

Ciclo Apimec 2019

Agenda

**24 anos
consecutivos**

01



10 anos de Itaú Unibanco

Pedro Moreira Salles – Copresidente do Conselho de Administração
Roberto Setubal – Copresidente do Conselho de Administração
Ricardo Tadeu Martins – Presidente da Apimec Nacional

02



Resultados do Itaú Unibanco e as mudanças estruturais no Sistema Financeiro Nacional

Milton Maluhy – Vice-Presidente Executivo, CFO e CRO

03



Centralidade no cliente e Estratégia digital

Candido Bracher – Presidente e CEO
André Sapoznik – Vice-Presidente de Tecnologia e Operações
Márcio Schettini – Diretor Geral do Varejo

04



Encerramento Candido Bracher

05



Sessão de perguntas e respostas

Milton Maluhy

Vice-Presidente Executivo de Finanças e Riscos



1. Mudanças estruturais no Sistema Financeiro Nacional



2. Itaú Unibanco está preparado



3. Criação de valor para o acionista



1. Mudanças estruturais no Sistema Financeiro Nacional



2. Itaú Unibanco está preparado



3. Criação de valor para o acionista

O Sistema Financeiro Brasileiro passa por uma **transformação estrutural**

Queda da Taxa Selic – % ao ano



Inflação sob controle (IPCA) - %



Fontes: Bloomberg e Itaú Unibanco

Fontes: IBGE e Itaú Unibanco

Agenda



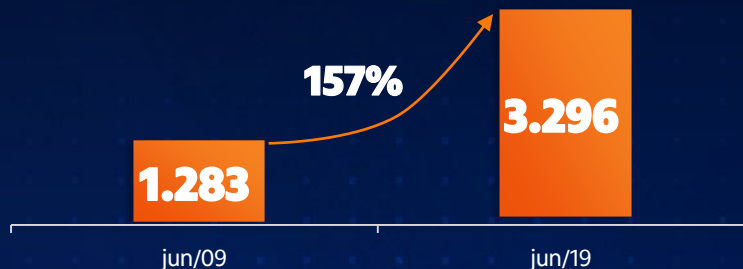
- Inclusão
- Competitividade
- Transparência
- Educação

Reformas Aprovadas

- Taxas de Longo Prazo (TLP)
- Cadastro Positivo
- Reforma da Previdência na Câmara dos Deputados

Crédito e seguros no Brasil: potencial de crescimento

Crédito Total (Em R\$ bilhões)



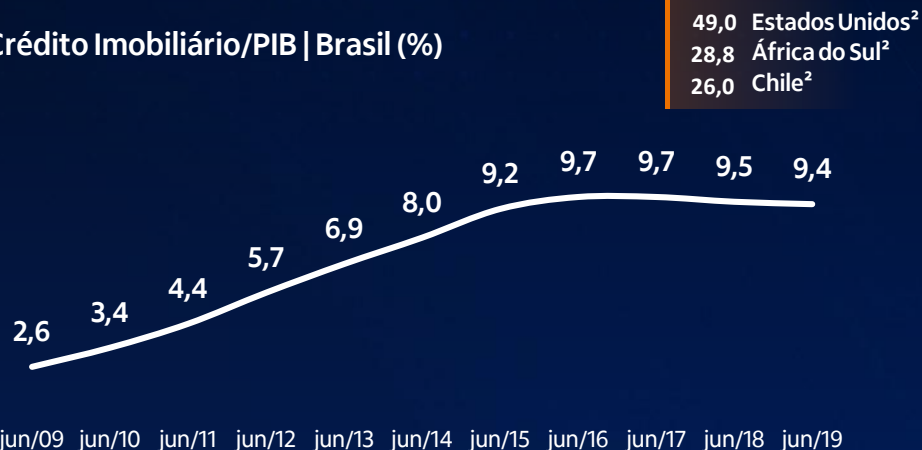
Fonte: Banco Central do Brasil.

Crédito/PIB | Brasil (%)



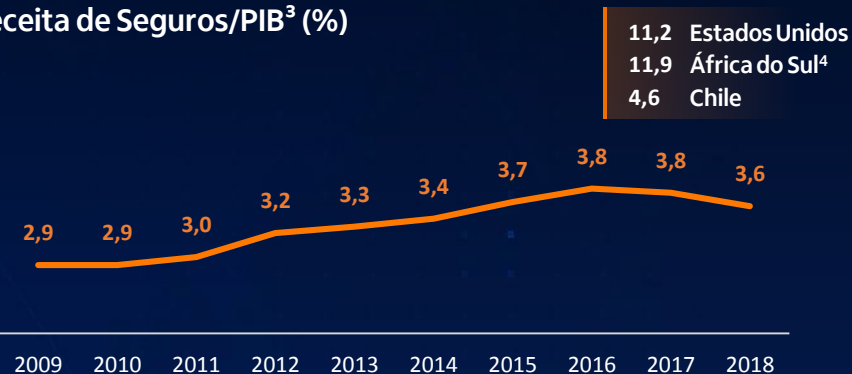
(1) As informações por países são referentes a: dezembro de 2018 (África do Sul), março de 2019 (EUA) e julho de 2019 (Chile).
Fontes: Banco Central do Brasil, Federal Reserve Board, South African Reserve Bank e Banco Central de Chile.

Crédito Imobiliário/PIB | Brasil (%)



(2) As informações por países são referentes a: dezembro de 2018 (África do Sul), março de 2019 (EUA) e julho de 2019 (Chile).
Fontes: Banco Central do Brasil, Federal Reserve Board, South African Reserve Bank e Banco Central de Chile.

Receita de Seguros/PIB³ (%)



(3) Prêmios de Seguros não incluem seguros de saúde
(4) África do Sul tem por ano-base 2016, os demais países 2017
Fontes: Susep e OCDE



1.

**Mudanças estruturais no
Sistema Financeiro Nacional**



2.

Itaú Unibanco está preparado



3.

Criação de valor para o acionista

Estamos preparados...



Modelo de Negócios Universal

Foco na criação de valor e ampla base de clientes



Disciplina na gestão de custos

Busca constante por eficiência



Capacidade tecnológica

Investimento contínuo



Apetite de risco

Níveis aceitáveis de exposição



Capitalização e liquidez

Prudência e solidez

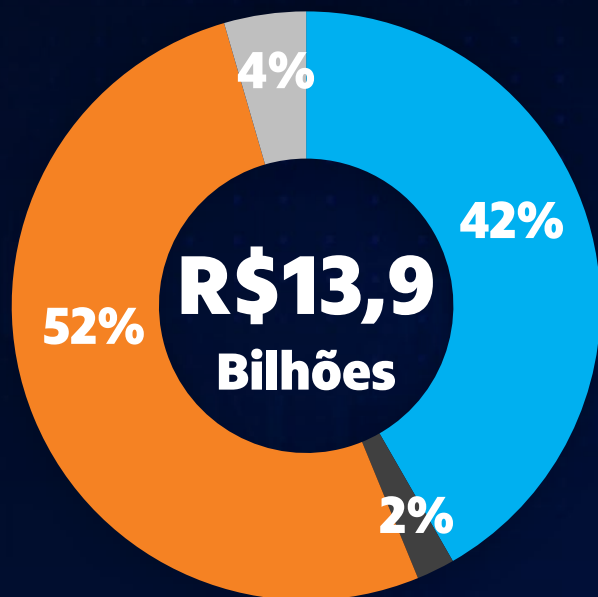
Modelo de negócios

Um banco universal



Modelo
de Negócios
Universal

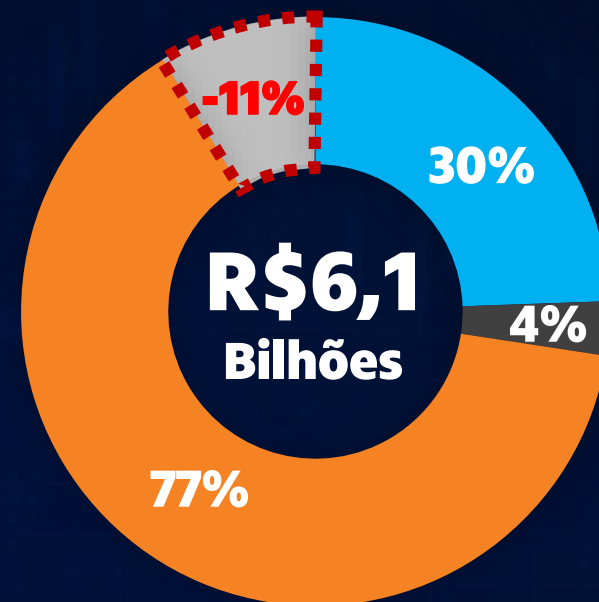
Lucro Líquido Recorrente



1º Semestre de 2019



Criação de valor



Banco Universal

todos produtos e serviços para múltiplos clientes



Modelo
de Negócios
Universal



1 – Exemplos de parcerias: Magazine Luiza, Walmart, Fiat, Latam, Ipiranga e Vivo.

Banco Universal

todos produtos e serviços para múltiplos clientes



**Modelo
de Negócios
Universal**

ITAÚ CORRETORA

R\$ 41 bilhões em volume de negociações em 2018.



ITAÚ SECURITIES SERVICES

Melhor subcustodiante do Brasil, Paraguai e Uruguai em Junho/19
R\$ 1.405 bilhões em custódia local.
R\$ 177 bilhões em custódia internacional em Junho/19.



VEÍCULOS

R\$ 17,2 bilhões na carteira de Veículos.
Terceiro maior banco no segmento pessoa física.



BANCO DE INVESTIMENTO

Liderança em Fusões e Aquisições.



ITAÚ SEGURIDADE

R\$ 2,0 bilhões em Receitas de Seguros, Previdência e Capitalização em 2T19.



WEALTH MANAGEMENT AND SERVICES

R\$ 1.200 bilhões de Total de Ativos sob Administração.
Melhor gestora de ativos do Brasil em 2018.



**55
milhões de
clientes**

PREVIDÊNCIA PRIVADA

R\$ 26,9 bilhões de contribuição para os Planos de Previdência Privada Itaú em 2018.
Maior banco privado brasileiro nesse segmento em pessoa física.



CARTÕES DE CRÉDITO

Liderança no mercado brasileiro.¹



CRÉDITO IMOBILIÁRIO

Marca bancária premium no mercado brasileiro.



EMPRÉSTIMOS CONSIGNADOS

Quarto maior banco nesse segmento do Brasil.



ADQUIRÊNCIA

R\$ 437,1 bilhões em transações realizadas com cartões de crédito e débito em 2018.



Crescimento da carteira de crédito, com aumento nas originações



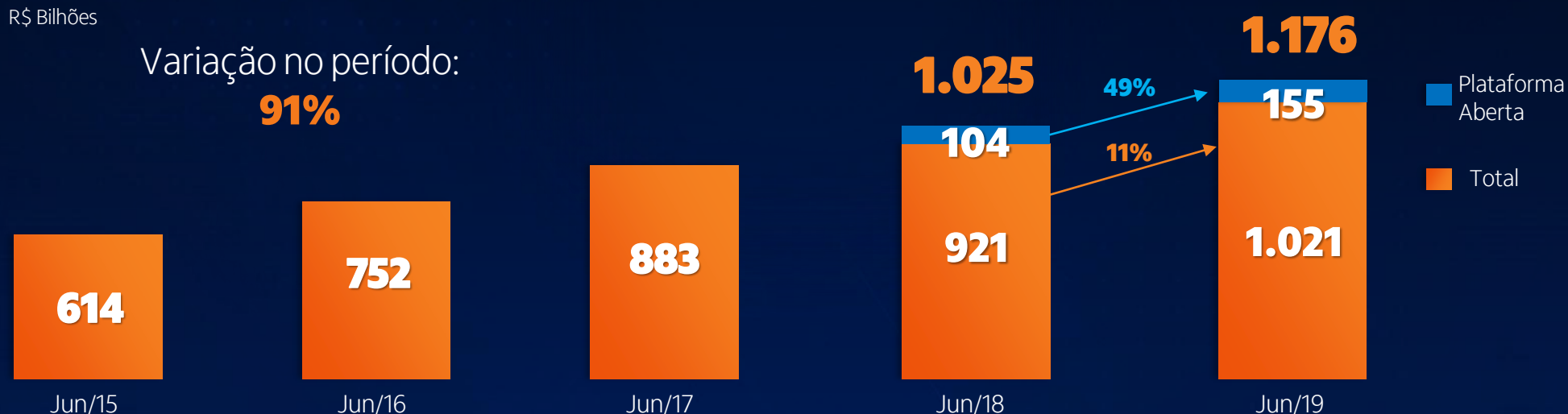
Originação de crédito¹

2T19 vs 2T18

↑ **14%**

↑ **41%**

Crescimento de fundos de investimento², com destaque para plataformas abertas



(1) Média por dia útil no período.

(2) Não inclui América Latina (exBrasil). A partir do 3T17, desconsolidamos carteiras administradas do grupo Itaú e, para efeito de comparabilidade, reprocessamos o histórico.

Estamos **preparados...**



Modelo de Negócios Universal

Foco na criação de valor e ampla base de clientes



Disciplina na gestão de custos

Busca constante por eficiência



Capacidade tecnológica

Investimento contínuo



Apetite de risco

Níveis aceitáveis de exposição



Capitalização e liquidez

Prudência e solidez

Controle de custos e eficiência



Disciplina na gestão de custos

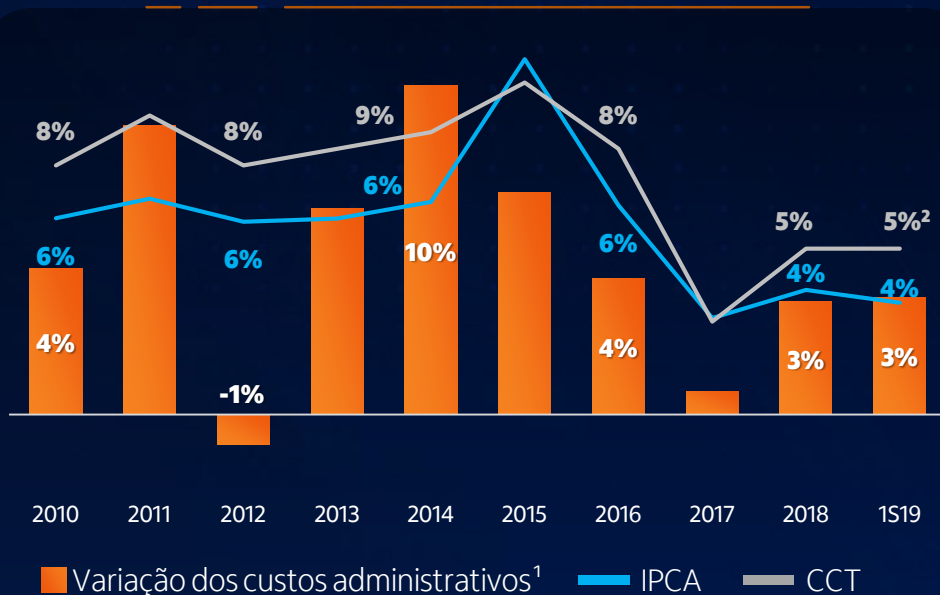
Nossos custos administrativos no Brasil

Variação média anual

Custos:
4,7%

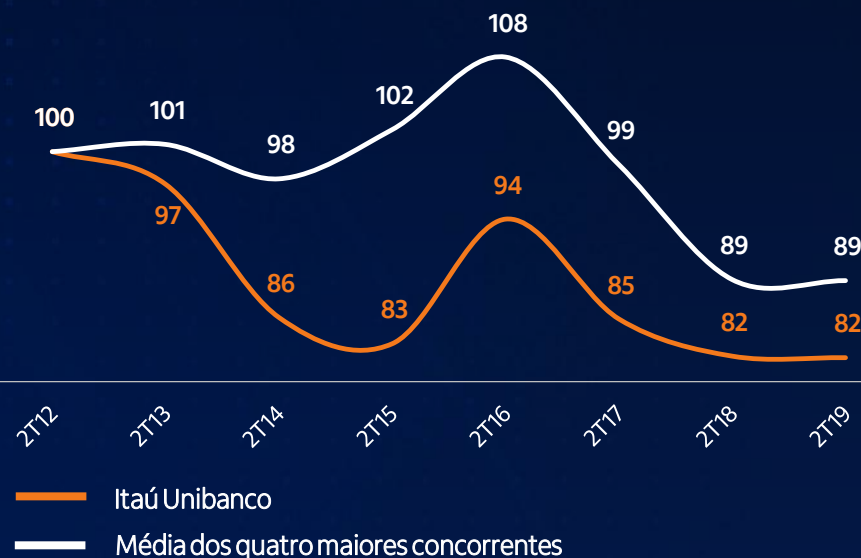
IPCA:
5,8%

Convenção Coletiva
de Trabalho (CCT):
7,1%



Índice de Eficiência Ajustado ao Risco

Base 100



Historicamente mais eficientes do que a média dos principais concorrentes

(1) Não inclui as operações na América Latina. Contém Despesas de Comercialização de Seguros.

(2) Considera o CCT de 2018.

Não há acomodação, estamos constantemente buscando oportunidades de redução de custos



Disciplina na gestão de custos

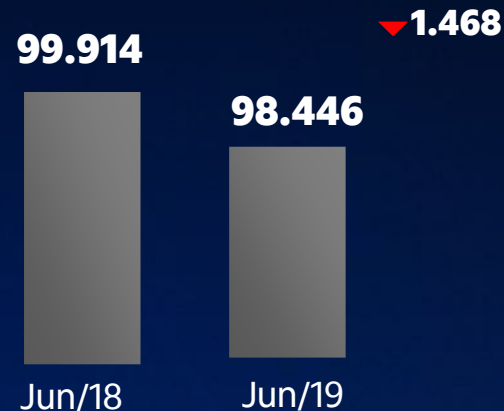
Iniciativas Internas

- Programa de Desligamento Voluntário
- Revisão de processos
- Otimização de gastos
- Mobilização da gestão
- Campanhas internas de engajamento**

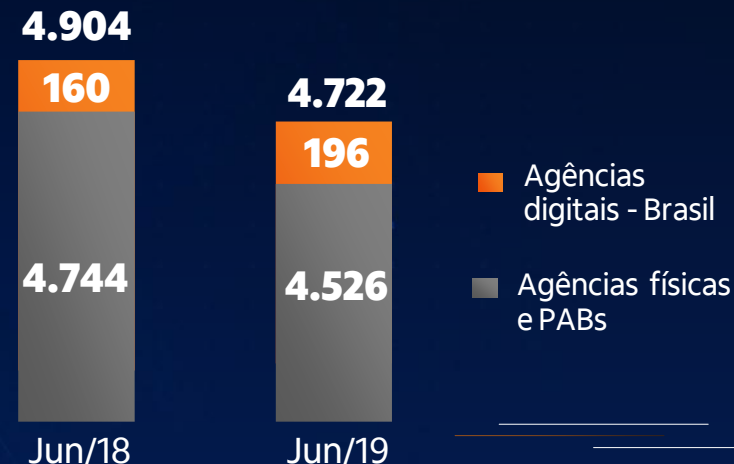
“Evitar o desperdício e repensar nossos hábitos para ser simples, sempre”

“Tratar os recursos do banco como se fossem seus. Isso também é mudar de liga”

Colaboradores



Agências e Postos de Atendimento



Estamos **preparados...**



Modelo de Negócios Universal

Foco na criação de valor e ampla base de clientes



Disciplina na gestão de custos

Busca constante por eficiência



Capacidade tecnológica

Investimento contínuo



Apetite de risco

Níveis aceitáveis de exposição



Capitalização e liquidez

Prudência e solidez

Investimos continuamente em tecnologia



Capacidade tecnológica

Base 100



18%

Inflação (IPCA)
acumulada no
período

—●— Investimentos em tecnologia

—●— Despesas não Decorrentes de Juros – DNDJ

Estamos **preparados...**



Modelo de Negócios Universal

Foco na criação de valor e ampla base de clientes



Disciplina na gestão de custos

Busca constante por eficiência



Capacidade tecnológica

Investimento contínuo



Apetite de risco

Níveis aceitáveis de exposição



Capitalização e liquidez

Prudência e solidez

Apetite de risco - Sem alteração

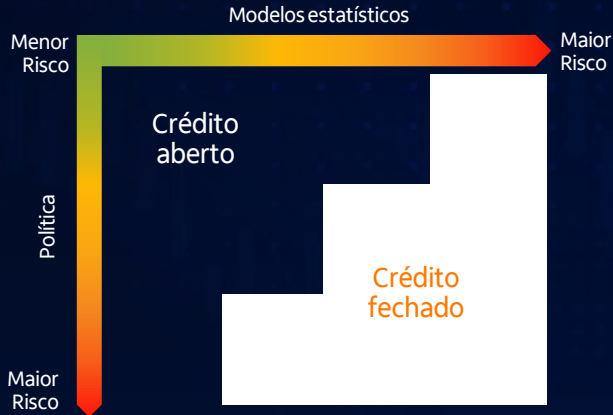


Apetite de risco

Varejo

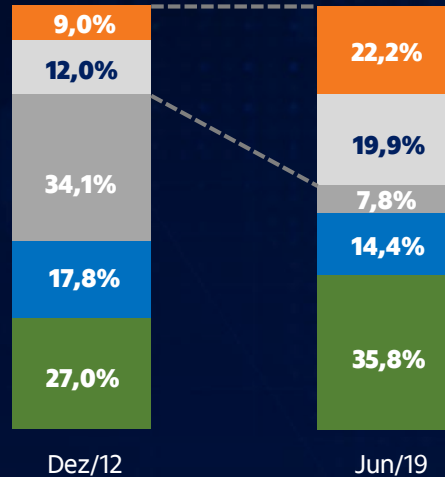
Estratégia de gestão

Ferramentas de gestão
(abertura / fechamento) de crédito



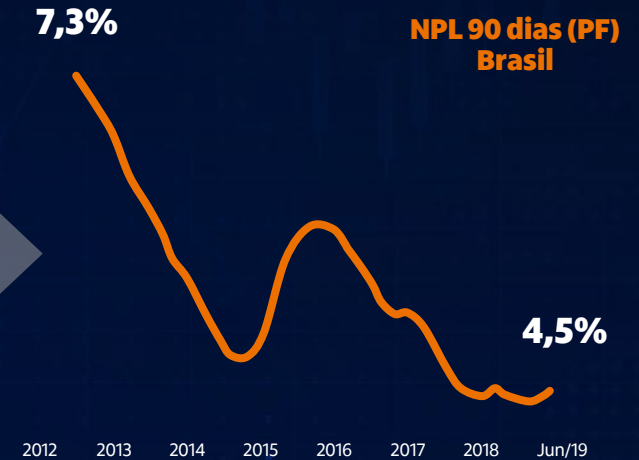
Efeito na carteira

Mudança no mix da carteira
pessoa física no Brasil



Resultado da estratégia

Queda na inadimplência
do segmento



- Consignado
- Crédito imobiliário
- Cartão de Crédito
- Veículos
- Crédito pessoal

Apetite de risco - Sem alteração



Apetite de risco

Atacado

Estratégia de gestão

Decisões colegiadas baseadas em ratings individuais, visões setoriais e gestão de portfólio

Evolução do negócio pessoa jurídica

2014|2015

2015|2016

Revisão estratégica do Corporate

Implementação do novo modelo do Corporate

Especialização para reestruturação e recuperação de crédito

Efeito na carteira

Redução da exposição nos maiores devedores

Dez/12

Jun/19

% sobre total da carteira

Maior

1,1%

0,9%

10 maiores

7,7%

6,4%

50 maiores

19,6%

16,0%

Estamos **preparados...**



Modelo de Negócios Universal

Foco na criação de valor e ampla base de clientes



Disciplina na gestão de custos

Busca constante por eficiência



Capacidade tecnológica

Investimento contínuo



Apetite de risco

Níveis aceitáveis de exposição



Capitalização e liquidez

Prudência e solidez

Gestão prudente de capital

Manutenção de capitalização adequada



Capitalização
e liquidez

Índice de Capital Nível I

Apetite Itaú Unibanco

13,5 %

4,0 %

3,5 %

6,0 %

- Buffer adicional para stress
- Buffer regulatório
- Mínimo regulatório

14,9 %
(R\$ 126,4 bilhões)

1,3 %

13,6 %

- Capital Complementar Nível I (AT1¹)
- Capital Principal (CET I²)

Jun/19

(1) Additional Tier 1
(2) Common Equity Tier 1

Prática de distribuição de lucros



Capitalização
e liquidez



Para manter o Capital Nível I em 13,5% em diferentes cenários de retorno e crescimento, assumindo que não há aquisições ou mudanças nos requerimentos de capital.



ROE

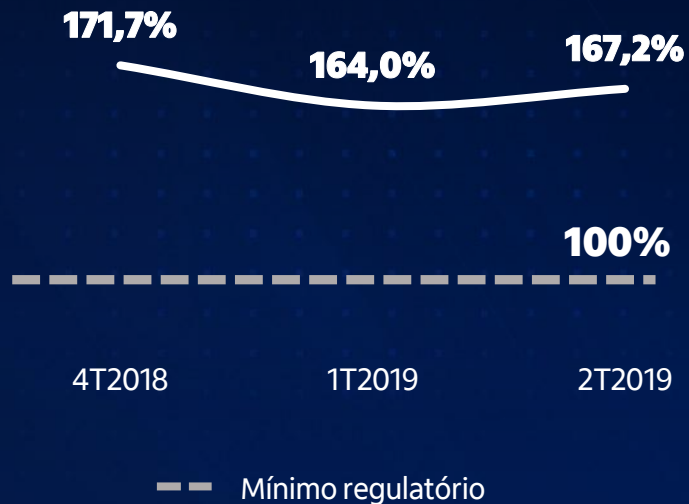

**Crescimento de
Ativos Ponderados
pelo Risco (RWA)**

	<u>5,0%</u>	<u>15,0%</u>	<u>17,5%</u>	<u>20,0%</u>	<u>22,5%</u>	<u>25,0%</u>
<u>5,0%</u>	65-70%	70-75%	75-80%	80-85%	85-90%	
<u>10,0%</u>	40-45%	45-50%	50-55%	55-60%	60-65%	
<u>15,0%</u>	35%	35%	35-40%	40-45%	45-50%	

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



Indicador de Liquidez de Curto Prazo (LCR)¹



Indicador de Liquidez de Longo Prazo (NSFR)²



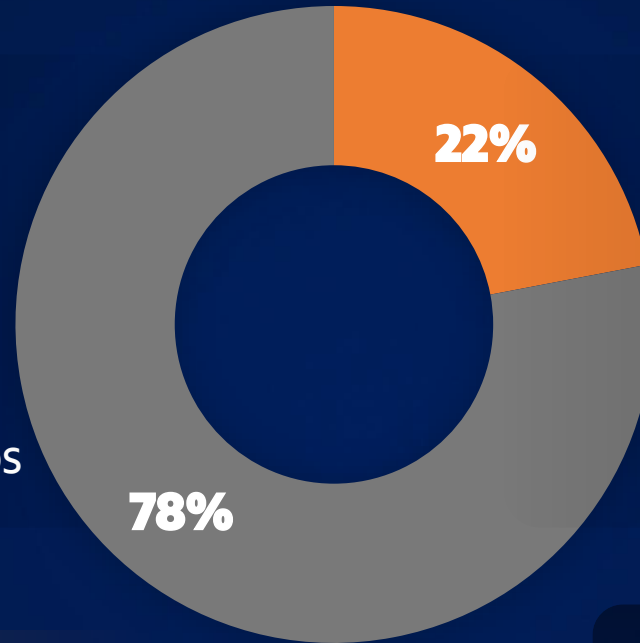
(1) Ativos de Alta Liquidez (HQLA) / Saídas Potenciais de Caixa
(2) Recursos Estáveis Disponíveis / Recursos Estáveis Requeridos

Funding diversificado



Capitalização
e liquidez

- 44% depósitos de poupança
- 20% depósitos à prazo
- 30% depósitos à vista
- 6% Letras Financeiras e outros



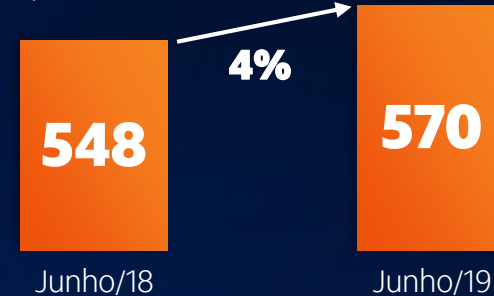
22% de captações é do segmento de **ATACADO**
(Prazo médio: 1,8 anos)

78% de captações é do segmento de **VAREJO**
(Prazo médio: 3 anos)

Data-base: julho de 2019
Em moeda nacional

Recursos captados¹

R\$ Bilhões



(1) Inclui depósitos à vista, de poupança e à prazo, debêntures, CRI, repasses, empréstimos, recursos de acéites e títulos financeiros, emissões de títulos no exterior, líquido de compulsórios e disponibilidades



1. Mudanças estruturais no Sistema Financeiro Nacional



2. Itaú Unibanco está preparado

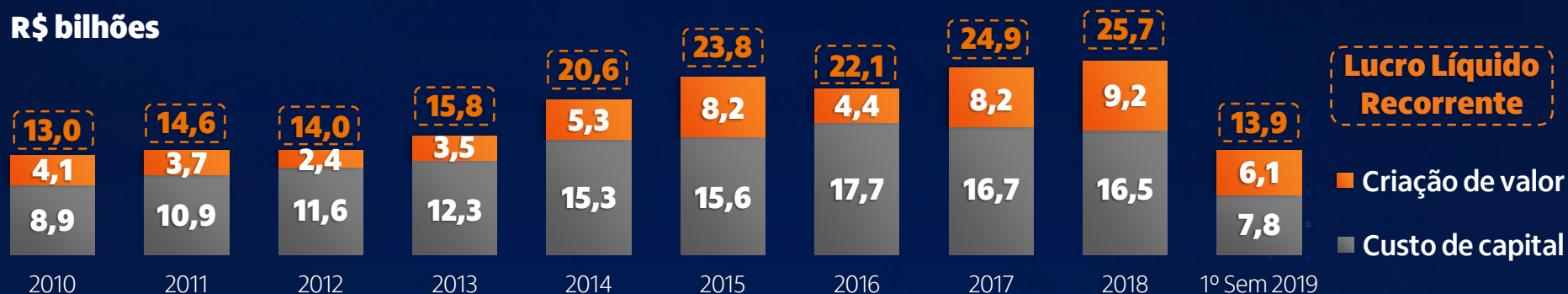


3. Criação de valor para o acionista

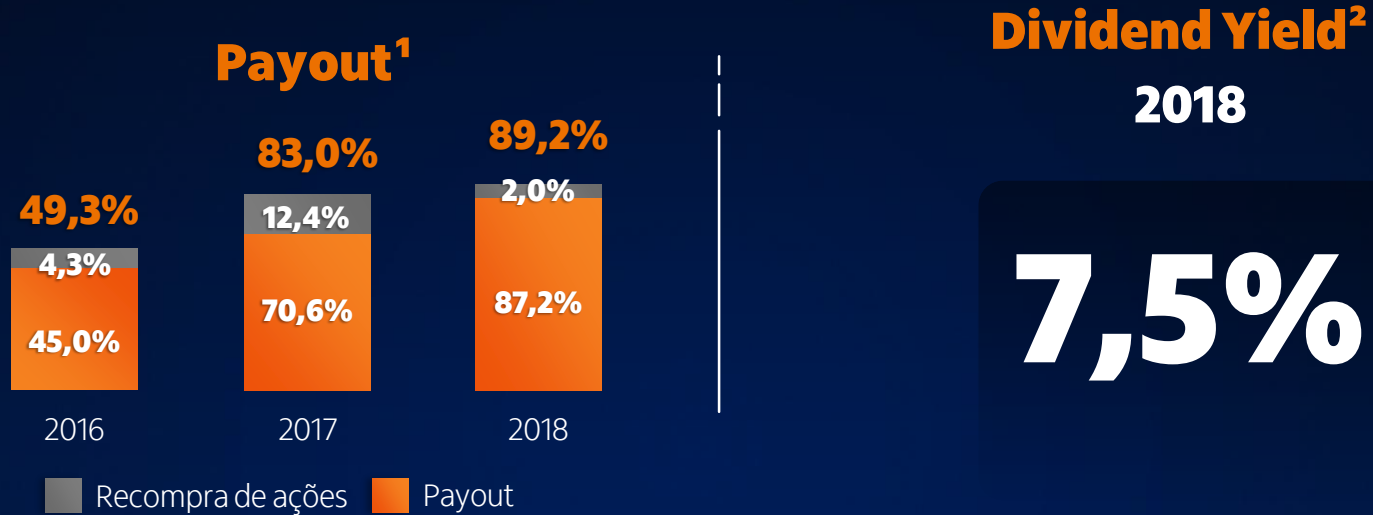
Rentabilidade **consistente**



R\$ bilhões



Remuneração ao acionista



Em 2019...

foram pagos R\$ 8,5 bilhões em dividendos, equivalente a R\$ 0,877 por ação

(1) % do lucro líquido recorrente

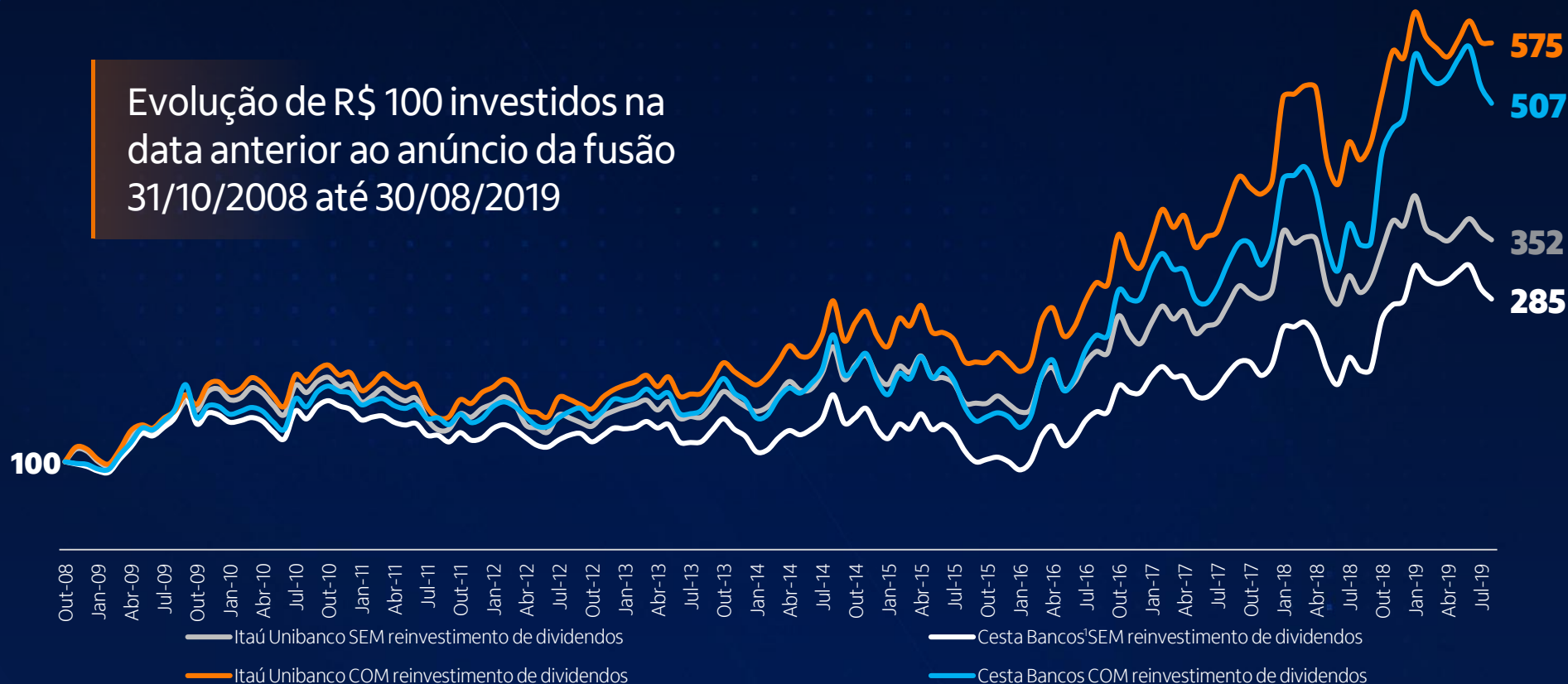
(2) Considera payout de 89,2% e a cotação diária média de fechamento em 2018.

Valorização das ações preferenciais do Itaú Unibanco – Comparativo com indicadores de mercado

Evolução de R\$ 100 investidos na data anterior ao anúncio da fusão 31/10/2008 até 30/08/2019



Valorização das ações preferenciais do Itaú Unibanco – Comparativo entre os bancos brasileiros



Fonte: Economática.

¹Média simples dos 3 principais bancos brasileiros ex Itaú Unibanco.

Candido Bracher

Presidente e CEO

Agenda

1. Contexto

2. Estratégia para evoluir em satisfação dos clientes

3. Resultados obtidos (evolução do NPS)

Agenda

1. Contexto

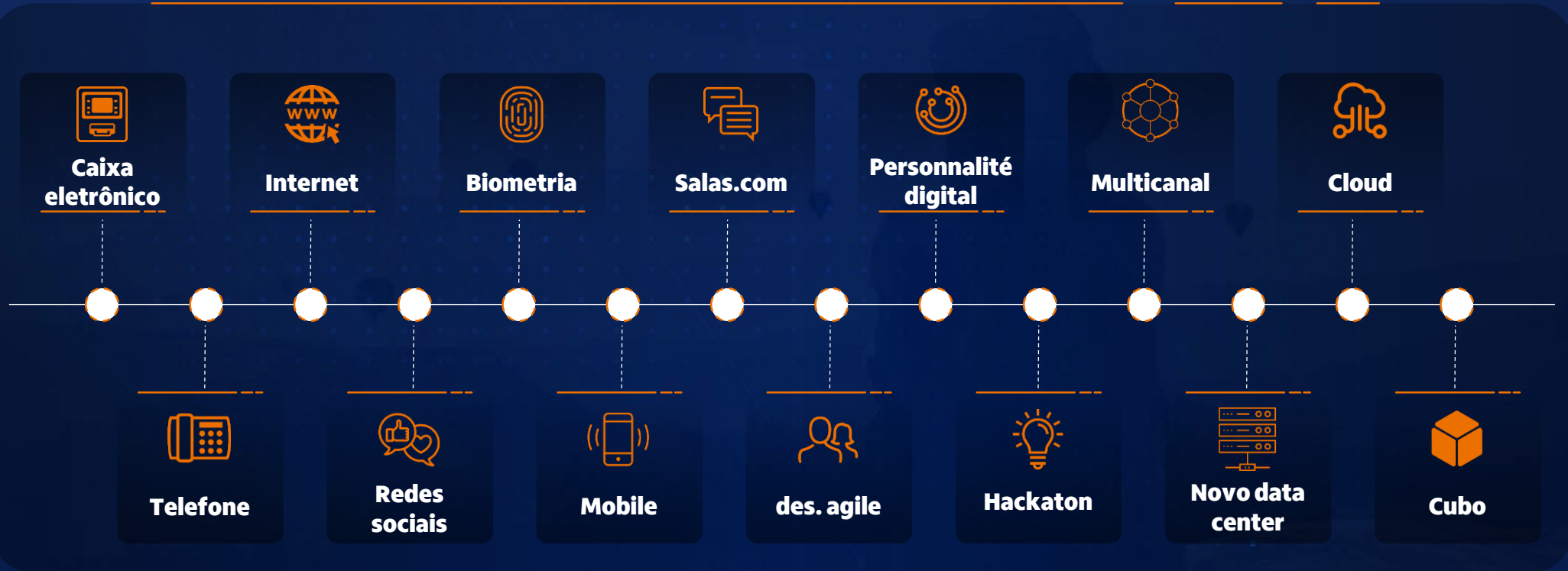
2. Estratégia para evoluir em satisfação dos clientes

3. Resultados obtidos (evolução do NPS)

Vivemos um momento de **transformações exponenciais** em diferentes setores



Transformação é uma jornada, não um destino



Revolução digital

Novas necessidades do cliente

MOBILIDADE



Não querem perder tempo no trânsito

LAZER



Querem acesso a entretenimentos legais e fáceis

COMUNICAÇÃO



Precisam se comunicar com as suas redes de contatos à qualquer momento e lugar

VIAGEM



Procuram ter novas experiências e conveniência enquanto viajam

CONSUMO



Desejam o máximo de opções de produtos para escolherem quando necessário

MÚSICA



Desejam ouvir os seus álbuns preferidos a qualquer momento e lugar

SERVIÇO COMPLETO



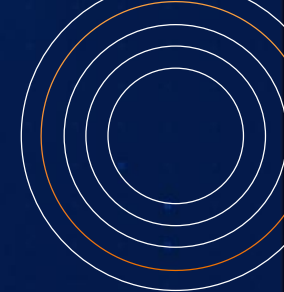
Procuram soluções inteligentes e integradas (super apps) para tornar o dia-a-dia mais simples

As expectativas dos clientes mudaram.

Eles demandam experiências de alta qualidade ao invés de somente produtos e serviços.

Mudando o jogo: **Tecnologia**

Resolvendo as necessidades dos clientes por meio da tecnologia



INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL



BIG DATA E ANALYTICS



BIOMETRIA



CHATBOTS



SMARTPHONE



WEARABLES



CLOUD



BLOCKCHAIN



MÍDIAS SOCIAIS



Customer ownership é a nova regra

Ouvir continuamente os clientes e obter seus feedbacks

Agir proativamente para antecipar necessidades

Construir empatia com os clientes através de processos e políticas

Agir sistematicamente para melhorar a experiência do cliente



Respeitar a privacidade do cliente

Motivar os colaboradores para se manterem engajados

Adaptar-se às demandas dos clientes e circunstâncias em tempo real

O que realmente importa é ter o **cliente no centro** de tudo que fazemos

Nossos clientes são muitos e a satisfação é o que importa

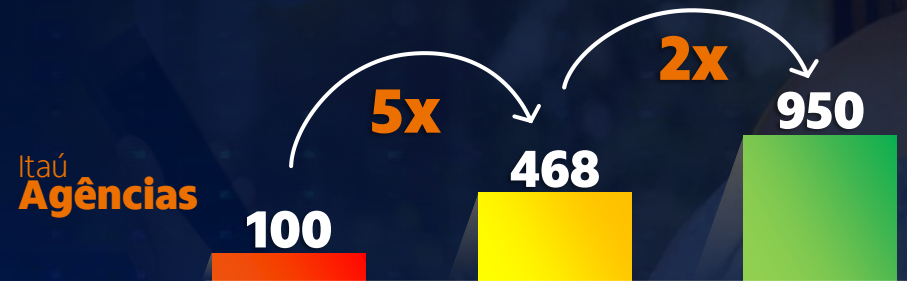
Banco Universal

- 55 milhões de clientes
 - entre 18 e mais de 80 anos
 - de baixa renda ao segmento Private
 - presentes em todo Brasil, seja nas capitais ou no interior, e no exterior
 - pessoa jurídica : desde micro empresas até os grandes conglomerados empresariais

Nos desafiamos diariamente para atender este universo tão heterogêneo.

Clientes satisfeitos geram mais valor

Valor Presente em lucro líquido (base 100) R\$/cliente, projeção de 5 anos



10x

É a diferença entre o valor presente gerado por um cliente promotor do segmento Itaú Agências contra o valor gerado por um detrator



Nossa **Visão**

Ser o banco líder em performance sustentável e em **satisfação de clientes**

Nosso **Propósito**



Estimular o poder de transformação das pessoas

Centralidade no **cliente** como um fio condutor para

**mudar
de liga**

**Cliente
no Centro**

Passamos a nos comparar às melhores empresas do mundo em satisfação de clientes, e não apenas aos concorrentes diretos do setor bancário.

Competição



Estabelecidos

Desafio: **mudança**

X



Inovadores

Desafio: **escala**



“Os estabelecidos precisam encontrar a inovação antes que os inovadores encontrem a distribuição”

Agenda

1. Contexto

2. Estratégia para evoluir em satisfação dos clientes

3. Resultados obtidos (evolução do NPS)

Satisfação assumiu papel central na estratégia



Transformação Cultural

Engajamento

Incentivos

Comunicação

Capacitação

Estrutura organizacional



Transformação da Experiência dos Clientes

Medição da satisfação (ouvir o cliente)

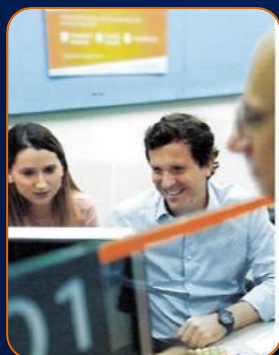
Evolução de produtos e processos

Redesenho de jornadas

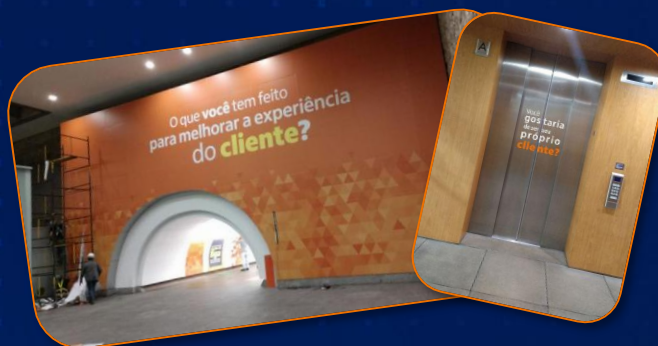
Transformação Cultural

Como engajar a liderança e os times na mudança de comportamento?

Programa
Posso te ajudar?



Ambientação dos
polos administrativos



Revistas
Itaú Unibanco



Novo posicionamento da marca



Transformação Cultural

Como engajar os times na mudança de comportamento?

“Rituais reforçam os **comportamentos que queremos** e **fixam a mudança.**”

(Heidi Grant, Ph.D. pela Neuroleadership Institute; Harvard Business Review)



Contato ativo para entender a experiência dos clientes.

+80 mil feedbacks por mês.



Aprendizados a partir dos feedbacks do cliente para melhorar a sua experiência.

+ de 6 mil encontros.

Transformação da Experiência dos Clientes

1º passo: Medição da Satisfação



+ de **30 milhões**
de pesquisas
enviadas
anualmente



Aproximadamente
4 milhões
de respostas
dos clientes

Transformação da Experiência dos Clientes

2º passo: Redesenho de Jornadas

Discovery



Priorização de jornadas



Mapeamento de dores e fluxo *As Is*



Benchmarks e ideação do *To Be*

Delivery



Avaliação das soluções



Implementação das iniciativas



Acompanhamento de resultados

1 Abertura e uso de conta corrente PF

2 Abertura e uso de conta corrente PJ

3 Aquisição e uso de cartão de crédito

4 Aquisição e uso de crediário

5 Aquisição e uso de cheque especial

6 Abertura e uso de capital de giro

7 Aquisição e uso de rede

8 Abertura de conta com produtos *cash*

9 Aquisição e uso de Moeda Nacional

10 Aconselhamento financeiro

Transformação da Experiência dos Clientes

2º passo: Redesenho de Jornadas

Discovery

Delivery



Priorização de jornadas



Mapeamento de dores e fluxo *As Is*



Benchmarks e ideação do *To Be*



Avaliação das soluções



Implementação das iniciativas



Acompanhamento de resultados

1

Dores

2

Jornada do cliente

3

Comparativo com melhores práticas

4

Hipóteses de solução

5

Time multidisciplinar

6

Teste com cliente

7

Implementação ágil

Agenda

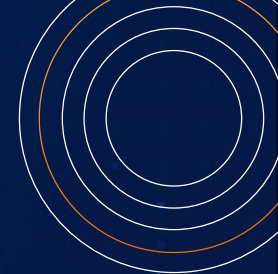
1. Contexto

2. Estratégia para evoluir em satisfação dos clientes

3. Resultados obtidos (evolução do NPS)

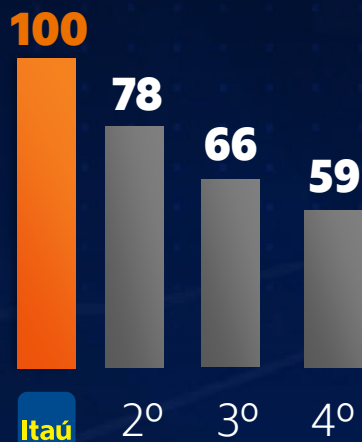
NPS Competitivo

Em geral, temos bons resultados frente aos nossos principais concorrentes



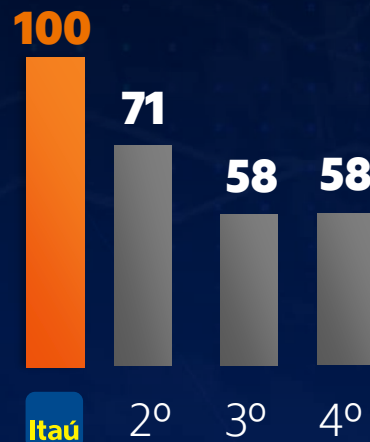
Itaú Agências

NPS Competitivo
(Base 100)



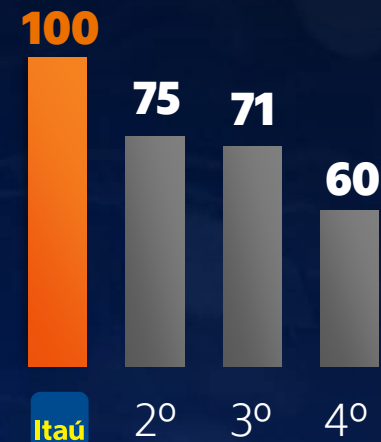
Itaú Uniclass

NPS Competitivo
(Base 100)



Itaú Personalité

NPS Competitivo
(Base 100)



Fonte: Pesquisa de Competitividades dos segmentos Itaú Agências, Itaú Uniclass e Itaú Personalité, realizada ao longo de 2018. NPS Banco Principal.

NPS Global **Negócios** (Ago/18 x Jul/19)

Banco de Varejo PF

↑ **4 pp**

Banco de Varejo PJ

↑ **12 pp**

Cartões

↑ **4 pp**

Adquirência

↑ **20 pp**

Private Bank

↑ **12 pp**

NPS **Transacional** (Ago/18 x Jul/19)

Agências*

↑ **8 pp**

Centrais de Atendimento

↑ **14 pp**

Nota do **App Itaú****



4,7

App Store



4,5

Play Store

*Total Agência Laranja (Itaú Agências, Uniclass e EMP4). ** Em 29/08/2019.

NPS Global da Holding

↑ **7 pontos**

70% do desafio de crescer
10 pontos até 2020



Sumarizando...

Nós conhecemos as dores dos nossos clientes e os desafios que temos pela frente

Já evoluímos na satisfação e centralidade no cliente, mas há muito pela frente

Sabemos para onde devemos ir e estamos no caminho certo para mudar de liga

André Sapoznik

Tecnologia e Operações

Estratégia Digital Itaú



Estratégia Digital Itaú



Partir do cliente: **imperativo sempre atual**

Com a velocidade de mudança do mundo e o maior poder computacional, conseguimos descobrir mais rápido o que o cliente busca e desenvolver soluções personalizadas.

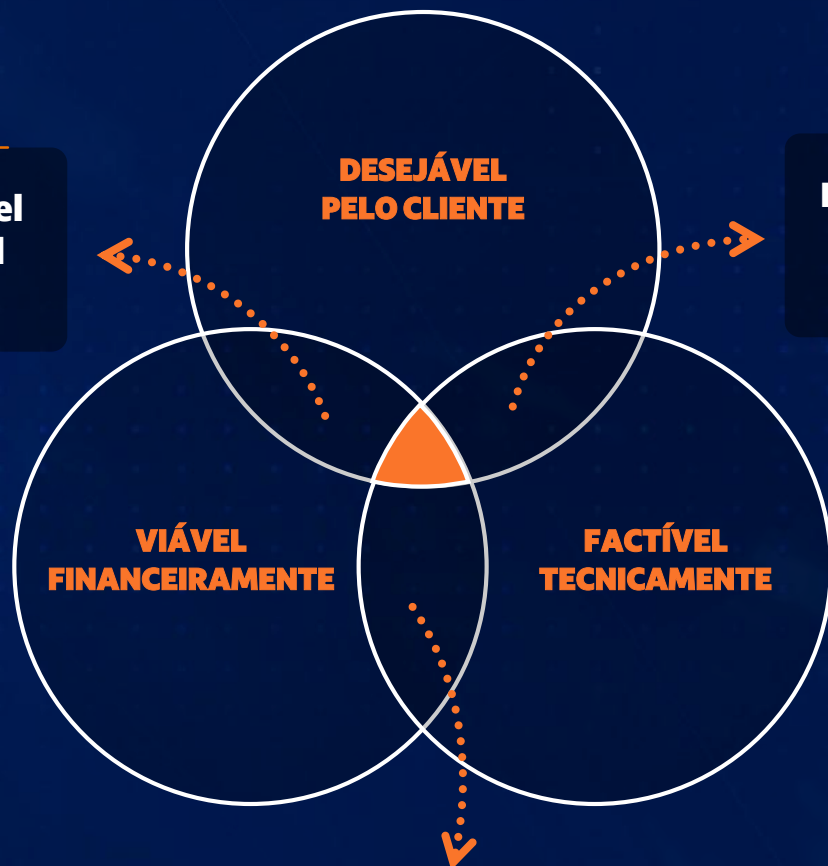
Antes



Agora



Criando soluções digitais **poderosas**



Desejável e viável
sem ser factível
é sonho

Desejável e factível
sem ser viável não
se sustenta

VIÁVEL
FINANCEIRAMENTE

FACTÍVEL
TECNICAMENTE

Viável e factível sem
ser desejável não
será adotada



Soluções digitais poderosas nascem de resolver as necessidades reais dos clientes com o que a tecnologia acabou de tornar factível tecnicamente e viável financeiramente.

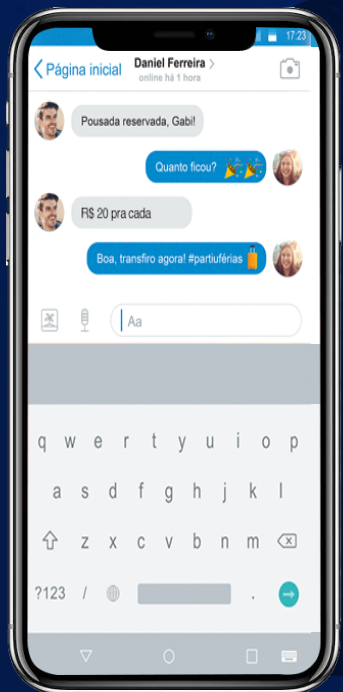
Partir do cliente: Teclado Itaú

O banco inserido no dia a dia do cliente, oferecendo serviços financeiros em qualquer app.

Necessidade identificada:

“ Preciso pagar a viagem pro Daniel. Tem um jeito fácil de fazer isso sem entrar em outro aplicativo? ”

Solução: Teclado Itaú



900 mil
habilitações no
lançamento

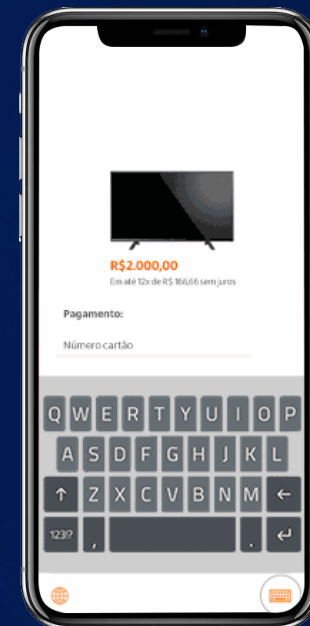
+62%
transferências
por cliente



Transferência em menos
de **30 segundos**



2x mais rápido do que a transação no app



Nova funcionalidade:
cartão virtual

O cliente gera no próprio teclado um cartão para pagar suas compras online.

Partir do cliente: **Recomendação de Investimento**

Necessidade identificada:

“ Qual é a melhor forma de investir meu dinheiro?
São muitas opções! ”

Dados que só o Itaú tem:

Resultado esperado de **28 mil produtos e ativos financeiros**

200 mil combinações possíveis de carteira

10 mil cenários para o comportamento do mercado

Teste de **2 bilhões de cenários** diferentes para todos os perfis de cliente



Otimização no contexto do cliente (carteira atual, vencimentos e novas aplicações)



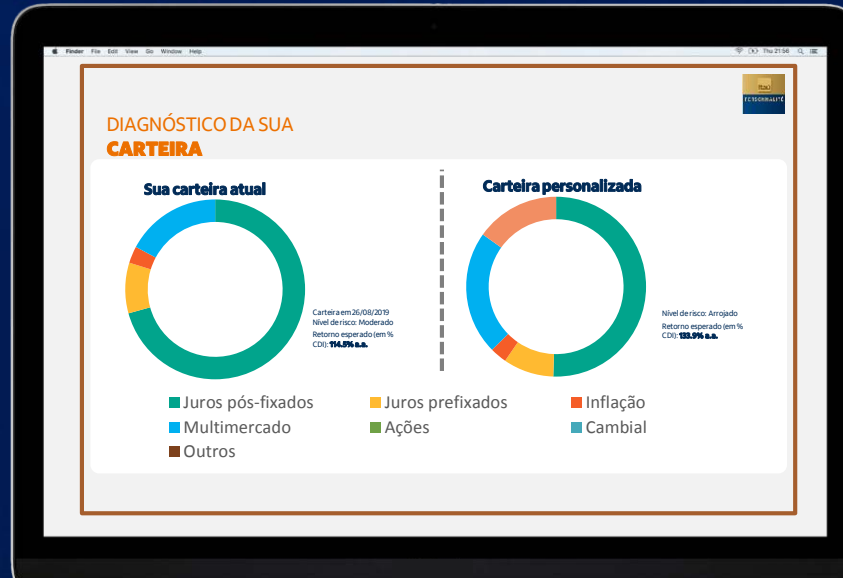
Avaliação personalizada de um **especialista**

Solução:

A **combinação mais vantajosa** possível para cada cliente, de acordo com seu **perfil e momento de vida.**

2,5 minutos para geração de uma recomendação

+0,50 a 2,50 pp adicionais de **rentabilidade anual** da carteira dos clientes que passaram pela recomendação



Estratégia Digital Itaú

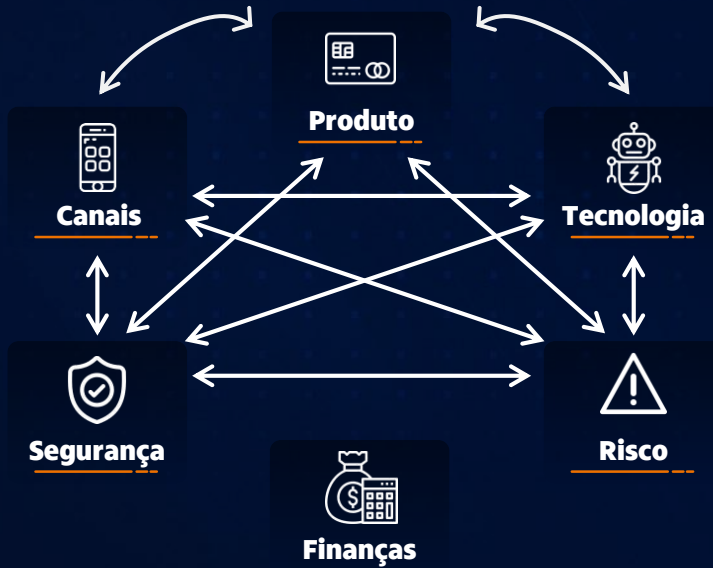




No cenário competitivo, quem tem mais velocidade sai à frente

Modelo tradicional

Inúmeras interações entre diferentes estruturas funcionais para desenvolver um produto.



grandes projetos, com etapas longas



tempo



experimentação



captura de valor



X

Modelo moderno

Grupo autônomo inspirado pelo mesmo propósito que reúne diversas competências para tomada de decisão rápida.



Design
Ciência de Dados
Atendimento
Marketing
Qualidade

...



entregas de valor contínuas e em ciclos curtos



tempo



experimentação



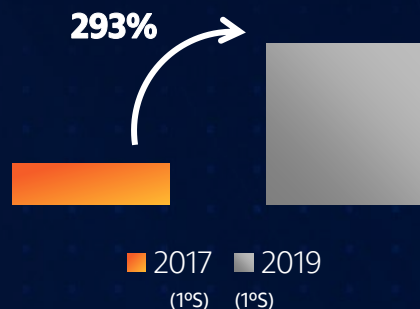
captura de valor



Nova forma de **trabalhar que se traduz em resultados**

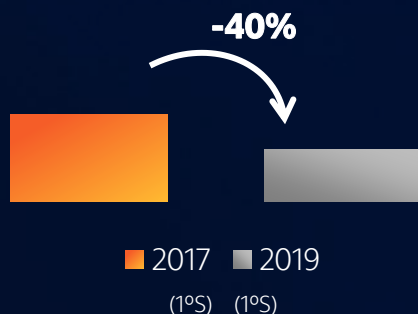
Times multidisciplinares integrados, focados em entregas menores e mais rápidas, resultam em mais **qualidade, produtividade e maior retorno financeiro.**

Soluções de tecnologia



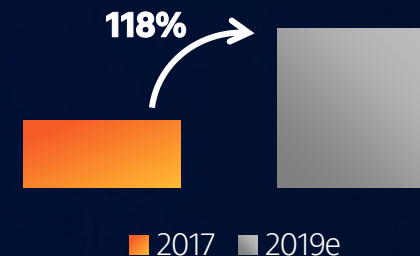
Mais produtividade

Redução do tempo de entrega de soluções de tecnologia



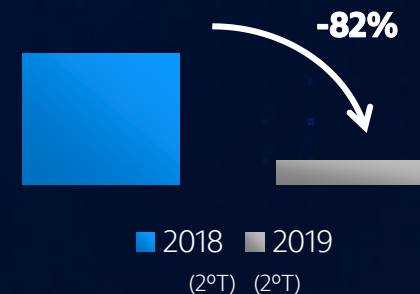
Mais valor

Maior retorno financeiro capturado



Indisponibilidade

Clientes que tiveram problemas nos canais mobile e internet



Estratégia Digital Itaú



Estratégia Digital Itaú



Usamos a tecnologia para resolver **problemas reais**

Raciocínio tradicional: **visão de oferta**



Raciocínio moderno: **visão de demanda**



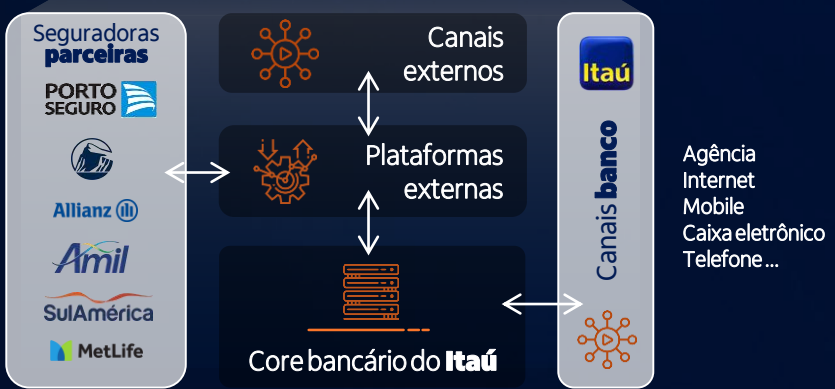
Como aplicamos a visão de demanda na evolução da nossa **plataforma tecnológica** ?

1 Para criar novas soluções, combinando a plataforma do banco com soluções do mercado



Novos produtos

Ecosistema de seguros:



2 Para modernizar constantemente nossos sistemas tradicionais

De um sistema único e interligado



Para aplicações independentes

- +velocidade
- +flexibilidade
- +escalabilidade
- +robustez

API Boletos Itaú

25 milhões de boletos gerados por mês

R\$ 22 bilhões em boletos emitidos

APIs Permitem a conexão entre aplicativos, mesmo que sejam originados por empresas diferentes.

Cubo: motor de **inovação** para a plataforma do banco

cubo

Maior hub de empreendedorismo tecnológico da América Latina.

20.000m²



2.000
pessoas/dia



24
patrocinadores corporativos



1.100
residentes
(120 startups)

400
membros das startups



70+ projetos
entre o banco e as startups do Cubo



1.000 eventos/ano



Contato com novas tecnologias e soluções



Aproximação de novos modelos de negócio



Experimentação nos negócios do Itaú



Acesso a talentos especializados



Proximidade com o ecossistema de inovação do Brasil e do mundo

Cybersecurity: segurança é **inegociável**

Em um mundo cada vez mais digital, a gestão de riscos cibernéticos é parte essencial da nossa atuação.



Proteção por desenho

- Desenvolvimento seguro
- Arquitetura de infraestrutura segura
- *Observability* nos dados

100% alinhados com os requisitos dos órgãos reguladores

+70% de novos processos e controles nos dois últimos anos



Disciplina de processos

- Centro de Operações 24 x 7
- Processos abrangentes de prevenção
- Detecção respostas a ameaças
- Exercícios constantes de *blue team* x *red team*
- Testes frequentes e controlados de invasão

100% dos principais controles de segurança testados semestralmente



Capital humano

- Programa diferenciado de atração, capacitação e retenção
- Busca contínua de referências internacionais
- Integração com o negócio

+80% do time certificado com as mais importantes disciplinas de Segurança da Informação



Estratégia Digital Itaú



Estratégia Digital Itaú



Dados: o novo **capital** do banco



ROI DE **1500%**

Analytics: concessão de **crédito** em cartões por canais digitais

Necessidade identificada:

“ Como concedo mais cartões para clientes via canais digitais sem aumentar o risco do banco? ”

Antes



1 modelo para vários públicos



Centenas de variáveis para teste



+ tempo para desenvolver o modelo



Menos precisão

Agora

+50 modelos para públicos personalizados

+80 mil variáveis disponíveis para teste

4x menos tempo para desenvolver o modelo

126% mais preciso para identificar risco de inadimplência



+3X originação de crédito com **redução de inadimplência**

Para gasto médio mensal acima de R\$8 mil reais, você ganha isenção na taxa de anuidade de R\$140,00

Analytics: “ouvindo” 360 mil ligações. Todos os dias.

No passado

Monitoria tradicional:



Ligações monitoradas por pessoas. Apenas **0,2%** acompanhadas

Captura de **satisfação** do cliente limitada a uma **amostra**

Hoje

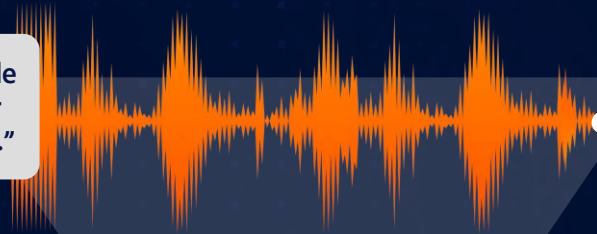
Speech analytics:

Transcrição de 100% das ligações e análise dos textos



cliente

“Gostaria de aumentar meu limite.”



atendente



SINAL DO ÁUDIO



CONTEÚDO DA LIGAÇÃO



DADOS DO CLIENTE

- Medir a satisfação de 100% dos clientes
- Mapear oportunidades
- Capturar a intenção sem precisar perguntar
- Direcionar eficiência



Maior operação de transcrição de voz do mundo

130 MM de ligações/ano

Atendimento certo, para o **cliente certo**, no **momento certo**

Estratégia Digital Itaú



Estratégia Digital Itaú



Gente que move gente

Para conduzir essa jornada de transformação, valorizamos pessoas e times que:



Sejam **flexíveis**
para um **novo modelo
de trabalho**



Tomem **decisões
baseadas em dados**



Tenham **competência
técnica** em tecnologia



Entendam o cliente



Sejam **aderentes
à nossa cultura**



Gente que move gente

Nossa busca pelas pessoas certas é incansável.



Métodos seletivos modernos



Ambientes que fomentam a colaboração



Contínuo desenvolvimento de lideranças



Parcerias com centros formadores



Programas de capacitação

+150 temas em Tecnologia

+980 disciplinas

+1000 horas de formação apenas em analytics

➤ Equivalente a **2 mestrados**

LinkedIn

Abril 2019

LinkedIn Top Companies 2019

vocêS/a

Dezembro 2018



As Melhores Empresas para Começar a Carreira

Valor

Novembro 2018

Valor Carreira

Entre "As Melhores na Gestão de Pessoas 2018".

Estratégia Digital Itaú



Márcio Schettini
Diretor Geral de Varejo

Agenda

1. Contexto da Indústria e Performance Recente

2. Modelo de Negócio

3. Transformação e Inovação Digital

Agenda

1. Contexto da Indústria e Performance Recente

2. Modelo de Negócio

3. Transformação e Inovação Digital

Nosso ambiente **para negócio**



Contexto da Indústria

- Nova arena competitiva
- Clientes mais esclarecidos e mais exigentes
- Contexto regulatório em evolução
- Margens pressionadas
- Necessidade de ganhos de produtividade e eficiência
- Tecnologia como viabilizadora de novos modelos de negócios
- Surgimento de novos mercados com a reinterpretação de “inclusão financeira” e ecossistemas



Desafios

- Manter a capacidade de se transformar
- Alavancar o potencial de inovar

Nosso ambiente **para negócio**

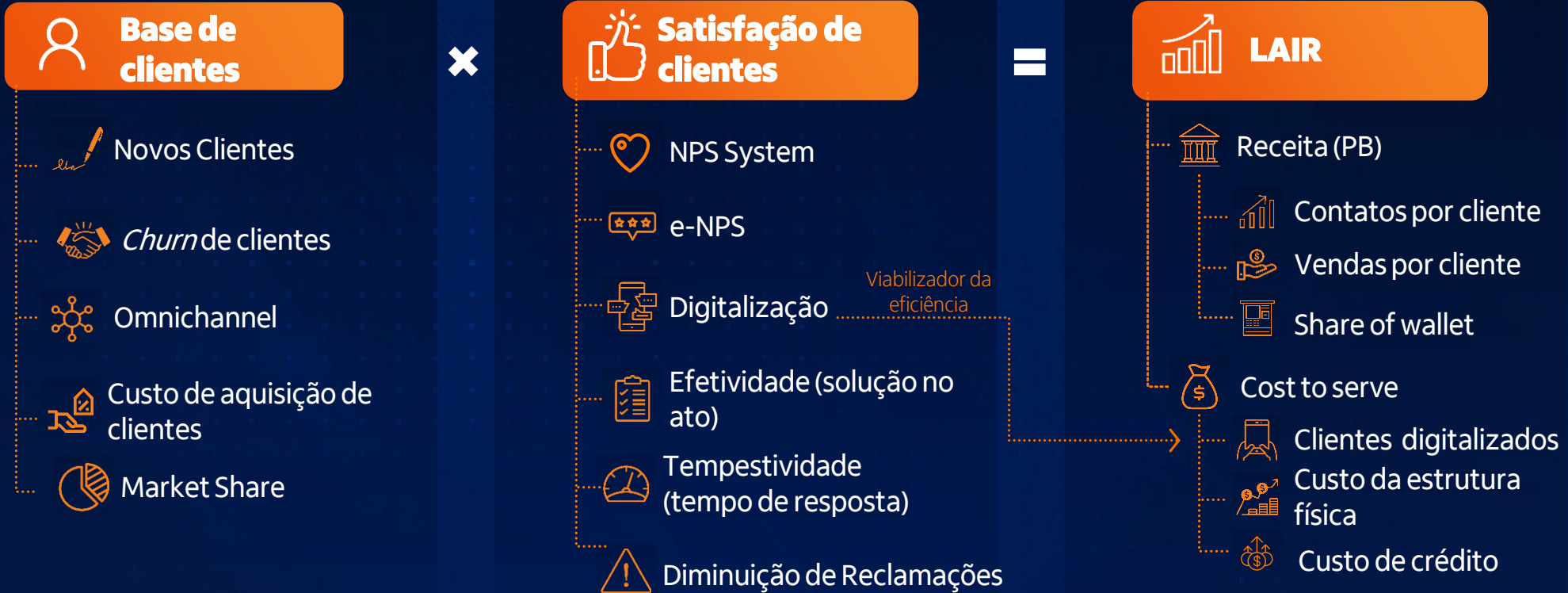


Itaú Unibanco

Atributos

- Histórico comprovado de performance diferenciada
- Capacidade e prontidão para competir em todos os negócios *core*
- Sólida disciplina de execução
- Escala significativa em todas as linhas de negócio
- Domínio das alavancas de crescimento
- Distribuição robusta e completa
- Baixo custo de aquisição de clientes
- Base de clientes de alto valor, fidelizada e engajada
- Intenso uso de tecnologia e soluções digitais
- Equipe preparada e focada
- Prática de ter o cliente no centro das decisões

Performance Recente **como o Banco gera valor**



Performance Recente **Grandes Números**

55 MM Clientes

31 MM Correntistas e poupadores

29 MM Cliente PF

1,6 MM Itaú Empresas

4.018 Agências + PABs

26 MM Cartões de crédito

8,2 MM Consignado

15 MM Seguros

0,2 MM Imobiliário

1 MM Rede



Performance Recente

(base100)


Base de Clientes
Julho

Pessoa Física



Pessoa Jurídica




Abertura de Conta
Janeiro à Julho

Pessoa Física



Pessoa Jurídica

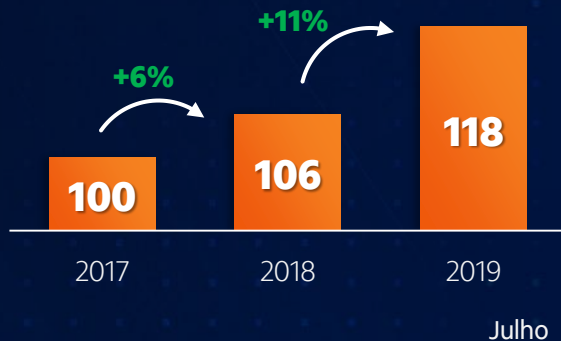


Performance Recente

(base100)



Carteira



Concessão



Carteira de Crédito Imobiliário



Carteira de Veículos



Carteira de Consignado



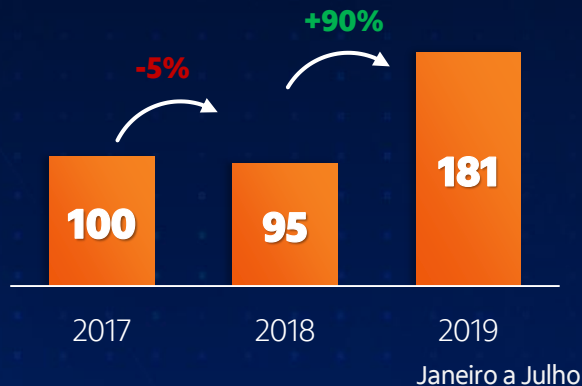
Performance Recente

(base100)

Saldo de Investimentos



Credenciamento Rede



Faturamento Rede



Base de cartões



Vendas de cartões



Faturamento Cartões



Performance Recente Canais Digitais

(base100)
Janeiro a Julho

Conta Corrente PF Abertura de contas correntes pelo aplicativo



Cartão de Crédito Vendas digitais de cartões



Pessoa Física Vendas Digitais



Share
Resultado

34%

37%

41%

Pessoa Jurídica Vendas Digitais



Share
Resultado

53%

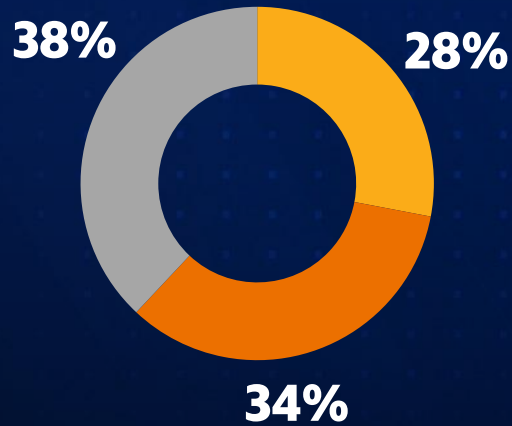
57%

59%

(1) Considerando apenas contas do tipo "não-SPI". Se considerarmos a abertura de contas "SPI e não-SPI", o app AbreConta representaria 19% do total.

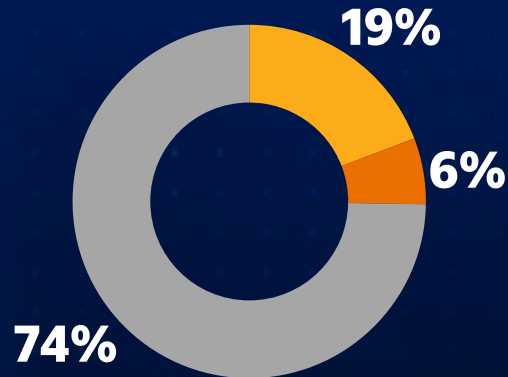
Performance Recente **Participação por Canais**

Acessos Canais/ mês



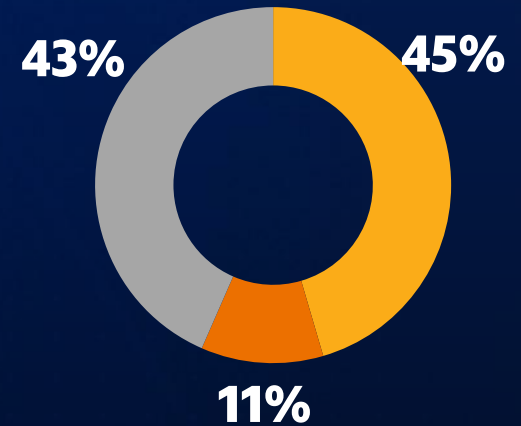
Caixa Eletrônico, Internet e Mobile consideram CPFs únicos
1T19

Receita



1S19

Resultado




1S19


 **Canais Digitais**

 Internet e Mobile

 **Canais Remotos**

 Caixa Eletrônico e Tel. 30hs

 **Canais Físicos**

 Estação de Atendimento e Terminal de Caixa

Agenda

1. Contexto da Indústria e Performance Recente

2. Modelo de Negócio

3. Transformação e Inovação Digital

Modelo de negócio



Negócio de Agências



Empresas Produto



Marketplace

Características

- **Relação universal**
- Ancoragem em **Agência – Gerente – Conta Corrente**

- Relação monoproduto **sem necessidade de associação banking**
- Maior **intensidade competitiva**

- Oferecer os **melhores produtos do mercado (próprios ou terceiros)**
- **Menores margens**

Modelo de Negócio

- **Físico ou Digital para PF e PJ**

- **Canais Diretos**
- Canais Dedicados

- **Necessidade de parcerias** para garantir sortimento amplo e de qualidade

Maturidade

- Core business **mais desenvolvido**
- **Sortimento completo** de produtos e serviços

- Empresas Produto e vertical completa

- Iniciativas em **fase inicial**

Concorrência

- Empresas financeiras tradicionais com escala e completude de produtos

- **Fintechs**, empresas especialistas em produtos com **centralidade no cliente**

- **Big Techs, SuperApps e Empresas não financeiras**

Negócios/ Iniciativas

ItaúEmpresas 2 ItaúEmpresas 3 ItaúEmpresas 4

Crédito Pessoal Seguros Imobiliário Consignado
Cartões Rede Veículos Investimentos

Seguros Investimento
iti Porto Seguro MetLife
iCarros Chubb Seguros 360

Modelo de negócio



Transformação Digital



Agenda

1. Contexto da Indústria e Performance Recente

2. Modelo de Negócio

3. Transformação e Inovação Digital

Modelo de negócio



Transformação Digital

Transformação Digital **Agências**



Digitalizar - Melhorar a experiência do cliente no espaço físico



Auto serviço completo, Vídeo Conferência e novas estações de atendimento



Aumentar a resolutividade da agência



Sem obrigatoriedade do cliente ir à agência

...o que @você está buscando?

_olá

Transações que obrigavam o cliente a ir à agência

Comercial



Ex.: Contratação de financiamento de veículos.

Terminal de Caixa



Ex.: Reapresentação de cheque

Caixa Eletrônico



Ex.: Emissão de cheque

Transformação Digital **Footprint de Agências**

Cobertura de agências



1 Agência 100 agências

Cobertura de clientes



2 clientes 100 mil clientes

% municípios com cobertura

% cobertura de PIB


Cobertura de agências

19%

84%


Cobertura de clientes¹

96%

99,7%

Encerramentos

 **212**
Agências

- Cliente mais digital
- Sobreposição geográfica

Omnichannel



Físico



Remoto



Digital



1. Considera pelo menos 10 clientes (Clientes considera monoliners – Consignado correspondente e cartonistas não correntistas)

Transformação Digital **Banking**

Mobile **PF**

+ 1,9MM de novos usuários no ultimo ano

Alto engajamento

54% dos clientes acessam mensalmente

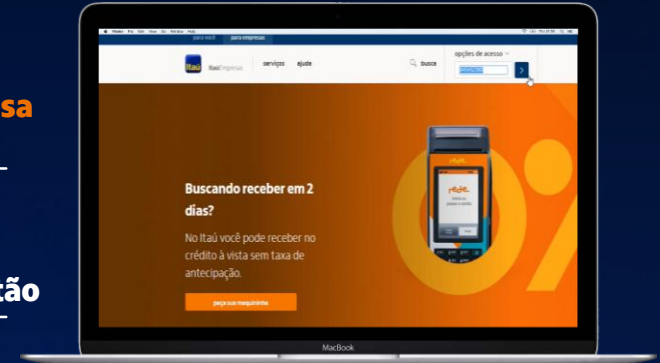
Em média + de 20 acessos/mês



Internet **PJ**

90% da base acessa mensalmente

Facilidade na gestão



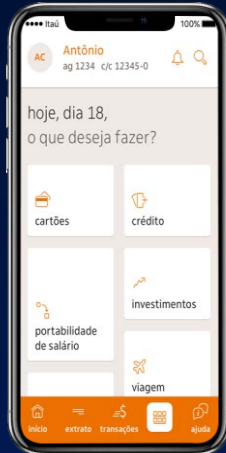
Vendas **PF**

Experiência mais fácil e intuitiva

Crescimento de 43% nas vendas digitais

Personalização

Inovação



Abre Conta MEI **PJ**

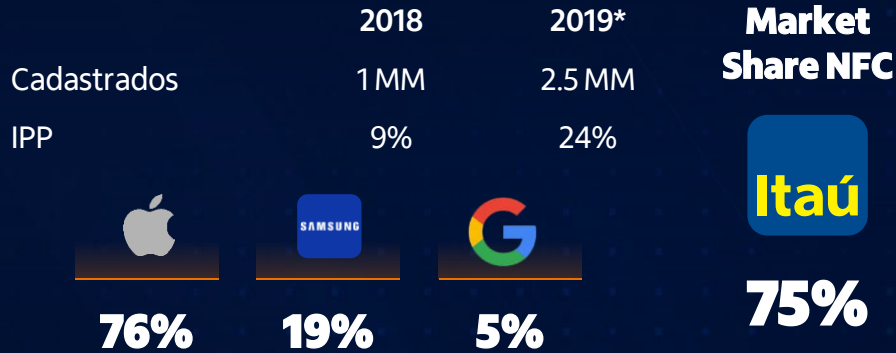
Abertura de contas 100% online para clientes MEI

Simplicidade



Transformação Digital Pagamentos e Cartões

Digital Wallets

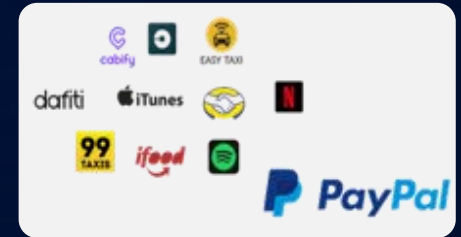


Card on File

Autorizações



Linked Account

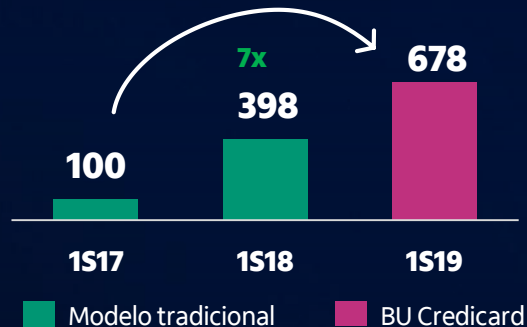


Credicard Zero

Lançamento



Histórico Contas Novas



Cartão Virtual



Cartões Virtuais Gerados



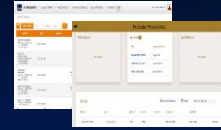
Transformação Digital **Outras iniciativas**

Seguros



Loja de Seguros

+ 50 produtos



Correntista: Assessoria

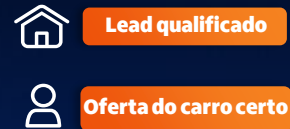


Não Correntista: Digital

Veículos



Evolução de Propostas: 4x



Investimentos



Crescimento da carteira de fundos em 25% nos últimos 12 meses

Principais produtos e serviços



Loyalty



Loyalty & Benefícios para **todo o Itaú Unibanco** de 6 MM para **55 MM de clientes**



Nosso ecossistema Wallets



Crédito Universitário



Touch Point c/ Aluno

Capilaridade



Integração

Longevidade



Modelo de negócio



Negócio de Agências



Empresas Produto



Marketplace

Características

- **Relação universal**
- Ancoragem em **Agência – Gerente – Conta Corrente**

- Relação monoproduto **sem necessidade de associação banking**
- Maior **intensidade competitiva**

- Oferecer os **melhores produtos do mercado (próprios ou terceiros)**
- **Menores margens**

Modelo de Negócio

- **Físico ou Digital para PF e PJ**

- **Canais Diretos**
- Canais Dedicados

- **Necessidade de parcerias** para garantir sortimento amplo e de qualidade

Maturidade

- Core business **mais desenvolvido**
- **Sortimento completo** de produtos e serviços

- Empresas Produto e vertical completa

- **Inovação Digital** inicial

Concorrência

- Empresas financeiras tradicionais com escala e completude de produtos

- **Fintechs**, empresas especialistas em produtos com centralidade no cliente

- Big Techs, SuperApps e Empresas não financeiras

Negócios/Iniciativas

Itaú
ItaúUniclass
Itaú Empresas 2 Itaú Empresas 3 Itaú Empresas 4




Crédito Pessoal Seguros Cartões Rede Imobiliário Veículos Consignado Investimentos

Seguros Investimento
iti Porto Seguro MetLife Chubb Seguros iCarros 360



O projeto tem 4 etapas

etapa 0

-  conta digital
-  pagamentos
-  chat com atendimento humano

etapa 1

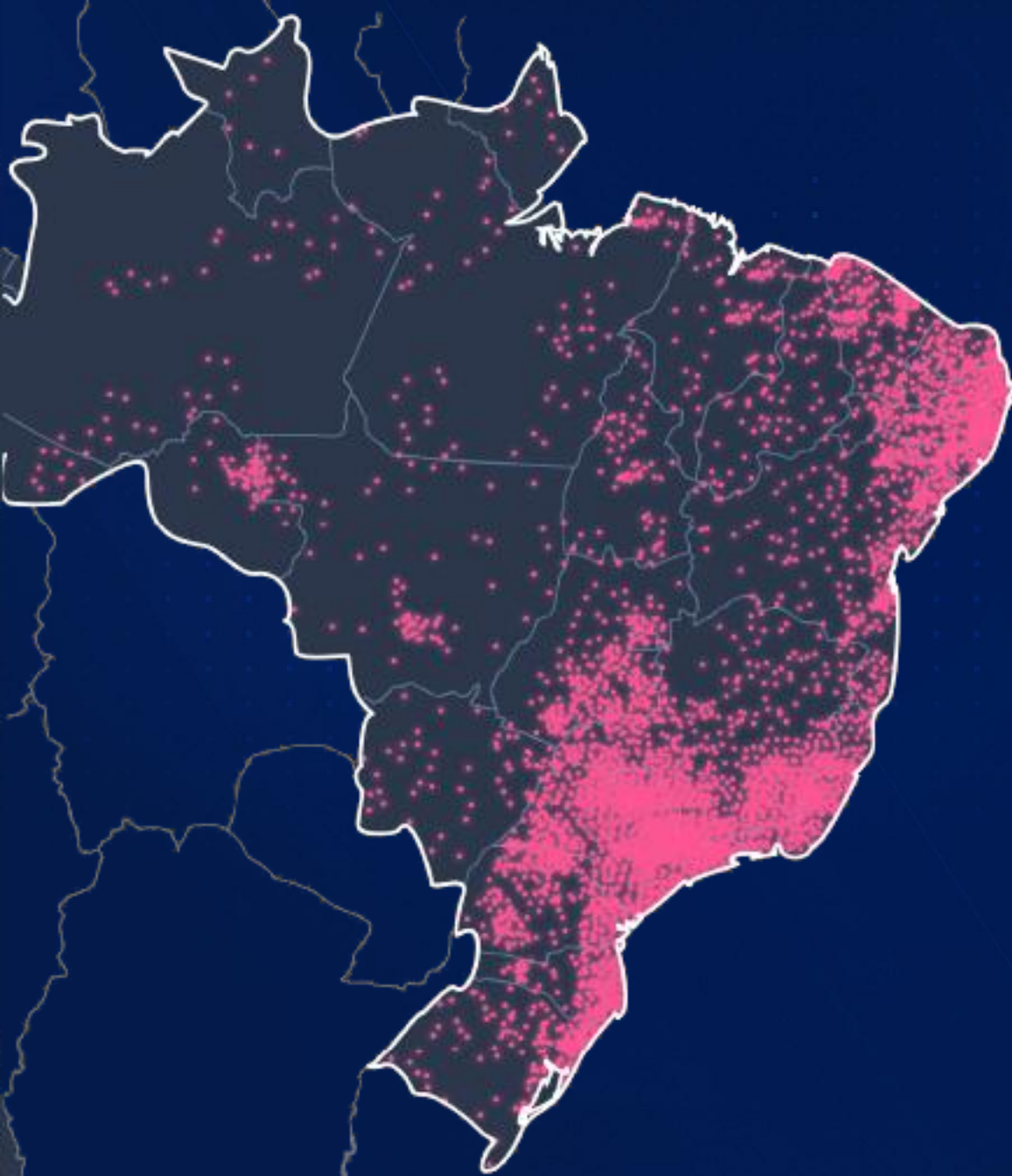
-  rendimento aut.
-  gestão financeira
-  crédito
-  investimento
-  cartão de crédito
-  experiência conversacional

etapa 2

-  plataforma aberta de produtos

etapa 3

-  beyond banking
-  benefícios
-  marketplace



— alcance

**o iti já
começa
por todo
O Brasil**

desde grandes
varejistas a
comércios locais



