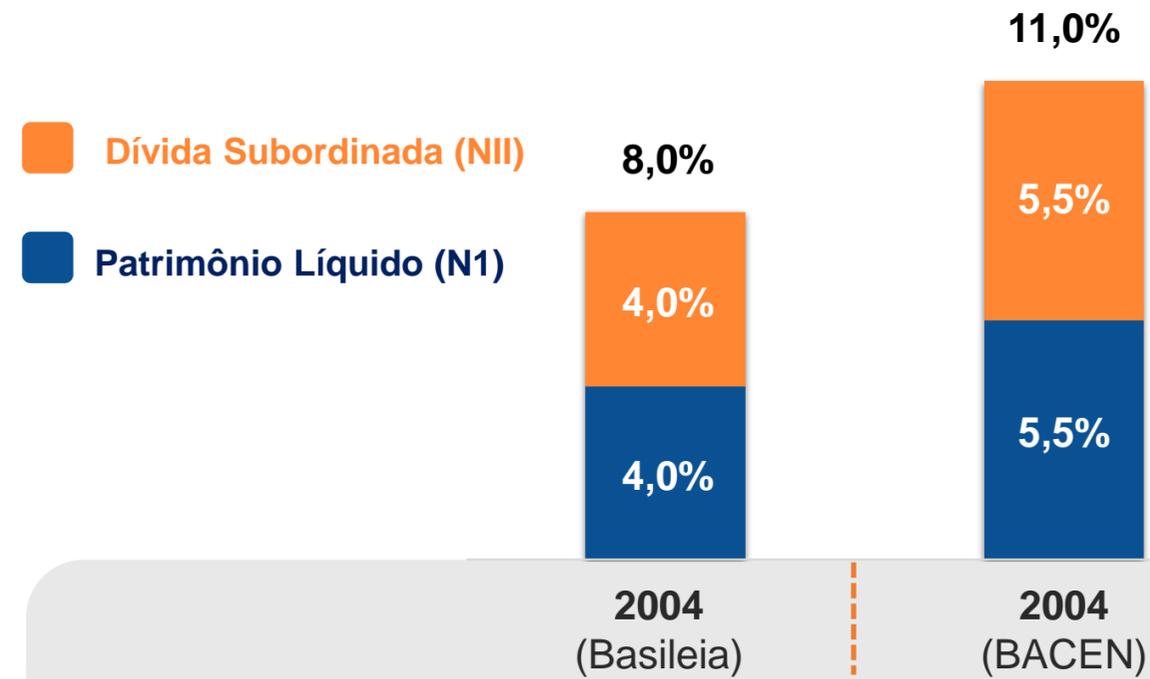
Deduções

0%

# Exigência de Capital pelo Comitê de Basileia, BACEN e Meta ITUB

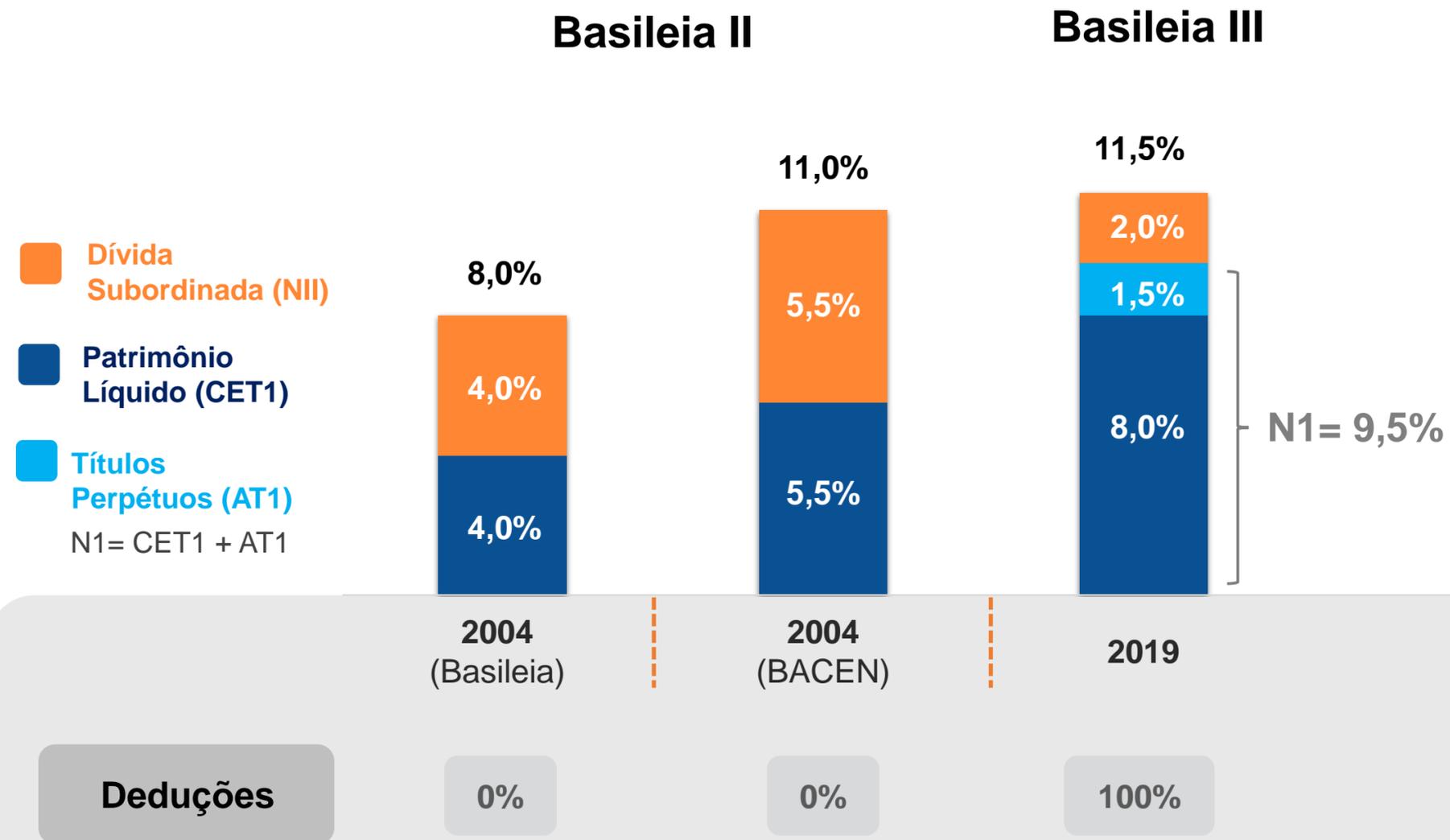
## Capital Mínimo Exigido

### Basileia II



# Exigência de Capital pelo Comitê de Basileia, BACEN e Meta ITUB

## Capital Mínimo Exigido

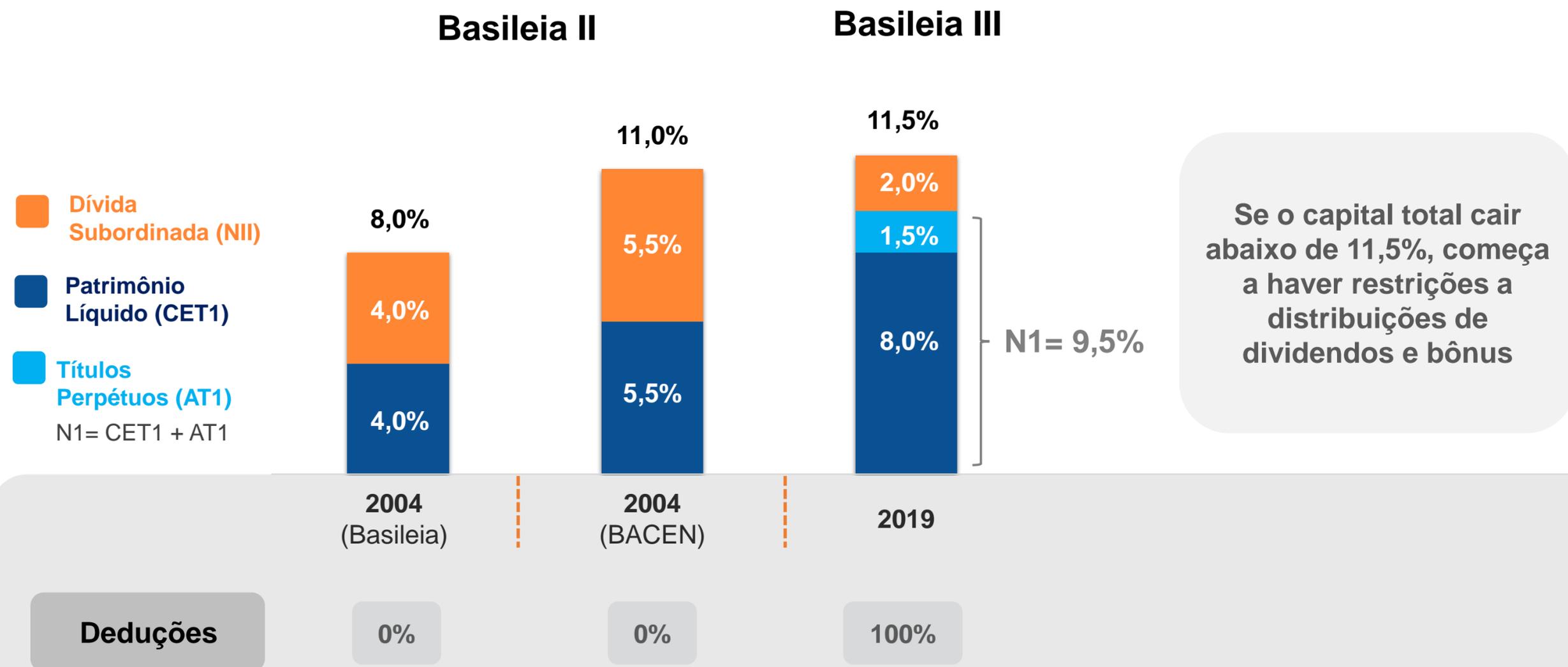


### Observações:

- Requerimentos BACEN não incluem colchão anticíclico de 2,5%

# Exigência de Capital pelo Comitê de Basileia, BACEN e Meta ITUB

## Capital Mínimo Exigido



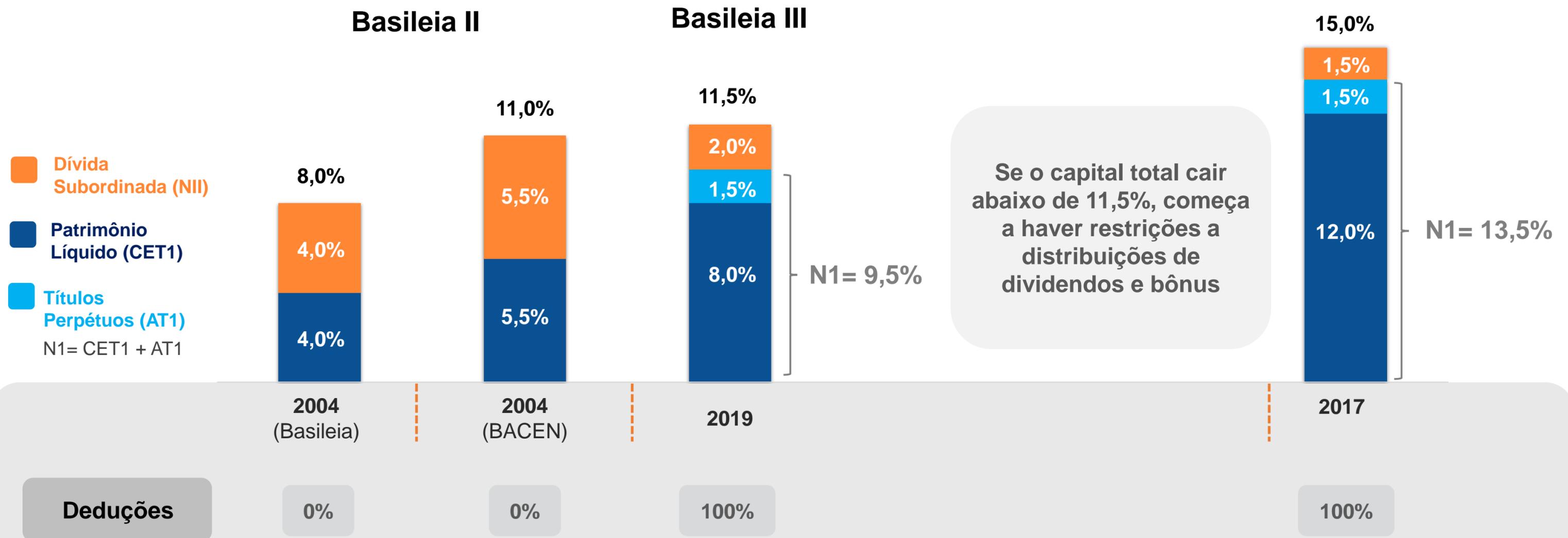
### Observações:

- Requerimentos BACEN não incluem colchão anticíclico de 2,5%

# Exigência de Capital pelo Comitê de Basileia, BACEN e Meta ITUB

## Capital Mínimo Exigido

## Meta ITUB



### Observações:

- Requerimentos BACEN não incluem colchão anticíclico de 2,5%

# Fontes de Capital

## Evolução do Patrimônio Líquido (PL) desde 2008

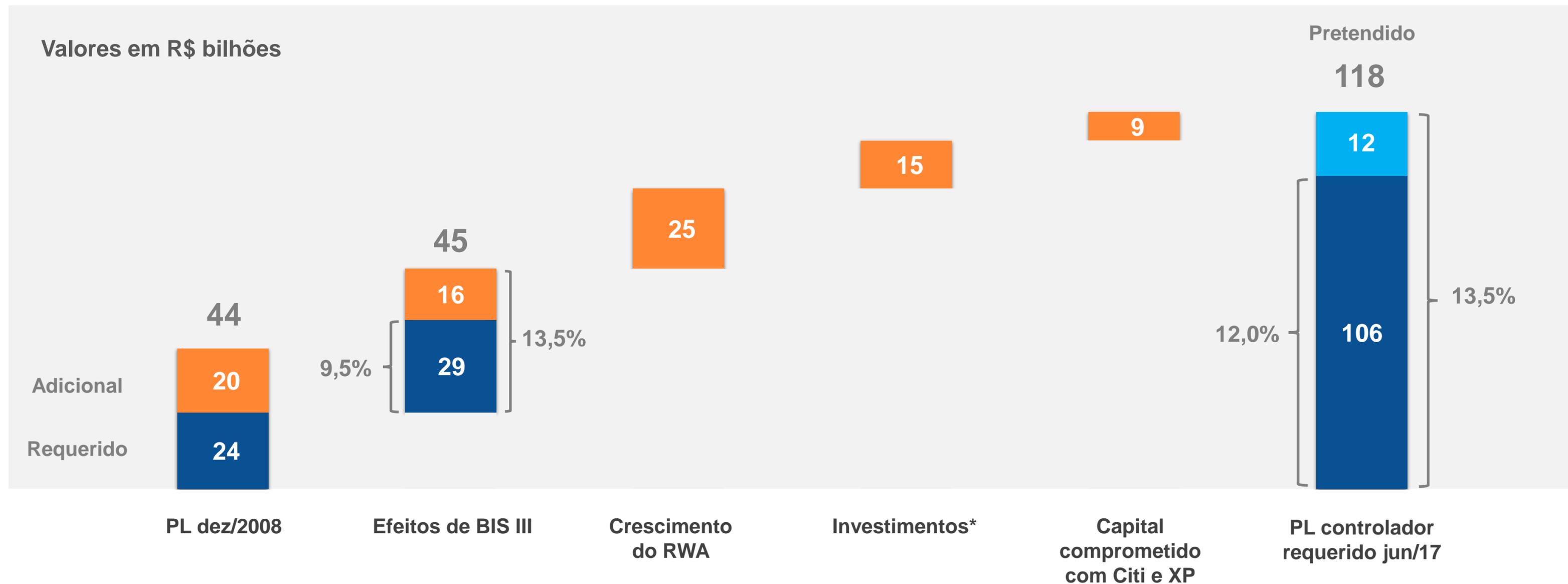
Valores em R\$ bilhões



\*Composto principalmente por ajustes de avaliação patrimonial.

# Usos do Capital

## Evolução dos requerimentos de Capital Próprio



\*Principais investimentos: CorpBanca e REDE.

■ Capital Regulatório

■ Adicional ITUB

**NÃO PRETENDEMOS TER EXCESSO DE  
CAPITAL ALÉM DOS NÍVEIS ESTABELECIDOS  
SEM PERSPECTIVA DE USO.**

**NÃO PRETENDEMOS TER EXCESSO DE  
CAPITAL ALÉM DOS NÍVEIS ESTABELECIDOS  
SEM PERSPECTIVA DE USO.**

**ESSE EVENTUAL EXCEDENTE SERÁ  
RETORNADO AO ACIONISTA.**

# Perspectivas de Demanda de Capital nos Próximos Anos

## Regulatório

---

- Basileia III – Plenamente cumprida.
- Revisão dos modelos regulatórios de RWA (BIS IV) – Novas demandas.
  - Potencial aumento do capital requerido para risco de ativos, de mercado e operacional (estimamos esse aumento potencial entre 0 - 100 bps de impacto no nível de capital).

# Perspectivas de Demanda de Capital nos Próximos Anos

Regulatório

---

**Investimentos**

- Poucas oportunidades no Brasil.
- Desvantagem no exterior:
  - Tributação.
  - Adoção parcial ou ausência de adoção de BIS III em alguns países.
- Criar valor obrigatoriamente (Retorno > Custo de Capital).

# Perspectivas de Demanda de Capital nos Próximos Anos

Regulatório

---

Investimentos

---

**Expansão dos Negócios**

# Modelo de Negócios

## Otimizar retorno sobre capital

	Consolidado
Em R\$ bilhões	1S17
<b>Produto Bancário</b>	<b>54,5</b>
<b>Custo do Crédito</b>	<b>(9,8)</b>
<b>Despesas com Sinistros</b>	<b>(0,6)</b>
<b>DNDJ e Outras Despesas<sup>1</sup></b>	<b>(26,1)</b>
<b>Lucro Líquido Recorrente</b>	<b>12,3</b>

**Capital Regulatório (CET1 = 12%)**

**118,4**

**Criação de Valor<sup>2</sup>**

**4,1**

**ROE Recorrente**

**21,8%**

<sup>1</sup> Inclui Despesas Tributárias (ISS, PIS, COFINS e outras), Despesa de Comercialização de Seguros e Participações Minoritárias nas Subsidiárias.

<sup>2</sup> Foi utilizado o custo de capital consolidado, respectivo de cada período, para cálculo da criação de valor do consolidado e das partes.

# Modelo de Negócios

## Otimizar retorno sobre capital

	Consolidado	Crédito
Em R\$ bilhões	1S17	1S17
<b>Produto Bancário</b>	<b>54,5</b>	<b>28,3</b>
<b>Custo do Crédito</b>	<b>(9,8)</b>	<b>(9,8)</b>
<b>Despesas com Sinistros</b>	<b>(0,6)</b>	<b>-</b>
<b>DNDJ e Outras Despesas<sup>1</sup></b>	<b>(26,1)</b>	<b>(12,5)</b>
<b>Lucro Líquido Recorrente</b>	<b>12,3</b>	<b>4,2</b>

<b>Capital Regulatório (CET1 = 12%)</b>	<b>118,4</b>	<b>56,6</b>
<b>Criação de Valor<sup>2</sup></b>	<b>4,1</b>	<b>0,0</b>
<b>ROE Recorrente</b>	<b>21,8%</b>	<b>14,5%</b>

<sup>1</sup> Inclui Despesas Tributárias (ISS, PIS, COFINS e outras), Despesa de Comercialização de Seguros e Participações Minoritárias nas Subsidiárias.

<sup>2</sup> Foi utilizado o custo de capital consolidado, respectivo de cada período, para cálculo da criação de valor do consolidado e das partes.

# Modelo de Negócios

## Otimizar retorno sobre capital

	<b>Consolidado</b>	<b>Crédito</b>	<b>Trading</b>
Em R\$ bilhões	<b>1S17</b>	<b>1S17</b>	<b>1S17</b>
<b>Produto Bancário</b>	<b>54,5</b>	<b>28,3</b>	<b>1,0</b>
<b>Custo do Crédito</b>	<b>(9,8)</b>	<b>(9,8)</b>	<b>-</b>
<b>Despesas com Sinistros</b>	<b>(0,6)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>DNDJ e Outras Despesas<sup>1</sup></b>	<b>(26,1)</b>	<b>(12,5)</b>	<b>(0,2)</b>
<b>Lucro Líquido Recorrente</b>	<b>12,3</b>	<b>4,2</b>	<b>0,5</b>

<b>Capital Regulatório (CET1 = 12%)</b>	<b>118,4</b>	<b>56,6</b>	<b>2,6</b>
<b>Criação de Valor<sup>2</sup></b>	<b>4,1</b>	<b>0,0</b>	<b>0,3</b>
<b>ROE Recorrente</b>	<b>21,8%</b>	<b>14,5%</b>	<b>31,5%</b>

<sup>1</sup> Inclui Despesas Tributárias (ISS, PIS, COFINS e outras), Despesa de Comercialização de Seguros e Participações Minoritárias nas Subsidiárias.

<sup>2</sup> Foi utilizado o custo de capital consolidado, respectivo de cada período, para cálculo da criação de valor do consolidado e das partes.

# Modelo de Negócios

## Otimizar retorno sobre capital

	<b>Consolidado</b>	<b>Crédito</b>	<b>Trading</b>	<b>Seguridade &amp; Serviços</b>
Em R\$ bilhões	<b>1S17</b>	<b>1S17</b>	<b>1S17</b>	<b>1S17</b>
<b>Produto Bancário</b>	<b>54,5</b>	<b>28,3</b>	<b>1,0</b>	<b>23,7</b>
<b>Custo do Crédito</b>	<b>(9,8)</b>	<b>(9,8)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Despesas com Sinistros</b>	<b>(0,6)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(0,6)</b>
<b>DNDJ e Outras Despesas<sup>1</sup></b>	<b>(26,1)</b>	<b>(12,5)</b>	<b>(0,2)</b>	<b>(13,4)</b>
<b>Lucro Líquido Recorrente</b>	<b>12,3</b>	<b>4,2</b>	<b>0,5</b>	<b>6,5</b>

<b>Capital Regulatório (CET1 = 12%)</b>	<b>118,4</b>	<b>56,6</b>	<b>2,6</b>	<b>30,0</b>
<b>Criação de Valor<sup>2</sup></b>	<b>4,1</b>	<b>0,0</b>	<b>0,3</b>	<b>4,5</b>
<b>ROE Recorrente</b>	<b>21,8%</b>	<b>14,5%</b>	<b>31,5%</b>	<b>44,7%</b>

<sup>1</sup> Inclui Despesas Tributárias (ISS, PIS, COFINS e outras), Despesa de Comercialização de Seguros e Participações Minoritárias nas Subsidiárias.

<sup>2</sup> Foi utilizado o custo de capital consolidado, respectivo de cada período, para cálculo da criação de valor do consolidado e das partes.

# Modelo de Negócios

## Otimizar retorno sobre capital

	Consolidado	Crédito	Trading	Seguridade & Serviços	Capital
Em R\$ bilhões	1S17	1S17	1S17	1S17	1S17
<b>Produto Bancário</b>	54,5	28,3	1,0	23,7	1,4
<b>Custo do Crédito</b>	(9,8)	(9,8)	-	-	-
<b>Despesas com Sinistros</b>	(0,6)	-	-	(0,6)	-
<b>DNDJ e Outras Despesas<sup>1</sup></b>	(26,1)	(12,5)	(0,2)	(13,4)	(0,1)
<b>Lucro Líquido Recorrente</b>	12,3	4,2	0,5	6,5	1,2

<b>Capital Regulatório (CET1 = 12%)</b>	118,4	56,6	2,6	30,0	29,2 <sup>3</sup>
<b>Criação de Valor<sup>2</sup></b>	4,1	0,0	0,3	4,5	(0,7)
<b>ROE Recorrente</b>	21,8%	14,5%	31,5%	44,7%	8,9%

<sup>1</sup> Inclui Despesas Tributárias (ISS, PIS, COFINS e outras), Despesa de Comercialização de Seguros e Participações Minoritárias nas Subsidiárias.

<sup>2</sup> Foi utilizado o custo de capital consolidado, respectivo de cada período, para cálculo da criação de valor do consolidado e das partes.

<sup>3</sup> Inclui XP e Citi, que deverão consumir R\$ 9 bilhões de capital, R\$ 11 bilhões pela diferença de 12% para 13,5% de patrimônio requerido, R\$ 7 bilhões de capital ainda não alocado para o Itaú CorpBanca.

# Simulações - Payout

**Payout total<sup>1</sup> para manter CET1<sup>2</sup> full em 13,5% em diferentes cenários de retorno e crescimento:**

Payout Total <sup>1</sup>		ROE <sup>4</sup>				
		15,0%	17,5%	20,0%	22,5%	25,0%
Crescimento de RWA <sup>3</sup>	5,0%	65 – 70%	70 – 75%	75 – 80%	80 – 85%	85 - 90%
	10,0%	40 – 45%	45 – 50%	50 – 55%	55 – 60%	60 – 65%
	15,0%	25%	25 – 35%	35 – 40%	40 – 45%	45 – 50%

Conforme Fato Relevante divulgado hoje, nós pretendemos:

- Manter a prática de pagamento de dividendos e juros sobre capital próprio mínimo de 35% do lucro líquido e retirar o limite máximo atualmente fixado em 45%.
- O valor total a ser distribuído a cada ano será fixado pelo Conselho de Administração, considerando-se (1) o nível de capitalização da companhia, conforme regras definidas pelo BACEN, (2) o nível mínimo estabelecido pelo CA ( CET1<sup>2</sup> = 13,5% atualmente), (3) a lucratividade no ano, (4) as perspectivas de utilização de capital em função do crescimento esperado nos negócios, programas de recompra de ações, fusões ou aquisições e alterações regulatórias que possam alterar a exigência de capital; (5) mudanças fiscais; (6) variações significativas nos ativos ponderados pelo risco (RWA<sup>3</sup>); entre outros.

Assim o percentual a ser distribuído poderá flutuar ano a ano em função da lucratividade e demandas de capital da companhia, sempre considerando o mínimo previsto no Estatuto Social da Companhia.

(1) Considera montantes totais de dividendos e recompra de ações. As simulações consideram base de junho/2017, com incorporação de Citibank e XP Investimentos.

(2) *Common Equity Tier 1*. Sigla em inglês para Capital Principal.

(3) Sigla em inglês para ativos ponderados pelo risco.

(4) Sigla em Inglês para retorno sobre o patrimônio líquido.

# Perspectivas de Demanda de Capital nos Próximos Anos

Regulatório

---

Investimentos

---

Expansão dos Negócios

---

**Recompra de ações**

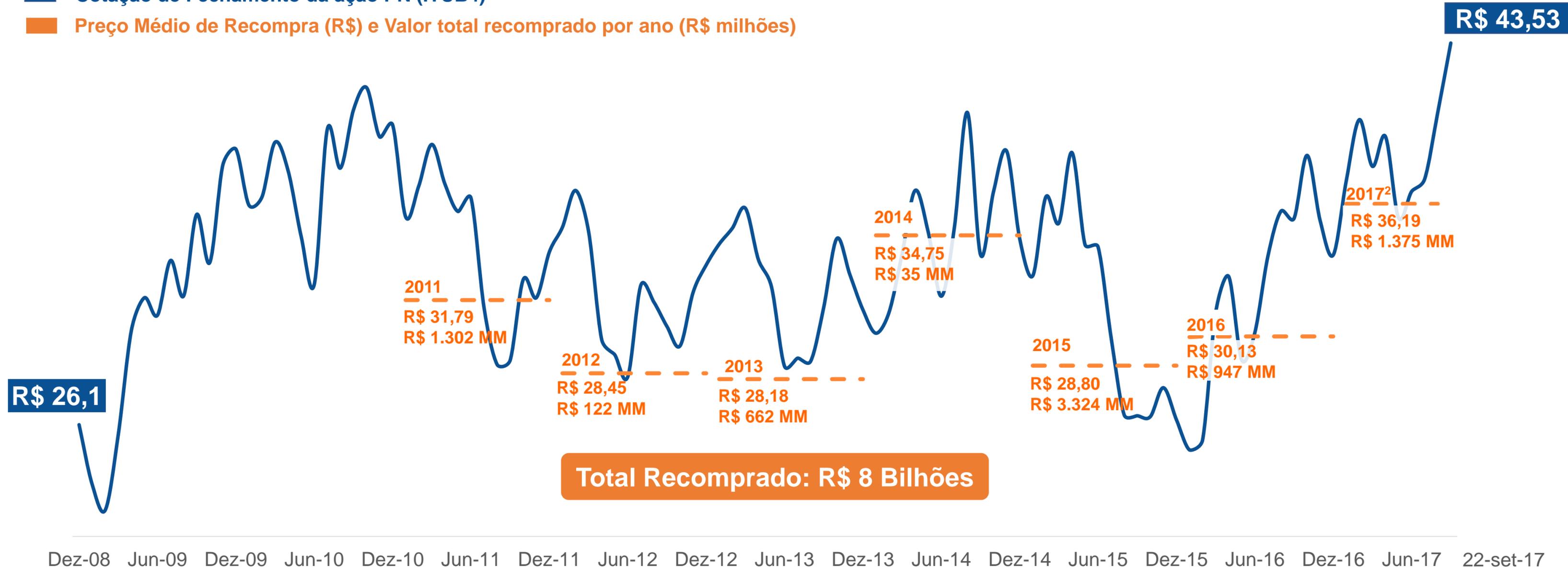
## Condições:

- Folga de Capital.
- Dividendos satisfatórios ( $\geq 35\%$  do Lucro Líquido Recorrente).
- Retorno para o acionista acima do custo de capital em projeção conservadora.

# Momentos de Recompra

■ Cotação de Fechamento da ação PN (ITUB4)<sup>1</sup>

■ Preço Médio de Recompra (R\$) e Valor total recomprado por ano (R\$ milhões)

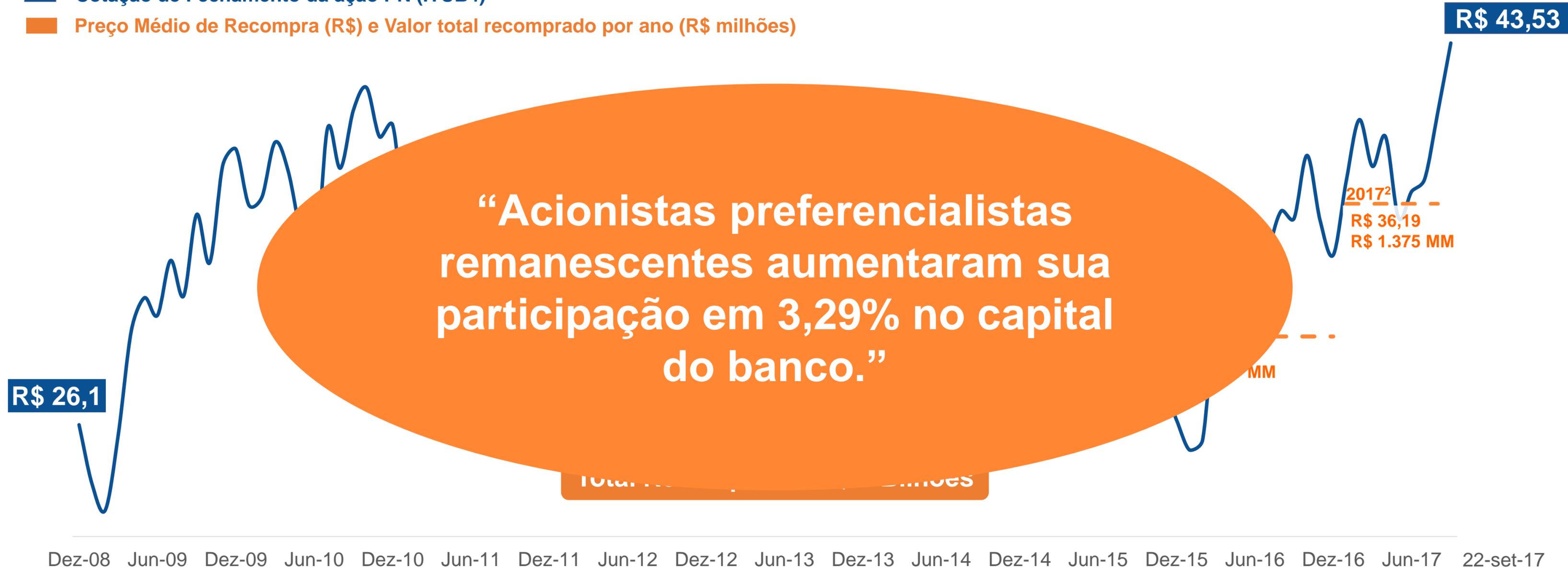


(1) Cotação não ajustada por proventos (exemplo: bonificações)

(2) Até agosto de 2017.

# Momentos de Recompra

- Cotação de Fechamento da ação PN (ITUB4)<sup>1</sup>
- Preço Médio de Recompra (R\$) e Valor total recomprado por ano (R\$ milhões)



(1) Cotação não ajustada por proventos (exemplo: bonificações)  
 (2) Até agosto de 2017.

## Conclusão

- Modelo de Negócios focado na otimização de exigências de capital.

## Conclusão

- Modelo de Negócios focado na otimização de exigências de capital.
- Geração interna de lucro maior que demanda de capital para crescimento dos negócios.

## Conclusão

- Modelo de Negócios focado na otimização de exigências de capital.
- Geração interna de lucro maior que demanda de capital para crescimento dos negócios.
- Não pretendemos operar com capital excessivo aos níveis estabelecidos.

## Conclusão

- Modelo de Negócios focado na otimização de exigências de capital.
- Geração interna de lucro maior que demanda de capital para crescimento dos negócios.
- Não pretendemos operar com capital excessivo aos níveis estabelecidos.
- *O payout* será definido pelo Conselho de Administração, observando o nível de capitalização desejado, a perspectiva de demanda de capital em função da perspectiva de crescimento, aquisições, recompra de ações, mudanças regulatórias e fiscais, procurando praticar um mínimo de 35%.