



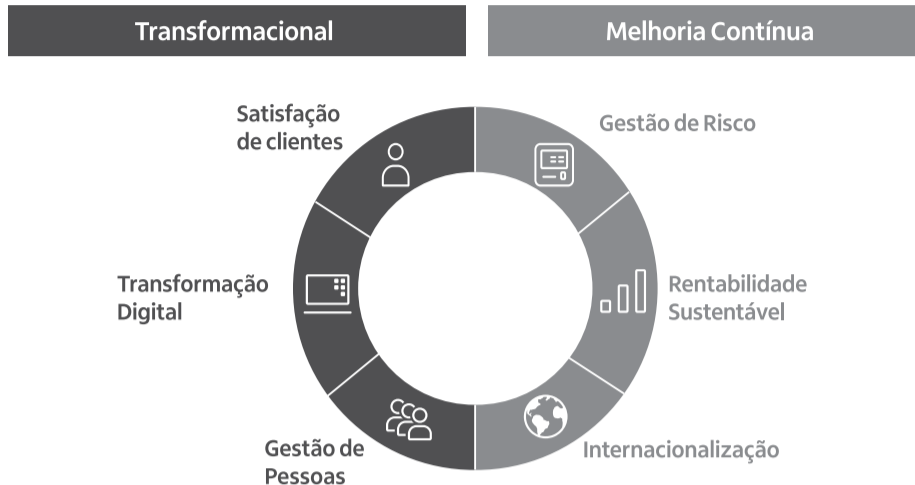
# Itaú Unibanco Holding S.A.

Companhia Aberta - CNPJ 60.872.504/0001-23

## RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO - Ano de 2018 - Em bilhões de reais (Continuação)

Levando em consideração as transformações do nosso cotidiano, estabelecemos, em 2017, seis desafios estratégicos, com o objetivo de dar consistência e qualidade ao nosso resultado nos próximos anos.

Eles são classificados em dois grupos, Transformacional, que acreditamos necessitar de uma verdadeira transformação na organização, e Melhoria Contínua, nos quais estão inclusos os temas amplamente difundidos na organização, mas que requerem esforço para seu aperfeiçoamento.

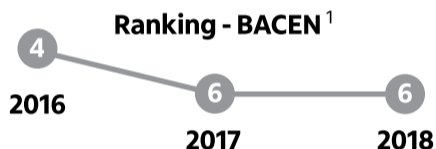


As demandas dos nossos clientes também estão em permanente evolução. Isso nos impele o desafio de atendê-los bem, respeitando suas características e preferências. Dessa forma, queremos ser referência em **satisfação de clientes**, pessoas físicas e jurídicas.

Isso significa, por exemplo, pensar por jornada e não por produto, observando como entregamos as soluções e como nos relacionamos com eles de forma contínua, e não pontual. É ouvir e ter o olhar focado no cliente desde o começo da jornada de desenvolvimento de cada produto.

Para transformarmos a experiência dos nossos clientes, deixamos de olhar somente para os bancos e passamos a nos inspirar nas empresas que são referência em satisfação, pouco importando o país e o segmento em que atuam. Alcançar o nível de satisfação do cliente dessas empresas é o nosso desafio, que chamamos de **mudar de liga**. Para isso, é fundamental entender o que nosso cliente está buscando e como cada um de nós pode ajudá-lo nessa busca.

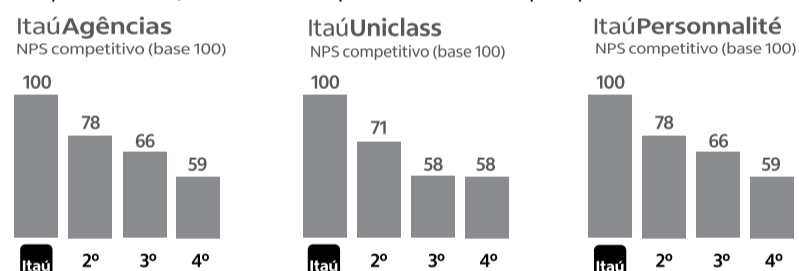
Nos comparar com essas empresas referências em satisfação de clientes também decorre de estarmos em uma posição de destaque quando nos comparamos com os nossos pares brasileiros. Encerramos o ano em sexto lugar no ranking de reclamações BACEN (1), mesma posição de 2017. Dentre os grandes bancos brasileiros obtivemos o menor índice de reclamações.



(1) Fonte Banco Central do Brasil.

### NPS

Para aferirmos a satisfação do cliente, adotamos o Net Promoter Score (NPS), método universal de avaliação da satisfação. Perguntamos aos clientes a probabilidade de eles recomendarem o Banco a um amigo numa escala de 0 a 10. Aqueles que atribuem nota 9 ou 10 são considerados promotores. Notas 7 e 8 são neutros e 6 ou inferiores são considerados detratores. No Itaú Agências, por exemplo, temos quase dez vezes mais promotores do que detratores. No Itaú Uniclass, são sete vezes mais. Comparativamente, nosso NPS<sup>2</sup> é superior ao dos nossos principais concorrentes.



(2) Data base: 2º semestre de 2018

Aceitamos o desafio de mudar de liga. Afinal, nossa visão é **ser o banco líder em performance sustentável e satisfação de clientes**.

Neste ano de 2018, criamos os princípios de centralidade no cliente, que vão balizar a nossa atuação.

### QUEREMOS mudar de liga E OS 7 PRINCÍPIOS da centralidade no cliente nos levarão até lá

1. Conhecemos e entendemos o nosso cliente.
2. Priorizamos o cliente na tomada de decisões.
3. O problema do cliente é problema meu.
4. Encantar o cliente é responsabilidade de todos.
5. Inovamos, testamos com o cliente e aprendemos rápido com nossos erros e acertos.
6. Comunicamos o cliente de forma clara, simples e transparente.
7. Reconhecemos e recompensamos pela satisfação do cliente.

Mudar de liga exige de nós uma evolução constante de iniciativas e processos. E para reforçar esse compromisso, a partir de 2019, a área de Ouvidoria passa a se reportar diretamente ao nosso Diretor Presidente.

A Ouvidoria tem um papel fundamental na transformação que estamos fazendo. É a área responsável por receber reclamações de clientes que não se sentiram satisfeitos com as soluções oferecidas por outros canais do banco. Também atua nas demandas de órgãos reguladores e mantém uma agenda permanente de diálogo com eles, como, por exemplo, o Banco Central e o Procon. Além disso, tem a importante função de identificar oportunidades de melhorias, junto com diversas áreas do banco, a partir das dores dos nossos clientes, e endereçá-las internamente. O cliente que se queixa conosco tem, de certa forma, um gesto de generosidade ao nos dar a chance de corrigirmos o que fizemos e melhorarmos nossos procedimentos.

Destacamos abaixo alguns exemplos implementados em 2018 do que significa colocar o cliente no centro da nossa operação.

- Criação de uma plataforma aberta de seguros
- Agência Digital para micro empresas
- Primeira parcela do empréstimo pessoal em até 90 dias
- TAXA ZERO Taxa zero de carregamento em Previdência<sup>3</sup> e de custódia no Tesouro Direto

(3) Aplicável aos produtos PGBL e VGBL.

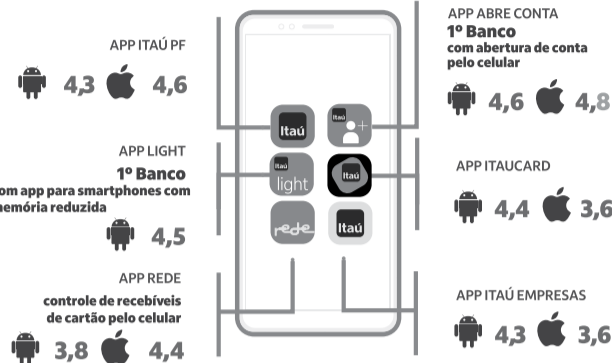
O desenvolvimento de produtos digitais é feito hoje pensando no cliente. Aos seus olhos, esta evolução é percebida em duas vertentes: **mobile** e **internet**.

O nosso compromisso de mudar de liga passa pela **transformação digital**. Trabalhamos utilizando toda a nossa capacidade intelectual para ajudar as pessoas, para sermos relevantes na vida delas, para economizar tempo e gerar valor, isso é o que chamamos de “viver o poder do digital”.

Dividimos nosso foco de atuação em três grandes vertentes, sendo que a primeira delas é promover o que chamamos de **Experiências DigiUAU**.

### INOVAÇÕES DE 2018

- + de 11 milhões de clientes PF usando canais digitais;
- 22 mil horas de treinamento em **cloud** para + de 800 colaboradores;
- + de 40 novas funcionalidades no canal **mobile** 318 atualizações em todos os nossos aplicativos em 2018 Média de 2 atualizações ao mês por app;
- Inauguração do Novo Cubo 4 x mais | espaço | startups | parceiros | residentes 728 negócios com grandes empresas, + de 60 projetos com o Itaú Unibanco.



### MOBILE



Teclado Itaú  
Lançamos, em junho, o Teclado Itaú. A funcionalidade é uma forma inovadora de realizar transferências em qualquer aplicativo por meio do teclado nativo do celular, já contando com mais de 200 mil usuários no mês de lançamento.



Minhas Finanças  
O serviço que reúne as principais informações da conta corrente do cliente de forma organizada, com o intuito de ajudá-lo a entender melhor seu comportamento financeiro. Com apenas duas semanas de lançamento, o serviço obteve mais de 5 milhões de acessos, com média de 200 mil visitas por dia.



Nova Experiência de investimento no mobile  
Aumentamos a oferta de produtos disponíveis no mobile e melhoramos a experiência do cliente, tornando o processo de investimento mais simples e claro na plataforma. Em apenas um mês a nova prateleira registrou mais de meio milhão de acessos.



Apple pay  
Maior carteira digital do Brasil já no 1º mês de lançamento. 35% dos clientes Itaú aptos estão cadastrados.



SAMSUNG pay  
Carteira com maior média de transação por usuário nos 3 primeiros meses com taxa de uso de 11 transações por mês por cliente.



Aplicativo abreconta  
Foram abertas durante o ano mais de 600 mil contas de pessoas físicas pelo aplicativo abreconta.

### INTERNET



Novo Extrato  
Melhoramos a acessibilidade com nova experiência, novo layout e novas funcionalidades.



Renegociação Digital  
Demos mais autonomia para os clientes empresas renegociarem seus contratos em ataxo em um canal digital.



Categorização de contas a pagar  
Simplificamos a experiência do usuário unificando várias funções num só lugar.

Proporcionamos ao nosso cliente a possibilidade de fazer boa parte de suas operações via internet, mas mantemos as agências físicas à sua disposição.

Acreditamos que tecnologia tem mais valor quando empregada para satisfazer os clientes. Experiências DigiUAU são um exemplo. Nela, oferecemos uma funcionalidade simples e conveniente e que atenda às expectativas de nossos clientes. Isso não diz respeito apenas a quando concebemos produtos. Estamos falando do processo de ponta a ponta, desde o contato com o cliente até o processamento da operação, o atendimento, o pós-venda. Tudo deve girar em torno disso para, no final das contas, proporcionar a melhor experiência para o cliente.

Outra vertente que reforça o uso da tecnologia em prol do cliente é ser **Digital para Ser Mais Pessoal**. Fazemos a integração de experiências físicas e remotas. Independentemente do canal de relacionamento do nosso cliente com o Banco, a experiência tem de ser especial. Isso significa que a mesma agilidade, transparência e proximidade deve ser percebida em qualquer ponto de contato que o cliente escolheu.

Todos esses esforços focados em nos transformarmos digitalmente já nos trazem algumas evidências de benefícios e mais aderência do cliente ao mundo digital, o que impacta positivamente na sua satisfação. Em 2018, registramos um crescimento geral de 35% no número de clientes pessoas físicas acessando os nossos canais digitais diariamente. No segmento pessoas jurídicas, o crescimento foi de 26%. Depositamos grandes esforços para trabalhar melhor e mais intensivamente em analytics no banco. Hoje, se comparados a 2015, temos o dobro de dados estruturados e organizados em um repositório único. Com eles e com aplicações como machine **learning** e inteligência artificial, já geramos diversas soluções que trazem ganho de eficiência operacional. Nossa Assistente Virtual do aplicativo Itaucard, por exemplo, faz com que 93% dos clientes não precisem buscar outra forma de atendimento para esclarecimento de dúvidas ou problemas. Isso se traduz em mais satisfação e autonomia. O investimento em infraestrutura de **cloud** também foi uma de nossas prioridades, pois proporciona mais flexibilidade de mudança e velocidade de entrega.

Ainda no contexto da inovação, a partir de fevereiro de 2018, utilizamos a tecnologia blockchain para proporcionarmos mais agilidade e rastreabilidade ao processo de negociação das chamadas de margem - garantias que os bancos recebem para reduzir riscos de crédito relacionados às variações desfavoráveis no mercado de derivativos de balcão. Fizemos a primeira operação com uso de blockchain na América Latina para os chamados ‘empréstimos de clube’. A operação realizada foi uma captação do Itaú Unibanco no valor de US\$ 100 milhões.

A terceira vertente é assumir o compromisso de **Ser Digital na Essência**. Trata-se de criarmos projetos de maneira mais ágil, seja no desenvolvimento de uma plataforma flexível e eficiente, seja no processo de aprovação do produto ou na implementação dele na agência. Investimos no refinamento do uso de dados e direcionamos esforços para romper algumas barreiras internas e promover melhorias que agilizem a nossa evolução. Reformulamos a governança de tecnologia e reforçamos as práticas ágeis e a importância de promover entregas contínuas de valor em ciclos menores.

Aliados a toda essa tecnologia, **estão 100,3 mil colaboradores** que se dedicam todos os dias a entender e encantar nossos clientes e o Itaú Unibanco tem sido pioneiro em diversas iniciativas nesse campo em profunda transformação: a **gestão de pessoas**.

