

 **Santander**





## AO LADO DO CLIENTE

**Eliana Tomita** gerencia uma empresa familiar de plantio de hortaliças em Salesópolis, na Grande São Paulo. Sua operação envolve uma rede de 30 pequenos produtores e tem como destino principal grandes redes de supermercados, a exemplo do St. Marche. Na pandemia, apesar do cenário adverso, a empresa continuou firme e ainda tirou do papel um antigo plano: fazer entrega domiciliar, direto para o consumidor final. Esse é o capítulo mais recente de uma história sobre **diferentes jornadas**.

A trajetória da empresa, cujo comando passa de mão em mão na família, já está na terceira geração. Temos muito orgulho de fazer parte desse ciclo, que vai do campo ao garfo do consumidor. O caminho do alimento começa com os pequenos produtores, passa pela Tomita Hortaliças, pelo transporte e comercialização no varejo, até chegar à mesa das famílias.

A nossa participação como prestadores de serviços financeiros – ajudando o pequeno produtor, a Eliana, o St. Marche e o consumidor final – tem por objetivo manter viva uma cadeia econômica que gera renda para todos.

**Afinal, o nosso propósito é contribuir para que as pessoas e os negócios prosperem.**





# UM ANO DE DESAFIOS EXTRAORDINÁRIOS

Nos anos 1980, em sua missão de promover a ciência, o físico Carl Sagan cunhou uma frase que se tornou célebre: “Alegações extraordinárias exigem evidências igualmente extraordinárias”. Quatro décadas depois, em um contexto bastante diferente, suas palavras parecem mais atuais do que nunca.

Em primeiro lugar, claro, porque a pandemia escancarou o papel central da ciência no desenvolvimento da sociedade e a urgência de pautar decisões coletivas e comportamentos individuais em evidências – ideias fundamentais para um divulgador científico como ele.

Mas eu gostaria de ir além e extrapolar não só o conteúdo, mas a lógica da frase de Sagan. Afinal, se teve uma outra grande lição que 2020 nos deixou foi essa: **desafios extraordinários exigem esforços igualmente extraordinários.**

Existem questões pontuais que podem ser endereçadas por um único agente, seja ele o governo, uma empresa ou a comunidade. Mas há questões tão complexas que exigem uma ação organizada de todos: das esferas pública e privada, das organizações sociais e das comunidades, cada um contribuindo com a sua parte.

É o caso, obviamente, de uma pandemia como a atual. E foi com essa visão que pensamos a nossa resposta ao cenário. Cabia a nós endereçar tanto responsabilidades “privadas” (encontrar soluções para clientes e funcionários) como “coletivas” (unir forças para um enfrentamento mais amplo).

Dentro desse contexto de cooperação, nos juntamos a outras empresas, inclusive aos principais concorrentes, para disponibilizar **kits de testagem, respiradores, EPIs (Equipamentos de Proteção Individual) e máscaras.** Com o mesmo pensamento, fizemos parceria com o Governo Federal para irrigar pequenas e médias empresas com **crédito facilitado** e dar fôlego a esses empreendimentos, os maiores empregadores do país.

Essa experiência deixou um legado. Em julho, entregamos ao Governo Federal a proposta de um **plano para o desenvolvimento sustentável da Amazônia,** que estamos construindo em conjunto com o Bradesco e o Itaú Unibanco.

Somos concorrentes, e não adversários. Vivemos em um mundo globalizado, super conectado e, acima de tudo, marcado por uma profunda interdependência. Se essas questões estruturais forem equacionadas, ninguém sairá perdendo – e a competição saudável se desenvolverá em um Brasil melhor para todos.

As experiências de cooperação não foram as únicas marcantes em 2020. Jamais esqueceremos da dor e do luto que fizeram parte do nosso dia a dia. E vamos levar para sempre a coragem, a determinação e a solidariedade demonstradas pelas nossas equipes.

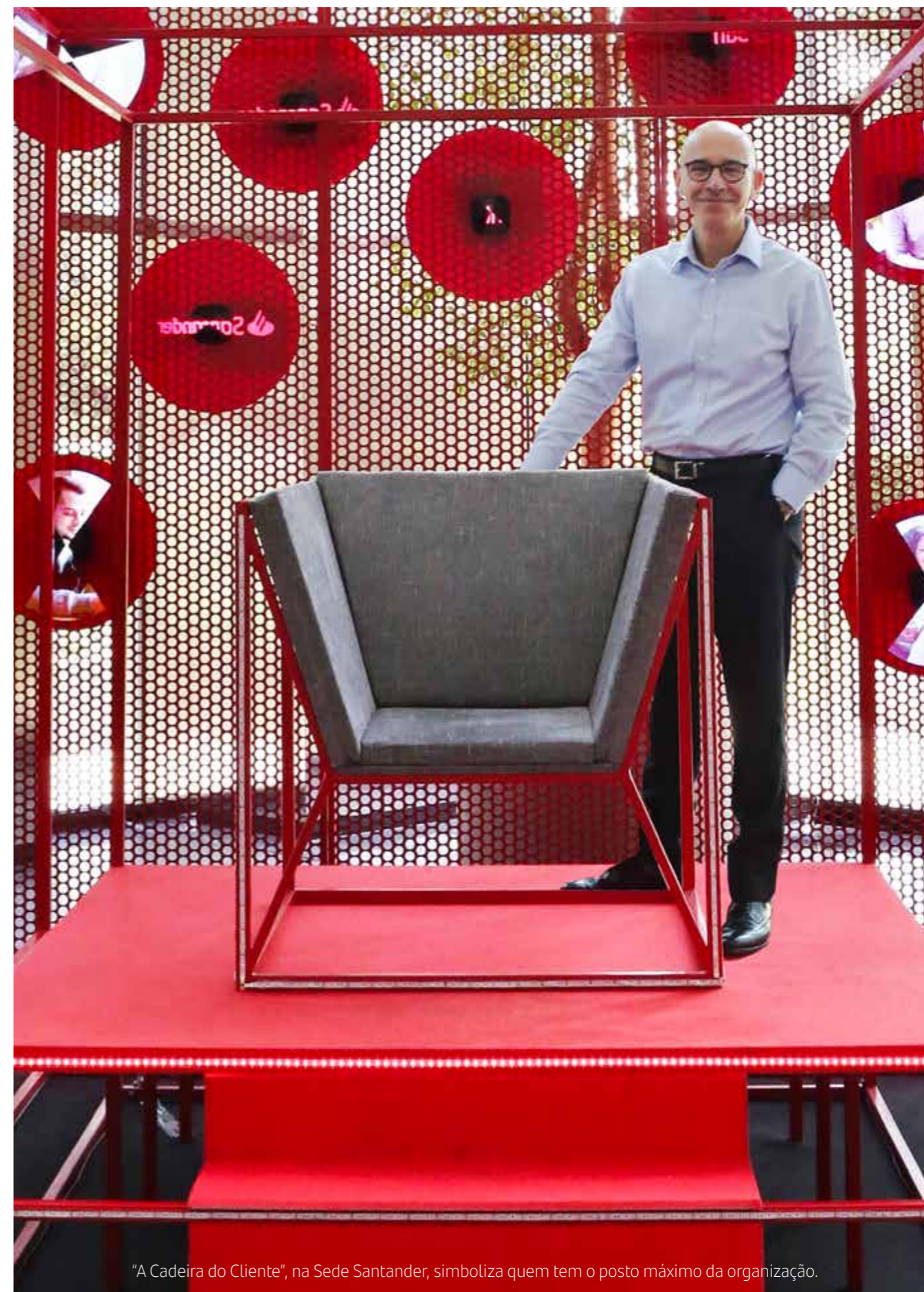
Tenho orgulho de lembrar como nos organizamos rapidamente para prestar um serviço essencial para a sociedade, mesmo com todas as dificuldades. Como nos mobilizamos por meio da **Semana Santander e do Amigo de Valor.** Como tomamos decisões difíceis, mas necessárias e embasadas pela ciência. Como fomos fortes em uma adversidade jamais vista.

A verdade é que **nunca ficamos de braços cruzados.** No meio de tantas contingências, não abrimos mão da nossa cultura de inovação. Investimos em negócios ESG, em atendimento com inteligência artificial, em produtos e serviços como o SX – o Pix especial do Santander – e em tantas outras frentes de trabalho, detalhadas ao longo deste relatório.

Da atitude resiliente e da obsessão por eliminar dispersões, mantivemos a operação funcionando para a sociedade e rentável para o acionista. Alcançamos um lucro líquido de R\$ 13,8 bilhões. Fechamos o ano com um retorno sobre o patrimônio líquido de 19,1% e o melhor índice de eficiência da indústria financeira, de 37%.

Nos preparamos para um ano extraordinário e acabamos encontrando um ano extraordinariamente desafiador. Mas os tempos de excepcionalidade não duram para sempre. Por isso, somos cada vez mais otimistas e estamos prontos para o futuro.

**Sérgio Rial**  
Presidente



“A Cadeira do Cliente”, na Sede Santander, simboliza quem tem o posto máximo da organização.





**José Antonio Álvarez**  
Conselheiro

**José Maria Nus Badía**  
Conselheiro

# COMPROMISSO COM NOSSA VISÃO DE LONGO PRAZO

Da esquerda para a direita: José de Paiva Ferreira, Deborah Patrícia Wright, Sérgio Rial, Pedro Augusto de Melo, Marília Artimonte Rocca, Álvaro Antonio Cardoso de Souza e Deborah Stern Vieitas.

Foto: Roberto Trumpas

O ano de 2020 colocou luz em um tema central para os responsáveis pelo olhar estratégico das empresas: a **perenidade**.

Nossa função primária, nos conselhos de administração, é zelar pela **visão de longo prazo e gestão de riscos**, a fim de tornar as organizações mais resilientes e capazes de atravessar diferentes cenários, inclusive os mais excepcionais.

Quando a pandemia ganhou força e instaurou uma crise sanitária e econômica, colocou-se à prova nesse aspecto o desempenho das grandes organizações e de seus boards.

E certamente estavam mais bem preparados aqueles que têm uma governança corporativa robusta e tratam da gestão de risco em todas as suas dimensões – não apenas como um exercício teórico, mas como um mecanismo preventivo essencial do

negócio. Nessa prova de fogo, o modelo do Santander respondeu particularmente bem.

Apesar das dificuldades, as engrenagens e incentivos continuaram funcionando, e as equipes executivas rapidamente se reorganizaram para ajustar a operação.

Os planos de contingência se mostraram eficazes e, como resultado, **nossa atividade nunca parou**.

Dessa forma, foi possível cumprir o dever de prestar um serviço essencial para a sociedade quando ela mais precisava, proteger os funcionários – nos aspectos físico, mental e financeiro – e manter o negócio saudável e aquecido, com criação de valor para o acionista, sem perder de vista o foco no cliente.

Com os mecanismos funcionando de forma apropriada mesmo em um tempo de excepcionalidade, reafirmamos neste ano o nosso **compromisso de**

**rentabilidade** (entre os melhores da indústria no Brasil), com gestão ativa de crescimento, baixo custo de crédito e alta eficiência.

Assim, mantivemos nossa prática de distribuição de dividendos, com periodicidade trimestral, na forma de juros sobre o capital próprio (JCP), dentro das limitações estipuladas pelo Banco Central do Brasil em maio. Em 2020 destacamos, sob a forma de JCP, o total de R\$ 3,3 bilhões aos acionistas.

É importante destacar o papel da nossa forte estrutura de governança corporativa – sem a qual seria impossível continuar a criar valor para todos os nossos públicos durante a pandemia.

Contamos com uma composição em que cinco dos nove membros do Conselho de Administração são independentes e, desse total, 33% são mulheres. E ainda nos apoiamos em outros cinco comitês

independentes, que garantem qualidade técnica aos nossos processos.

Adicionalmente, mantivemos outras diversas boas práticas, como a separação dos cargos de Presidente do Conselho de Administração e Diretor Presidente, que não podem ser acumulados pela mesma pessoa.

Nossa visão de longo prazo, aliada a uma **estratégia de negócios resiliente e com capacidade de adaptação**, nos permite afirmar que estamos preparados para enfrentar os desafios do presente sem desviar o olhar de nossa caminhada rumo ao futuro.

**Álvaro Antonio Cardoso de Souza**  
Presidente do Conselho de Administração

# IMPACTO

Não existiu meio termo em 2020: tudo aconteceu com intensidade máxima.

De um lado, a pandemia trouxe consigo adversidades sem precedentes. De outro, surgiram iniciativas de grande valor para a sociedade, que romperam com limites do passado. Os grandes bancos formaram parcerias sólidas inéditas para enfrentar os desafios estruturais do Brasil. Nossas equipes se mobilizaram de forma engajada para criar impacto positivo e genuíno.

Historicamente, nunca os princípios ESG tocaram tão fundo os instrumentos financeiros mais usados pelo mercado.

## PODEMOS ERRAR, ACERTAR, MAS PARADOS NÃO VAMOS FICAR

Quando os primeiros casos de Covid-19 foram confirmados no Brasil, em meados de fevereiro, nos vimos diante de um grande desafio: como ir a campo e prestar um serviço essencial para a sociedade, no momento em que ela mais precisava, e ao mesmo tempo proteger as nossas equipes?

Logo entendemos que a situação era diferente de tudo o que já havíamos vivenciado. Seria necessário ter muita coragem e transparência para agir de maneira adequada. Assim, surgiu a frase que serviu como posicionamento e bússola para os cerca de 45 mil funcionários: “podemos errar, podemos acertar, mas parados não vamos ficar”.

Com isso, decidimos ser parte ativa da solução.

Queríamos e podíamos fazer diferença concreta na vida de milhões de pessoas. Desde então, definimos três prioridades: proteger a saúde dos funcionários, dar fôlego financeiro e assistência aos clientes e contribuir para o esforço coletivo do tecido social brasileiro (formado por governo, empresas e organizações sociais) no combate à pandemia.

As transformações começaram em março, passo a passo com o início da quarentena. Chegamos, por exemplo, a deslocar 300 gerentes da rede comercial para atuar no atendimento remoto.

**Confira outras iniciativas nas páginas a seguir.**

## FÔLEGO E ATENÇÃO PARA AS PESSOAS...

Para apoiar os clientes, lançamos um vasto conjunto de ofertas emergenciais e as reunimos em um *hot-site*, o **superamosjuntos.com** – que teve mais de 1,5 milhão de acessos só no primeiro mês. Entre os benefícios, incluímos a prorrogação por 60 dias da parcela do crédito para veículos, bens e serviços; aumento de 10% no limite do cartão de todos os clientes adimplentes; campanha de pagamento de contas atrasadas com 90% de desconto e 72 meses de prazo e desconto de 40% no seguro de vida para profissionais de saúde.

## ...E PARA AS EMPRESAS

Uma das maiores preocupações era apoiar pequenas e médias empresas, que são mais frágeis e empregam mais. Por isso, nos juntamos ao Governo Federal em um fundo emergencial, criado para distribuir até R\$ 40 bilhões em crédito a esse público. Também lançamos uma oferta especial para microempreendedores individuais, que incluiu carência de três meses no capital de giro. Mais tarde, estendemos esse benefício do prazo a todas as empresas da nossa base.



## COLABORAR EM VEZ DE COMPETIR

Cientes de que todo apoio no combate à pandemia faria a diferença, nos juntamos ao Bradesco e ao Itaú Unibanco para doar 5 milhões de kits de testes da Covid-19, além de equipamentos de saúde, como tomógrafos e respiradores. Na sequência, anunciamos uma outra colaboração com os mesmos parceiros para a aquisição de 15 milhões de máscaras, a serem fabricadas por empreendedoras. Em junho, ainda nos unimos à Vivo para importar mais 200 respiradores. Por fim, nossos principais programas de mobilização, o Amigo de Valor e a Semana Santander, também foram direcionados para o tema (veja na página seguinte).

## CUIDADOS COM A NOSSA GENTE

Para manter a prestação de serviços, determinamos um programa massivo de home office que alcançou 80% dos funcionários, fizemos rodízio de fechamento de lojas, instauramos férias coletivas e reforçamos o fomento aos serviços digitais. Além disso, direcionamos o nosso programa de voluntariado para auxiliar ex-funcionários com mais de 70 anos em necessidades do dia a dia.

FOMOS A QUARTA MARCA MAIS LEMBRADA POSITIVAMENTE PELAS AÇÕES NA PANDEMIA, SEGUNDO ESTUDO DO INSTITUTO CROMA INSIGHTS E TOLUNA

## INFORMAÇÃO. MUITA INFORMAÇÃO!

O isolamento social impediu a realização de eventos físicos, mas não interrompeu a conversa com a sociedade. Por meio de *lives* nas redes sociais, mantivemos a roda girando o ano todo. E não só isso: levamos informação relevante para muito mais gente do que nos anos anteriores.

Foram **mais de 100 transmissões**, sobre temas como cenário econômico, investimentos, diversidade e muito mais.

Só o evento Cidadão Global, com a atriz **Viola Davis** e a ganhadora do Prêmio Nobel de Economia **Esther Duflo**, alcançou **1 milhão de visualizações**. Outro destaque foi a nossa Conferência Anual, que teve a participação de grandes CEOs e autoridades públicas e que alcançou **6,1 milhões de visualizações em audiência**.



Fotos: Equipe Globo







Fotos: Roberto Trampus

# VIRADA INÉDITA NA SEMANA SANTANDER

Nosso compromisso com a sociedade ganha ainda mais importância quando passamos por períodos difíceis, como em 2020. Em momentos assim, sabemos que é preciso mobilizar forças, promover a união e inovar.

Por isso, desta vez, adotamos um formato inédito na nossa tradicional Semana Santander, evento interno promovido globalmente pelo Banco desde 2007: convidamos toda a sociedade para se juntar aos nossos cerca de 45 mil colaboradores e participar de uma grande mobilização.

Atuando em parceria com a Central Única das Favelas (CUFA), realizamos uma campanha de arrecadação de recursos para dar apoio às famílias de comunidades mais impactadas pelos efeitos econômicos

da pandemia. O projeto escolhido para receber as doações foi o **"Mães da Favela"**, destinado a apoiar milhares de mulheres que atuam como chefes de família em comunidades espalhadas pelo Brasil.

A mobilização promovida durante a Semana Santander envolveu todo nosso time de colaboradores e, pela primeira vez, foi estendida para além dos limites dos nossos prédios e lojas. Por meio de uma campanha externa em diversas plataformas, convidamos clientes e toda a sociedade para participar conosco deste movimento solidário.

A iniciativa foi encerrada com uma ação especial: uma transmissão ao vivo de 12 horas, na virada entre os dias 25 e 26 de setembro, com a participação de convidados célebres. O programa trouxe apresen-

tações musicais, além de depoimentos e entrevistas realizadas com mães atendidas pela CUFA.

A ação foi transmitida no YouTube e em 24 canais de TV e rádios parceiras, que se revezavam a cada 30 minutos na exibição do evento, com doações recebidas por um site exclusivo. Durante a transmissão, o Banco ainda anunciou – de surpresa – que dobraria com recursos próprios o valor arrecadado.

Como resultado, foram mais de R\$ 7 milhões direcionados para o "Mães da Favela" em uma semana, beneficiando mais de 20 mil famílias. Uma prova de que a contribuição individual é muito valiosa e que, juntos, podemos fazer muito mais.



# AMIGO DE VALOR AJUDANDO A SALVAR VIDAS

O Amigo de Valor, nosso maior programa de direcionamento de recursos incentivados para causas sociais, promovido desde 2002, neste ano arrecadou **mais de R\$ 15 milhões**, que serão destinados a projetos que se adaptaram na pandemia para continuar apoiando o direitos de crianças e adolescentes de todo o país.

Além disso, neste ano o programa ganhou uma edição especial, desenvolvida exclusivamente para ajudar hospitais que atuaram na linha de frente no combate à Covid-19. Cinco entidades foram beneficiadas: Lar São Francisco e Hospital Universitário do Fundão – ambos no Rio de Janeiro – e Comunitas, Hospital Santa Marcelina e Hospital das Clínicas –, em São Paulo.

**Foram arrecadados R\$ 7.089.227,96 milhões**, metade doada por nossos funcionários e o restante do valor dobrado pelo Santander.

**+ de R\$ 22 milhões**

foi o total arrecadado nas duas edições do Amigo de Valor

**+ de 23.000**

funcionários aderiram ao Amigo de Valor



Fotos: Pisco Del Galiso





PIONEIRISMO E COOPERAÇÃO EM SUSTENTABILIDADE

# UNIDOS PELA AMAZÔNIA

É simples assim: não dá para pensar em um plano de desenvolvimento para o Brasil e deixar a Amazônia de fora. Além de ser o bioma de maior extensão do país e ocupar mais de 40% do território nacional, a floresta desempenha um papel essencial como reguladora do clima.

Na nossa visão, promover o desenvolvimento sustentável de toda a região amazônica é um desafio tão grande que não pode ser endereçado por ninguém sozinho.

Por isso, assim como fizemos para enfrentar a pandemia, decidimos juntar forças para contribuir de maneira mais estrutural.

Em conjunto com o Bradesco e o Itaú Unibanco, apresentamos ao Governo Federal um plano integrado para a região. O documento contém dez medidas, divididas em três frentes: conservação ambiental e desenvolvimento da bioeconomia, investimento em infraestrutura sustentável e garantia dos direitos básicos da população.

E não ficamos só nas ideias. Para implementar o plano, criamos com os parceiros um conselho de especialistas que dará suporte às ações previstas, com métricas e objetivos bem definidos.

Temos atuado há muitos anos na Amazônia, e sabemos que lá existem centenas de comunidades que sobrevivem da exploração de cadeias sustentáveis, como cacau e açaí. Entendemos que o nosso apoio é fundamental para essas atividades e estamos confiantes de que a criação de valor será ainda mais efetiva com a agenda integrada.

**CONCORRENTES, SIM,  
MAS NÃO ADVERSÁRIOS:  
ESSA SE TORNOU A LINHA DE  
PENSAMENTO DE ATUAÇÃO.**

SÉRGIO RIAL

## AS 10 MEDIDAS DO PLANO AMAZÔNIA SÃO:

-  Desmatamento zero na cadeia de carne
-  Estimular o desenvolvimento da infraestrutura de transportes sustentáveis
-  Instrumentos financeiros verdes
-  Orientação e inclusão financeira
-  Estimular cadeias sustentáveis
-  Desenvolvimento socioeconômico
-  Viabilizar investimentos em infraestrutura básica
-  Informações climáticas para políticas de crédito e investimento
-  Regularização fundiária
-  Impulsionar a bioeconomia



# ESG: LIDERANÇA EM FINANÇAS VERDES

Pioneiros na viabilização de negócios sustentáveis no Brasil, apoiamos empresas que, como nós, adotam princípios ESG – sigla em inglês para os aspectos ambiental, social e de governança corporativa.

Em 2020, realizamos uma série de avanços nesse sentido. Fizemos, por exemplo, a primeira transação de Créditos de Descarbonização por Biocombustíveis (CBios) – títulos que devem ser usados pelos distribuidores de combustíveis para o cumprimento de suas metas de emissões de gases de efeito estufa.

A iniciativa foi realizada dentro do programa federal RenovaBio, que visa reduzir a emissão de carbono na matriz de transportes ao estimular a produção de combustíveis renováveis. Estamos na vanguarda desse movimento e hoje oferecemos serviços financeiros em todas as fases do programa.

Desenvolvemos novas modelagens de captação de recursos para empresas comprometidas com os princípios ESG, buscando certificações que conferem visibilidade diferenciada às emissões de divi-

da. Em junho, fechamos o primeiro contrato de “financiamento verde” (ESG Linked Loan) do mercado brasileiro, com custos atrelados a objetivos sustentáveis: concedemos um empréstimo de **R\$ 180 milhões**, vinculando reduções dos juros ao cumprimento de metas preestabelecidas.

Realizamos ainda a **emissão da primeira Nota de Crédito à Exportação (NCE) “verde” do mercado**, no montante de R\$ 250 milhões. O financiamento, direcionado à indústria de alumínio, teve acompanhamento de consultoria especializada.

Os recursos serão aplicados, obrigatoriamente, em projetos de sustentabilidade, como redução da emissão de carbono, reciclagem e redução de resíduos e de consumo de água.

Neste ano, fizemos a primeira emissão de “títulos verdes” (Green Bonds) no setor de transporte e logística, atuando como líderes na coordenação global e como consultores de sustentabilidade.

Também ajudamos a ampliar o uso de energias e tecnologias limpas no País. **Fomos assessores financeiros, por exemplo, de um em cada três parques eólicos surgidos no Brasil até hoje.**



Foto: elvaneize / Envato Elements

## CLIENTES ENGAJADOS NA JORNADA

Para incentivar os clientes a realizarem investimentos com viés sustentável, trouxemos ao Brasil a plataforma global Santander GO, que oferece fundos de investimento formados só por empresas que apresentem critérios sociais, ambientais e de governança corporativa. Em paralelo, relançamos o fundo Ethical, um dos primeiros no País a adotar critérios ESG na escolha dos ativos.



Foto: Roberto Trampus

Para isso, contamos com a maior operação de microcrédito produtivo e orientado do Brasil: o **Prospera Santander Microfinanças**. Por meio dessa iniciativa, levamos crédito e orientação financeira a empreendedores de comunidades em estágio de desenvolvimento. Já apoiamos mais de 1,2 milhão de pessoas e hoje temos uma carteira de R\$ 1.26 bilhão.

## INICIATIVAS QUE CONSTROEM UM NOVO BRASIL

O ano de 2020 foi particularmente movimentado para a nossa agenda de negócios sustentáveis.

Não só colocamos na rua novos projetos, como continuamos a desenvolver aqueles que já estão em nível avançado de maturidade – e que historicamente nos conferem uma posição de liderança e protagonismo. Economia resiliente passa, de maneira obrigatória, por promover a inclusão financeira.

Com relação ao desenvolvimento do potencial humano, temos um vasto repertório. Somos, por exemplo, a empresa que mais investe em educação no mundo, especialmente por meio do Santander Universidades, nossa divisão que apoia as Instituições de Ensino Superior (IES).

Em parceria com as IES, só neste ano, distribuimos 24,9 mil bolsas de estudo nacionais e internacionais. Dentro desse eixo, estão também investimentos culturais, como o Teatro Santander e o Farol Santander, nosso centro de empreendedorismo, cultura e lazer, que possui unidades em São Paulo e Porto Alegre; e em programas sociais, como o Amigo de Valor e outros.

## NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS R\$ 27 BILHÕES VIABILIZADOS EM NEGÓCIOS SOCIOAMBIENTAIS

### Inclusão financeira:

**R\$ 1.26 bilhão** em carteira do Prospera Microfinanças

**542 mil** empreendedores apoiados (clientes ativos)

**#1 em microcrédito** produtivo e orientado entre os bancos privados

### Uso eficiente dos recursos ambientais:

**R\$ 9.6 bilhões** viabilizados em energias renováveis

Assessor financeiro de **um em cada três** parques eólicos no Brasil

**R\$ 512 milhões** direcionados ao agronegócio sustentável

### Desenvolvimento de potenciais:

**Banco #1** no investimento em educação superior

**24,9 mil** bolsas de estudo distribuídas ao longo do ano

**270 mil** pessoas beneficiadas por projetos sociais



# NEGO CÍOS

É possível manter a chama do negócio acesa em cenários de crise, como a de 2020?

Nós mostramos que sim! Mas, para isso, é preciso ter coragem e flexibilidade para tomar com rapidez decisões de alto impacto e atender as necessidades do cliente em tempo hábil.

É preciso ter mais foco nas pessoas e menos em antigas regras; mais disposição para fazer o diferente, menos apego a um passado que rapidamente fica obsoleto.

É preciso mais inovação, menos carimbos. Entenda a seguir.





# RESILIÊNCIA E FOCO NO CLIENTE

Se cada obstáculo representa um teste para o modelo de negócios de uma empresa, podemos assumir que 2020 foi, de longe, o maior desafio que já enfrentamos. E aqui está a boa notícia: o resultado mostrou que somos um banco com modelo e atitude resilientes.

Em março, com o início do isolamento social e o fechamento parcial da economia, nossa atividade naturalmente desacelerou. Mas não demorou a pegar tração novamente: em junho, a produção comercial (em número de contratos) já superava o ritmo de janeiro e fevereiro – portanto, na fase pré-pandemia.

Com velocidade para responder ao cenário, coragem de manter a atividade e flexibilidade para dar aos clientes as soluções que eles precisavam para tempos excepcionais, continuamos fortes, mesmo em meio a uma adversidade jamais vista.

Encerramos o ano com um lucro líquido gerencial de R\$ 13,8 bilhões, e ROE de 19,1%, redução de 2,2 p.p., devido à constituição da PDD adicional de R\$ 3,2Bi no 2T20.

## TEMOS O MELHOR ÍNDICE DE EFICIÊNCIA DO PAÍS

\*ROAE: **21,5%**

\*LUCRO LÍQUIDO: **R\$ 13,8 BILHÕES**

\*CLIENTES ATIVOS: **27,9MM (+7%)**

\*INADIMPLÊNCIA ACIMA

DE 90 DIAS: **2,1%**

## A "CADEIRA DO CLIENTE" EM NOSSA SEDE SIMBOLIZA O PODER DE NOSSOS MAIS DE 27 MILHÕES DE CLIENTES ATIVOS

O resultado reflete, entre outros aspectos, a intensa atividade comercial, com alta de 17% da carteira de crédito e 7% da base de clientes ativos, e disciplina no controle de custos, cujo total variou +0,8% no ano, abaixo da inflação

Outro fator de alto impacto foi o aprimoramento da gestão do crédito de ponta a ponta. Melhoramos os modelos matemáticos que embasam a aprovação dos contratos, focamos em produtos de menor risco – como imobiliário e consignado – e implantamos um sistema multicanal de recuperações.

Isso contribuiu para fecharmos o período com o índice de inadimplência acima de 90 dias completamente sob controle, de 2,1%.

Temos orgulho da nossa cultura de risco, que chamamos globalmente de Risk Pro, e convicção de que esse é um dos nossos diferenciais.

Aqui, a responsabilidade é de todos os funcionários, e não apenas de um departamento. E o foco é sempre

preventivo e baseado no profundo conhecimento do cliente – seja para avaliar risco financeiro, social, ambiental ou de imagem.

Aliás, somos pioneiros em análise de risco socioambiental no Brasil, que desde 2002 faz parte do nosso negócio.

Desde 2016 avaliamos fatores relacionados a mudanças climáticas no rating de crédito para grandes empresas. Em 2020, passamos a utilizar uma calculadora de stress hídrico na valoração socioambiental.

Essa ferramenta considera a atividade econômica do cliente, a bacia hidrográfica em que está localizado, bem como as medidas tomadas para economizar água. Além disso, avalia a vulnerabilidade do cliente em relação às mudanças climáticas em geral, como alterações na legislação ou nas preferências do consumidor. Esse novo olhar para a questão do clima já foi incorporado às mais de 1.000 análises realizadas no ano, reforçando o nosso compromisso com o tema.



## SANTANDER EM MOVIMENTO: UM ANO CHEIO DE CONQUISTAS

Acreditamos que só existe um jeito de crescer de forma sustentável: continuar inovando e transformando o nosso negócio, para nunca ficarmos obsoletos.

Esse posicionamento, de jamais estarmos satisfeitos, tem sido o combustível da nossa grande evolução nos últimos anos – e o responsável por mais um salto de patamar em várias frentes de trabalho em 2020.

### Acompanhe alguns destaques do período:

**PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS:** as PMEs empregam muita gente, mas têm capacidade limitada de absorver choques em momentos de crise. Por isso, nunca foi tão importante apoiá-las. Com linhas próprias e em parceria com o Governo Federal, ajudamos o segmento a financiar a folha de pagamento e o giro de estoque. Assim, a carteira de crédito cresceu 38,2%. Ainda lançamos o Copiloto Santander – ferramenta que simplifica a gestão dos negócios, além de ter uma loja virtual.

**AGRO:** continuamos a fortalecer nossa rede vocacionada e especializada no agronegócio, com uma presença cada vez maior no interior do País. Já são 40 Lojas Agro em 12 estados. Com essa abordagem técnica, a carteira de crédito para o setor cresceu 18,6% de acordo com o critério da Febraban. A emissão de LCA também seguiu forte e atingiu 14,7% de saldo, de acordo com Bacen.

**GETNET:** avançamos na estratégia de proporcionar soluções, tanto no físico como no digital. Passamos, por exemplo, a disponibilizar loja virtual para os clientes que querem avançar no e-commerce e maquininha adicional para os que fazem vendas *delivery*. Até o final de dezembro, a base de clientes cresceu 16% e o faturamento, 32% no ano.

**CRÉDITO CONSIGNADO:** por ser uma linha de crédito mais barata para o cliente e com baixa inadimplência, entendemos que o Crédito Consignado era uma das ferramentas mais adequadas para reorganização financeira durante a pandemia. Então, demos ainda mais luz a esse produto, cuja carteira para pessoa física atingiu R\$ 48.086 milhões, aumento de 13,3% no ano.

**SANTANDER CORPORATE INVESTMENT BANKING:** focamos em atender as necessidades dos clientes, especialmente a disponibilização de linhas de capital de giro. Como resultado, registramos um destacado crescimento na carteira de crédito, de 46,8%.

## AQUI, O INGREDIENTE ESPECIAL É INOVAÇÃO

Somos um banco em permanente processo de transformação. Utilizamos a tecnologia e o conhecimento sobre as necessidades dos clientes como combustível para trazer ao mercado inovações que tornem a experiência com a nossa marca mais fluida. Veja alguns exemplos:

**SX (O PIX ESPECIAL DO SANTANDER):** o novo sistema de pagamentos do Banco Central ganhou um formato inovador aqui, com vantagens exclusivas. Além de possibilitar a realização de transações financeiras 24 horas por dia, em tempo real, também demos 10 dias sem juros no limite da conta e promovemos o sorteio de R\$ 1 milhão entre os cadastrados. O lançamento do SX contou ainda com uma campanha que viralizou na internet, com a volta da atriz Ana Paula Arósio à atuação. Passamos de 36 milhões de transações e alcançamos 15% de market share de PIX enviado (volume financeiro), até dezembro de 2020.

**GENTE:** para tornar o atendimento mais ágil, utilizamos a capacidade das nossas pessoas e o que há de mais avançado em nossa Inteligência Coletiva e desenvolvemos a GENTE, nossa plataforma de atendimento digital, disponível 24 horas por dia pelo *app* Santander, *internet banking* e *WhatsApp*. Antes do digital, a Gente.

**FAZ  
SEU  
CADASTRO  
NO  
SX  
POWERED BY PIX  
Santander**

**IMÓVEIS:** fomos pioneiros na redução da taxa de financiamento imobiliário para 6,99% a.a., com 35 anos de prazo, uma das melhores condições do mercado. Além disso, reduzimos para 0,94% ao mês a taxa de juros do Usecasa, nossa linha de crédito pessoal que permite utilizar o imóvel quitado como garantia (*home equity*) – uma solução com grande potencial de crescimento. Nossa participação de mercado de produção de *home equity* alcançou 29,5% em 2020, de acordo com o Bacen.

**VEÍCULOS:** trouxemos inovação para o mercado automotivo ao apresentar o Troca+Troco, que permite ao cliente vender seu veículo financiado e refinar outro de menor valor, embolsando a diferença. Além disso, criamos o *Car Delivery*, que permite escolher o veículo pelo site da WebMotors e recebê-lo em casa, com todas as vantagens do nosso financiamento 100% *online*. Em 2020, a carteira de crédito de veículos cresceu 7,4% no ano, considerando os veículos da financeira e do canal interno.

## GENTE JÁ ALCANÇOU MAIS DE 37 MILHÕES DE INTERAÇÕES





Nosso compromisso de criar a melhor experiência para o cliente resultou em avanços históricos. O NPS (*Net Promoter Score*), metodologia que mede a propensão de clientes a recomendar os serviços de uma empresa, cresceu nos momentos mais críticos da pandemia e atingiu níveis sem precedentes para clientes PF, com 63 pontos.

Para alcançarmos o resultado, tivemos de nos adaptar rapidamente à realidade trazida pela crise de saúde e agir com rapidez. Implementamos diversas mudanças na operação, com a realocação de equipes para atuar no atendimento remoto e adoção de medidas emergenciais.

Surgiram aprendizados importantes, também, do exercício de escutar os clientes. Executivos da alta liderança, incluindo o presidente, contataram clien-

tes insatisfeitos para ouvir e resolver seus problemas, dentro do projeto **Nós Podemos Solucionar** – um jogo de palavras com a sigla NPS.

Fomos o primeiro banco no Brasil a adotar o NPS como métrica de sucesso dos negócios e continuamos a perseguir a melhoria no indicador com uma verdadeira obsessão. Sua importância é tanta que vinculamos a remuneração dos colaboradores ao desempenho do Banco neste quesito – uma prova de que aqui o nosso sucesso passa necessariamente pela satisfação do cliente.

No Santander, não ficamos parados por um minuto sequer. Com determinação, viramos o jogo e mostramos que é possível, sim, oferecer atendimento de alto nível, até mesmo nos tempos mais difíceis.

## O NPS CRESCEU ATÉ NOS MESES MAIS CRÍTICOS DA PANDEMIA E ATINGIU NÍVEIS SEM PRECEDENTES

### OPERAÇÃO CADA VEZ MAIS EFICIENTE

Para atendermos às expectativas dos clientes e sermos um banco simples, pessoal e justo, precisamos de cada vez mais eficiência na operação, o que implica romper com paradigmas do passado e nos reinventar a cada dia.

Essas premissas fazem parte do que chamamos de **Santander 5.0**, um conceito que está presente na nossa atitude e visão dos negócios, sempre levando em conta a perspectiva do cliente e a necessidade de se adaptar a um mundo cada vez mais veloz.

Realizamos essa transformação com o envolvimento de todos os nossos colaboradores. Diariamente, somos motivados a questionar de forma construtiva como podemos eliminar complexidades desnecessárias, evitar o desperdício, repensar nossa forma de trabalhar e tornar o atendimento ao cliente mais ágil.

Uma das primeiras iniciativas que adotamos foi dar adeus ao uso do velho carimbo – um símbolo de tempos passados, que se tornou obsoleto no mundo di-

gital em que vivemos. Em uma grande ação interna, recolhemos mais de 60 mil carimbos. Com os novos processos, proporcionamos muito mais velocidade no fluxo de aprovação de documentos. E vale a pena perguntar: quem hoje sente falta dos carimbos?

Nossas lojas também foram transformadas com o uso racional dos recursos. Ao longo do ano, doamos 2,4 mil móveis que não eram mais essenciais. Também reaproveitamos 42 mil equipamentos de tecnologia, o que corresponde a 39% dos itens de TI.

Além disso, fizemos uma minuciosa revisão interna e eliminamos 7 mil ramais telefônicos que não eram mais utilizados.

E estamos só começando.



## REVOLUÇÃO DIGITAL...

Com o crescente uso das plataformas *online*, desenvolvemos ferramentas para tornar ainda mais simples a abertura de contas. Agora, o processo pode ser feito de maneira 100% digital, inclusive para micro-empresendedores. Sem burocracia e com muito mais praticidade.

Assim, fechamos o ano alcançando a marca histórica de 3 milhões de contas abertas diretamente nos canais *online* e atingimos 15,6 milhões de clientes digitais, um crescimento de 16% em relação ao ano anterior.

## ...E DE COMPORTAMENTO

Estimulamos os nossos colaboradores a se colocarem no lugar do cliente, ouvindo e entendendo suas necessidades, trazendo ideias e sugerindo mudanças de forma proativa, para a transformação que desejamos. Precisamos estar conectados para evoluir com a sociedade, deixar para trás as velhas rotinas e agir com mais velocidade e protagonismo. Esta é a atitude que adotamos aqui todos os dias, para oferecer sempre uma experiência melhor ao cliente.

# ECOSSISTEMA COMPLETO PARA O CLIENTE

Temos a convicção de que o antigo conceito de banco não nos define. Nossa vocação é mais abrangente: somos uma plataforma de serviços financeiros. E temos domínio técnico de todas as especialidades para cumprir com eficiência o nosso propósito, que é contribuir para que as pessoas e os negócios prosperem.

Dessa concepção, nasceu a ideia de fortalecer o nosso ecossistema de empresas com fintechs capazes de competir com velocidade e cultura de inovação nos mais diferentes nichos de mercado e, assim, complementar as soluções oferecidas pelo nosso banco.

O objetivo é claro: ter tudo o que o cliente precisa dentro do nosso grupo. Ao conhecer sua vida financeira por completo, podemos dar a ele o atendimento e as soluções mais eficazes.

Entre 2019 e 2020, essa ideia tomou novo impulso e sacudiu o mercado. Lançamos cinco empresas, com propostas inovadoras e digitais. E elas já começam a mostrar a que vieram.

**PI E TORO\***: Pi é a nossa plataforma 100% digital de investimentos, com arquitetura aberta – como chamamos a oferta de produtos de outras instituições. Isso cria um universo enorme de possibilidades para o cliente Santander, sem precisar sair do nosso ecossistema. Em 2020, a Pi adquiriu 60% da Toro Corretora, que tem mais de 1 milhão de pessoas cadastradas na sua plataforma.

**SIM**: oferece crédito de forma mais simples e barata do que o sistema financeiro tradicional. Em dois minutos, o cliente descobre como está a sua saúde financeira e começa as simulações de crédito. Com uma metodologia que usa automóveis e motocicletas como garantia, consegue oferecer taxas que correspondem a menos da metade de algumas opções de produtos rotativos, que são os mais usados por quem precisa de solução rápida.

**EMDIA**: plataforma de renegociação de dívidas que conecta empresas credoras e consumidores em atraso. As pessoas podem consultar contas com mais de 60 dias em aberto e acessar as formas mais vantajosas de quitá-las.

**SANTANDER AUTO**: seguro de automóveis de forma 100% digital, com uso de *big data* para precificação. Atingimos de forma veloz 16% de penetração na Santander Financiamentos, possibilitando a emissão de 110 mil apólices. Sendo assim, fomos a primeira seguradora do setor a alcançar o patamar de mais de R\$ 100 milhões de prêmios no primeiro ano de operação.

**BEN**: *startup* de cartões de benefícios como vale-refeição, vale-alimentação, vale-transporte, vale-cultura e similares para clientes corporativos. Com uma oferta integrada à do Banco, torna-se mais atrativo, especialmente para o RH de empresas, sejam elas clientes ou não do Santander.



## CARAVANA DO RIAL

A proximidade da liderança com os funcionários é uma característica fundamental para que a nossa cultura centrada no cliente e obcecada pela eficiência se espalhe, floresça e renda frutos em todo o País.

Por isso, promovemos neste ano a Caravana do Rial, em que nosso presidente, juntamente com diversos líderes, visitou dezenas de lojas e se aproximou ainda mais dos cerca de 45 mil funcionários, sempre seguindo as mais rigorosas diretrizes sanitárias.

De Norte a Sul, a caravana rodou o Brasil para inspirar e levar às redes comerciais regionais um pouco mais do que significa ser Santander.

Foram visitadas as redes Norte, Nordeste, DF, Paraná e Santa Catarina, Minas Gerais, interior I em SP, entre outras. Rial passou por polos comerciais, Workcafés, lojas Negócios & Empresas, Select, Agro, núcleos de atendimento a empresas e muito mais.

E a Caravana do Rial não vai parar. Essa proximidade já faz parte do dia a dia da nossa liderança e seguiremos acompanhando de perto a nossa operação para garantir a satisfação dos nossos clientes.





\* Pendente de aprovações regulatórias





# GEN TE

**A cultura de uma empresa é viva:** vai sendo moldada gradualmente pelas ideias, interações e entregas de cada um dos seus colaboradores. Mas, para esse protagonismo fluir e criar valor concretamente, é importante que as pessoas se sintam em um ambiente saudável – que valoriza quem elas são de verdade, reconhece seus méritos e investe na sua saúde e desenvolvimento. Neste capítulo, você vai entender como enfrentamos esse desafio – e vai ver que nossos funcionários são um show à parte.



# O QUE A GENTE PODE FAZER POR VOCÊ HOJE?

Autoatendimento

Atendimento

Concierge

CUIDAR DAS PESSOAS  
É MANTER ACESA  
A NOSSA CHAMA



São os funcionários que dão vida ao Santander – e que transformam o nosso propósito em valor concreto para a sociedade. Para nós, garantir bem-estar e desenvolvimento profissional é uma premissa.

Diante disso, não medimos esforços ao longo dos últimos meses para assegurar que todos pudessem atravessar o período da pandemia com segurança.

Demos apoio em todas as dimensões: operacional, financeira e de saúde. Durante o momento mais crítico, ainda no primeiro trimestre, adotamos medidas alinhadas ao isolamento social em vigor no País: o *home-office* (que chegou a alcançar 80% das equipes nas áreas administrativas), rodízio de lojas, férias coletivas e horários alternativos de atendimento.

Mas logo fomos além e passamos a tratar de outro tema que estava no topo das preocupações dos funcionários: o fôlego financeiro. Para dar mais tranquilidade a eles e suas famílias, antecipamos o pagamento integral do 13º salário para o mês de abril e realizamos a antecipação da Participação nos Lucros e Resultados (PLR), em setembro.

Adicionalmente, ao longo de todo o ano, nossa equipe médica e de recursos humanos trabalhou para cuidar da saúde física e mental de todos, prestando atendimento e fornecendo orientações de forma constante. Aos poucos, conforme a ciência melhorou o entendimento do vírus e das formas de transmissão e prevenção, começamos a preparar nossas instalações para retornar ao convívio com segurança.

Realizamos, por exemplo, a modernização de todos os andares da nossa sede, com remodelação das estações de trabalho, que passaram a ser mais flexíveis e ágeis. O novo formato permitiu mantermos o distanciamento necessário e contribuiu para deixarmos as estações ainda mais *clean*, apenas com o computador de cada colaborador, facilitando sua limpeza e higienização constantes.

Também adotamos novos procedimentos para o uso dos elevadores e dos restaurantes e reforçamos a comunicação sobre a importância das medidas preventivas. Até mesmo os espaços de eventos, como o Teatro Santander e o 033 Rooftop, foram adaptados para a nova realidade e puderam reabrir em alguns momentos.



Em um ano de desafios extraordinários, mais do que nunca, os membros do Comitê Executivo foram fundamentais para liderar e apoiar suas equipes na construção da melhor plataforma financeira do país.

Da esquerda para a direita, em pé: Ramon Sanchez Santiago, Ede Viani, Alberto Monteiro, Sérgio Rial, Angel Santodomingo, Jean Pierre Dupui; Da esquerda para a direita, sentados: Juan Moreno, Alessandro Tomao, Vanessa Lobato, Carlos Rey, Mario Leão, Patricia Audi e Antonio Pardo.

Fotos: Roberto Trumpas

## O VALOR DA AUTENTICIDADE E DA OUSADIA

Para realizar a transformação que queremos na sociedade, temos de sair da zona de conforto, assumir riscos e ser autênticos. É com esse espírito que incentivamos nossos colaboradores a colocarem para fora sua criatividade, ousadia e protagonismo no nosso **Incrível Show de Talentos**.

O evento marcou a retomada das atividades do Teatro Santander, que foi adaptado para limitar o contato físico e preservar a emoção – possibilitando aos 12 finalistas, dos mais de 400 inscritos, mostrar seu talento ao vivo. E, para garantir que não faltaria torcida, fizemos uma transmissão *online* para mais de 50 mil pessoas. O evento gerou 531 mil visualizações posteriores no YouTube.

O vencedor foi Bruno Guimarães, Gerente de Negócios e Serviços em Bauru, que cantou a música *I Just Call You Mine*. “Cantei essa música quase cinco anos atrás, no meu casamento. Fico até emocionado”, recorda.

E por pouco Bruno não ficou de fora. Afinal, foi no último dia que fez sua inscrição. Além do reconhecimento pela coragem e talento, nosso gerente levou para casa o troféu e o prêmio de R\$ 30 mil.



# ARTE NO FAROL SANTANDER

Para fechar o ano, promovemos pela primeira vez o concurso "Talentos das Artes Visuais", criado para que nossos colaboradores pudessem mostrar suas habilidades artísticas em trabalhos de cerâmica, pinturas, esculturas, fotos, gravuras e vídeos.

As obras dos 50 vencedores foram exibidas durante um mês no Farol Santander, em São Paulo. O local reabriu sua temporada de programação cultural em outubro, com novos espaços de exposição e sua clássica fachada totalmente restaurada.

A unidade de Porto Alegre retomou as atividades no mesmo mês, com obras de Di Cavalcanti, Candido Portinari e outros grandes nomes.



Foto: Tuca Reines - Coleção Santander Brasil



Foto: Roberto Trampus

## DIVERSIDADE E MERITOCRACIA NAS NOSSAS NOVAS UNIDADES

Para atender nossos clientes de forma cada vez melhor, investimos em pessoas, aplicando a diversidade e a meritocracia como pilares. Foi com base nesses princípios que inauguramos duas instalações neste ano: o centro de atendimento em Novo Hamburgo (RS) e o polo de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, em São Carlos (SP).

No processo de seleção para a nossa nova empresa de teleatendimento, a Toquefale, adquirida em abril, demos prioridade para talentos maduros, acima dos 50 anos, e para pessoas com deficiência, sem limite de vagas. Os selecionados foram contratados para funções de atendimento ao cliente e supervisão, tanto na recém-inaugurada unidade de Novo Hamburgo, como na sede da operação, em Campo Bom (RS).

E, para o nosso novo polo de inovação, fomos atrás dos melhores profissionais de tecnologia do País. Por isso, escolhemos São Carlos, uma das principais regiões incubadoras de talentos da América Latina, onde selecionamos 300 especialistas em *big data*, *mobile*, *web*, *cloud computing* e inteligência artificial, entre outras tecnologias.

Com esse time, criamos o **Estação33**, dedicado ao desenvolvimento de soluções digitais inovadoras. A unidade completa nossa estrutura de tecnologia, que compreende o *hub* Geração Digital, em São Paulo, e o Data Center de Campinas (SP).

## PROGRAMA DE TRAINEES BATE RECORDE

Adotando como mote a busca por jovens capazes de encontrar respostas para as perguntas que ainda não foram feitas, nosso Programa de Trainees registrou um recorde neste ano. E não é para menos. Além da experiência de treinamento, vivência em diversas áreas do banco e mentoria de executivos, ao final do programa, os três participantes com melhores performances terão a oportunidade de fazer um intercâmbio internacional, passando por uma de nossas unidades na América Latina.



# MAIS DESAFIOS: O FUTURO É AGORA

Trabalhamos com a visão de que o ano não começa em janeiro. Muito antes da virada do calendário, já começamos a escrever o roteiro, preparando o elenco e ajustando o palco para as principais cenas da história que queremos construir.

E desta vez não foi diferente: em 2020, investimos tempo e conhecimento na pré-produção do nosso "filme" chamado 2021.

Só assim poderíamos nos preparar para as novidades de um ano também particular.

Devemos, por exemplo, ter a mesma força e resiliência para navegar com a mesma segurança em um cenário de queda dos *spreads*.

Será obrigatório ter respostas imediatas para qualquer rumo que a pandemia tome e para os efeitos que venham a ser desencadeados na economia. Não dá para seguir fazendo sempre as mesmas coisas se o cenário está permanentemente mudando.

Há, ainda, o desafio de aprimorar ao máximo os métodos para construir relacionamentos próximos e oferecer conteúdo de interesse, dentro do que propõe a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD).

Vamos pisar fundo na nossa agenda de transformação contínua. Isso inclui tirar do papel uma nova forma de estruturar nosso atendimento, porque, apesar dos bons resultados do NPS em 2020, não buscamos melhorias marginais: almejamos mais um salto de patamar.

Esse processo passa também por uma nova abordagem do negócio, que deve impactar toda a cadeia de atividade: do desenvolvimento do produto aos critérios de risco e à forma de comercialização e atendimento. É o que chamamos de um novo entendimento do "end to end". Um exemplo dessa cadeia está ilustrado na introdução desse relatório.

Outro desafio é continuar nossa jornada de modernização, com mais tecnologias avançadas e menos recursos obsoletos e dispersões de esforços. Aliás, quais serão os carimbos que vão sumir sem deixar saudades?

Por fim, vamos continuar aprimorando nossos canais de venda e relacionamento, como os ATMs, para oferecer uma experiência mais simples e fluida.

Tudo isso porque o nosso roteiro não é sobre um dinossauro – grande, pesado e fadado à extinção... Mas sobre uma plataforma financeira moderna, que entende o espírito do seu tempo e faz da velocidade o seu recurso mais valioso para transitar com eficiência por diferentes cenários.

**São Paulo, dezembro de 2020.**







Simples. Pessoal. Justo.

---