

MAR

I N V E S T I M E N T O S

BTG Pactual – Julho 2019

As informações aqui contidas são consideradas confiáveis e foram obtidas em fontes consideradas confiáveis. Entretanto, esclarecemos que nós não fazemos nenhuma declaração ou garantia, expressa ou implícita, com respeito à imparcialidade, consistência, precisão, razoabilidade ou integralidade, das informações ou opiniões aqui reportadas. Além disto, não temos nenhuma obrigação de atualizar, modificar ou aditar esse material e tampouco notificar o leitor sobre quaisquer eventos, assuntos aqui declarados ou qualquer opinião, projeção, previsão ou estimativa aqui contempladas que eventualmente mudarem ou se tornarem imprecisas posteriormente.

sumário

One Page

Uma Indústria em Revolução

O que vem acontecendo no Mundo?

O Momento Brasileiro

O Momento do BTG Pactual

O Core Business do BTG Pactual

- O Banco BTG mudou significativamente desde os eventos de 2015.
- A principal mudança foi provocada pela intenção dos principais sócios de deixar de olhar o banco como uma alocação patrimonial para de fato um negócio focado em clientes.
- As linhas de negócios de clientes no banco já voltaram a entregar bons resultados, apesar do perfil mais conservador que vem sendo adotado.
- Quando iniciamos a posição (fevereiro 2019), a margem de segurança era alta com o banco negociando a 1.2x book.
- Há uma grande opicionalidade do varejo, e uma empresa conhecida pela capacidade de execução.
- **BTG é o 6o maior banco do país e ao mesmo tempo challenger, sem o custo de legado dos incumbentes.**
- **Por ser banco tem acesso a parte mais oligopolizada da indústria, o funding barato por depósitos a vista.**
- Sallouti, atual CEO, tem um currículo e perfil que se encaixa muito bem nesse projeto. (Wharton + board do Mercado Livre desde 2015).
- Estimamos que o Business de Varejo pode valer ao menos R\$20bi, sem contar com as externalidades positivas para o resto do negócio.

sumário

One Page

Uma Indústria em Revolução

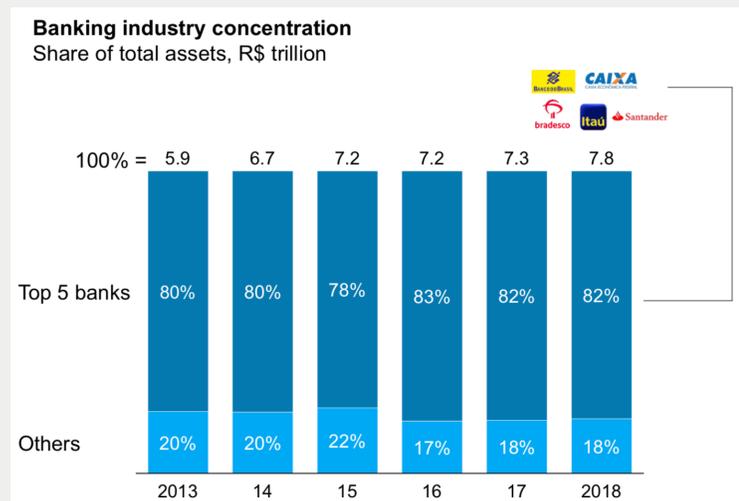
O que vem acontecendo no Mundo?

O Momento Brasileiro

O Momento do BTG Pactual

O Core Business do BTG Pactual

- Os 5 maiores bancos do Brasil, concentram mais de 80% do total de ativos.
- Ainda mais relevante é a concentração ao funding "barato" de depósito a vista.



- 3 principais barreiras de entrada no setor bancário.

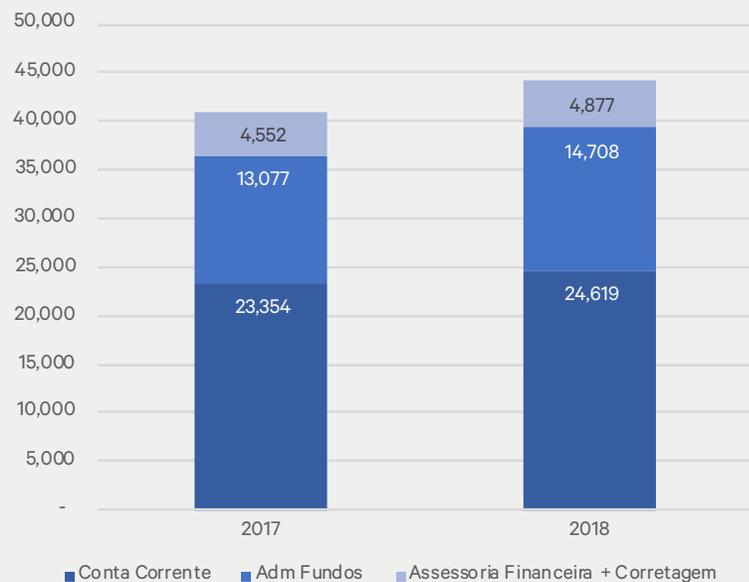
Distribuição

Capital

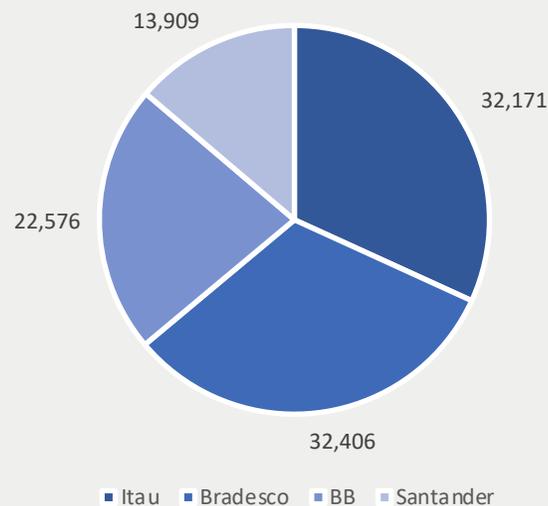
Regulação

- Essa concentração somada as antigas barreiras de entrada para a distribuição permitiu altos preços de serviços bancários.
- O Mindset do setor sempre foi como maximizar a curva canal x produto. Clientes como meio e não fim.
- Além dos mais “comentados” spreads bancários, o *pool* de receita com *fees* dos grandes bancos impressiona.
- Receita de serviços de Itau, Bradesco, BB e Santander (ex seguros) somou R\$101bi em 2018.
- No Brasil, esse pool é ainda mais relevante para os bancos vis a vis outros países.

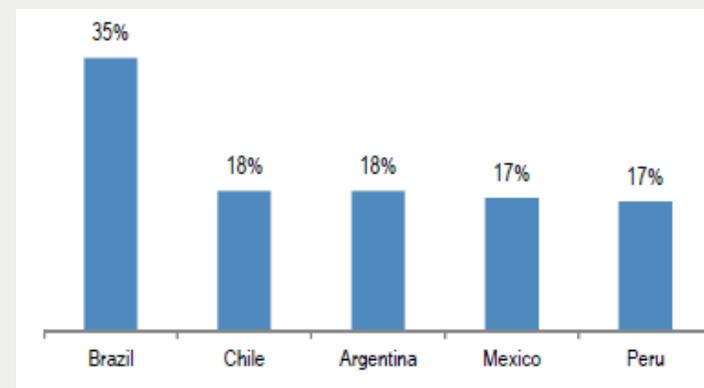
Receita Consolidada de Itau, Bradesco, BB e Santander



Receita de Serviços (ex Seguros)



Receita de Serviços / Totais (2018)



- Mirando disruptar essa indústria, algumas empresas foram criadas (fintechs ou não).
- A primeira fase da disrupção foi através do processo de “unbundling” dos serviços financeiros desde 2012 ao redor do mundo.

Pagamentos

Crédito

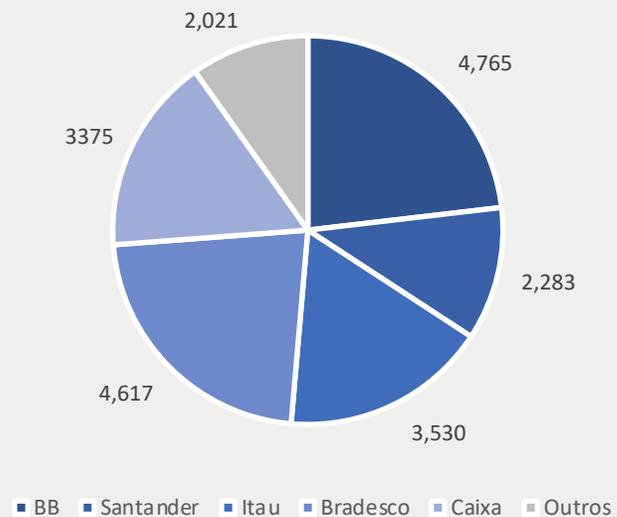
Investimentos

Outros

- Esse movimento tem sido impulsionado pela redução das principais barreiras de entrada.
 - **Distribuição Digital de Produtos Financeiros**
 - Redução significativa do custo de capital para start-ups.
 - Entidades regulatórias pró-competição.
- Acreditamos estar entrando na segunda fase da disrupção, onde challengers criados e bem sucedidos no processo de construção de base de clientes em uma das verticais, começam a entrar em outras verticais. **É o processo de rebundling.**

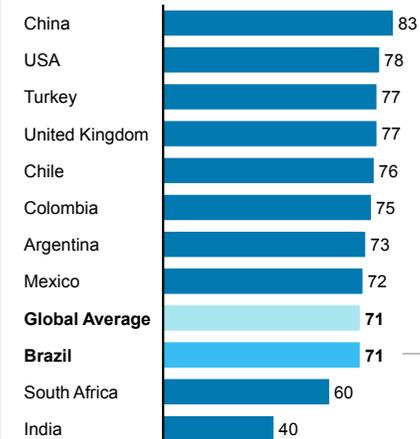
- O mundo digital reduz uma das grandes barreiras de entrada no setor: a distribuição.
- Atualmente existem 20,591 agências bancárias. Bradesco, BB, Itaú, Santander e Caixa representam quase a totalidade desse número.
- A distribuição digital tem grande potencial dado a penetração de smartphones no Brasil.

Agências Bancárias



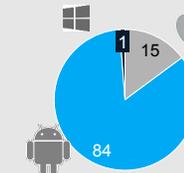
Smartphone penetration

% population that uses a smartphone¹



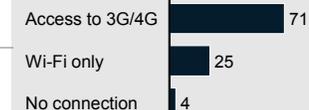
Operating system

%



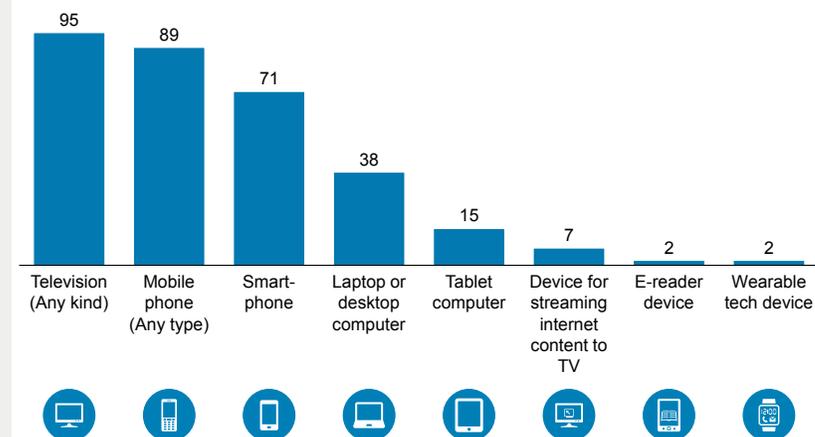
Type of internet connection by smartphones in Brazil

% smartphone users; 2017

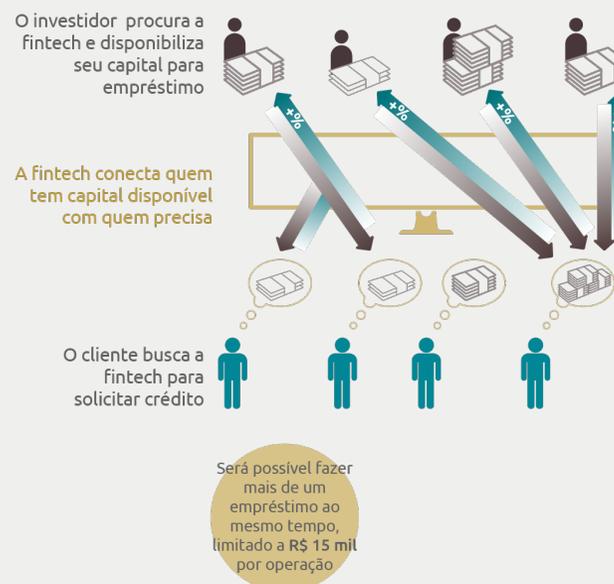


Device penetration in Brazil

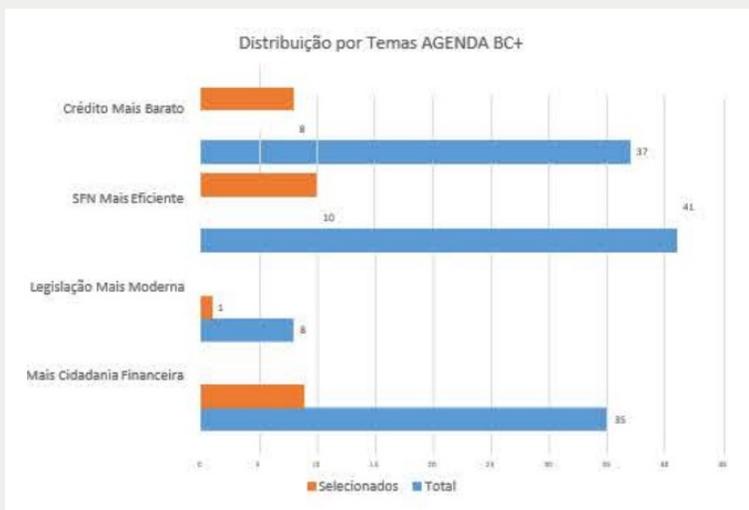
Percentage of population¹ who use each kind of device



- Mudança regulatória para incentivar competição.
 - Abril 2018: Resolução 4.656 que regulamenta as características da sociedade de crédito direto (SCD) e sociedade de empréstimo entre pessoas (SEP) e as suas operações de crédito em ambiente de plataforma eletrônica. **Eliminou a necessidade da intermediação de um banco para a concessão de crédito.**
 - SCD: concessão de crédito por recursos próprios.
 - SEP: concessão peer to peer.

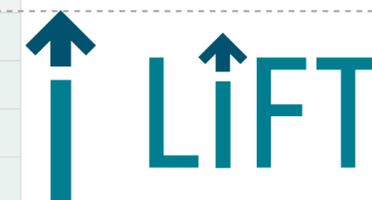


- Mudança regulatória para incentivar competição.
 - Laboratório de Inovações Financeiras e Tecnológicas (LIFT): criado em 2016 pelo BC lançado o primeiro programa em maio de 2018, ele é um sandbox setorial para promover inovação, onde empresas/projetos selecionados conseguem desenvolver e testar os serviços de forma controlada. Modelo semelhante ao adotado pelo FCA no UK (sandbox).
 - Outubro 2018: Decreto Presidencial 9.544/18 permitindo entidades estrangeiras deterem até 100% do capital social de fintechs de crédito.



Níveis de Maturidade em Pesquisa de Produtos

9	Comercializado
8	Pré-produção
7	Teste de Campo
6	Protótipo
5	Teste de Laboratório
4	Design detalhado
3	Design Preliminar
2	Concepção de Design
1	Pesquisa Básica



- Duas importantes inovações regulatórias estão iminentes:
 - Open Banking
 - Modelo que permite o compartilhamento de informações financeiras (por API) entre bancos, desde que o cliente permita.
 - BC anunciou uma consulta pública no 2S19 para implementação a partir do 2S20.
 - Projeto será implementado em 4 fases.
 - Transacoes 24x7
 - Expectativa de ser implementada em 2020.

Open banking no mundo

Comparações entre as principais iniciativas internacionais

	Modelo britânico	Modelo europeu	Modelo brasileiro
<p>O que é open banking? Conceito que prevê a abertura de informações financeiras de um cliente a outros prestadores de serviço autorizados por ele</p> <p>Premissa Os dados pertencem aos clientes, e não às instituições financeiras. Informações de produtos e serviços das instituições reguladas</p> <p>1 Cliente do banco baixa um aplicativo</p> <p>2 Depois pede para conectar sua conta</p> <p>3 Cliente autoriza acesso do aplicativo</p> <p>4 Banco libera acesso ao aplicativo</p>	<p>Tipo de Adoção</p> <p>Obrigatória apenas para os nove maiores conglomerados bancários do Reino Unido</p>	<p>Tipo de Adoção</p> <p>Obrigatório para todos os fornecedores de contas de pagamento, independentemente do porte</p>	<p>Tipo de Adoção</p> <p>De início, compartilhamento de dados obrigatório somente para os maiores conglomerados bancários (instituições dos segmentos prudenciais S1 e S2), mas com previsão de abranger as demais instituições reguladas no futuro</p> <p>O compartilhamento de serviços de pagamento será obrigatório a todos os participantes, independentemente do porte, com implementação simultânea</p>
Padronização	Opera segundo padrão único de API definido pelos nove maiores conglomerados bancários do Reino Unido	Sem padrão definido; detalhes técnicos e desenhos das APIs ficam a cargo do mercado	Regulador estabelecerá as linhas mestras, ficando a cargo do mercado definir, no âmbito das atividades de autoregulação, os padrões tecnológicos, inclusive APIs
Tipo de Conta Afetada	Dados e transações vinculados somente a contas correntes (depósitos à vista)	Dados e transações vinculados a qualquer tipo de conta transaccional (contas correntes, de pagamento etc.)	Dados e transações vinculados a qualquer tipo de conta transaccional (contas correntes, de pagamento etc.)

Fonte: João Fernando Nascimento/CSMV Advogados

- 1** **Aggregates data and analytics decisions**

Access and aggregation of transactions from different IFs in a single data environment to offer several analysis and solutions to support the customer's financial decisions.
- 2** **Credit evaluation**

Enhancement/improvement of credit score analysis, for instance, using the customer's bank transaction history to facilitate access to financial products.
- 3** **Product comparison**

Comparison of prices and product/service offerings from different providers in a single platform using public information about products and services.
- 4** **Identity verification**

Providers share registration data, facilitating the customer onboarding process.
- 5** **Payments and transfers**

Payment initiation by third-party suppliers with no need to go through the entire current payment chain (acquirers and labels).

- Em 2018, Fintechs levantaram U\$39.6bi em 1,707 deals ao redor do globo.
- Pool de capital de Venture Capital está apenas começando no Brasil. Chegada do Softbank no Brasil.
- Em 2018, apenas o NuBank levantou U\$330m em duas rodadas. Rumores que exista uma rodada sendo feita a valuation de \$10bi.
- Porém a principal barreira de entrada de funding continua existindo: a **licença de banco múltiplo**.
- Apenas com a licença, a instituição tem acesso ao funding mais barato: depósitos à vista.

Private And Acquired Latin America Unicorns

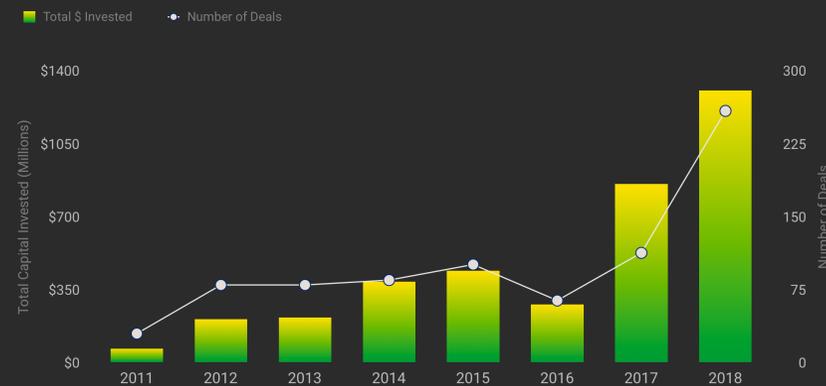
Descriptions, valuations, and total funding amounts based on recorded Crunchbase and LAVCA data.

Company Name	Crunchbase Description	Location	Total Funding (USD)	Valuation
Nubank	Nubank provides financial services for Brazilian users.	Brazil	\$707.6M	\$4,000M
Rappi	Rappi is a marketplace that connects users who want to purchase prepared foods, groceries, clothes, and more.	Colombia	\$392M	\$1,000M
99	99 is an urban transport app that offers car booking services for both personal and business purposes.	Brazil	\$241.3M	\$1,000M
Ascenty	Ascenty was the first company to offer large spaces for allocation of equipment with high density.	Brazil	\$190M	\$1,800M

crunchbase news

VC Investment Into Brazilian Startups

Data provided by Latin America Venture Capital Association.



crunchbase news

- Ausencia do custo fixo de agencias (pessoas, transporte de valores...)
- Ausencia do Sistema legado (Mainframe).
 - Integrado e up-to-dated cloud based software.
 - **Estima-se que ¾ do capex de manutencao dos bancos globais é apenas manter os Mainframes rodando.**
 - **Sistemas legados foram construídos ao redor dos produtos, sem interconecção.**
- Bancos globais tem break-even de \$200-400 por ano por cliente, comparado a \$50-60 para os bancos digitais.
- Mainframes/Cobol vs Cloud.
- Mainframes atualizam os dados apenas 1 vez a cada 24hs, portanto não conseguem mostrar informações a tempo real, gerar alertas ou créditos instantaneos (que já não estejam pré aprovados).
- Tecnologia é super importante na era digital/fintechs para atender as expectativas do cliente, responder rapidamente aos dados acumulados e entregar o melhor UX possível.
- Temenos -> C6
- 10X Future Technologies



sumário

One Page

Uma Indústria em Revolução

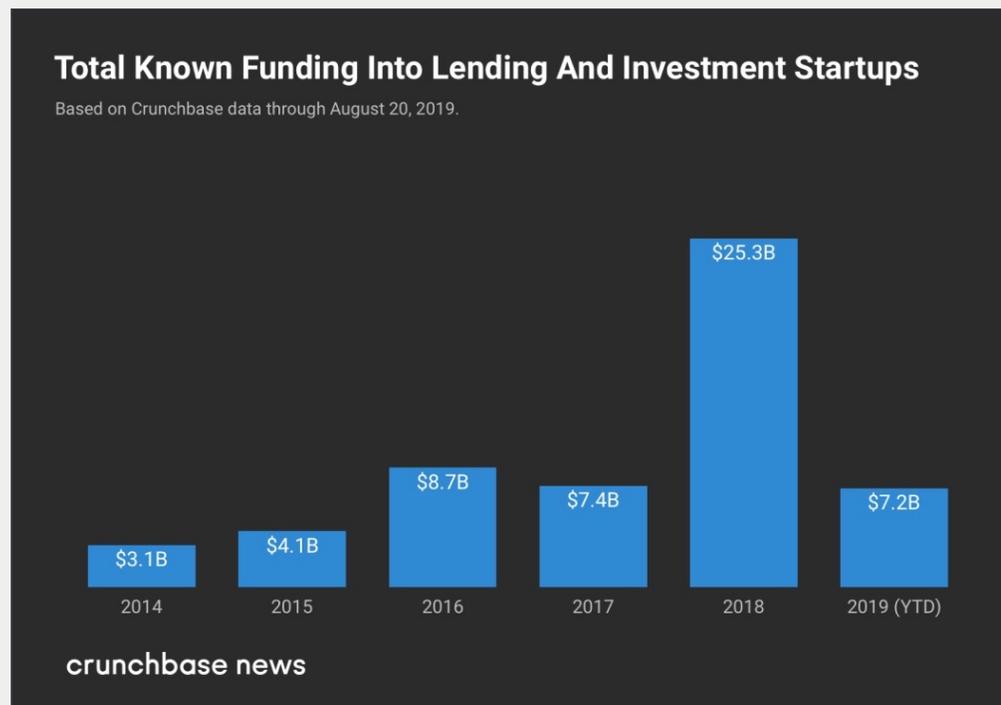
O que vem acontecendo no Mundo?

O Momento Brasileiro

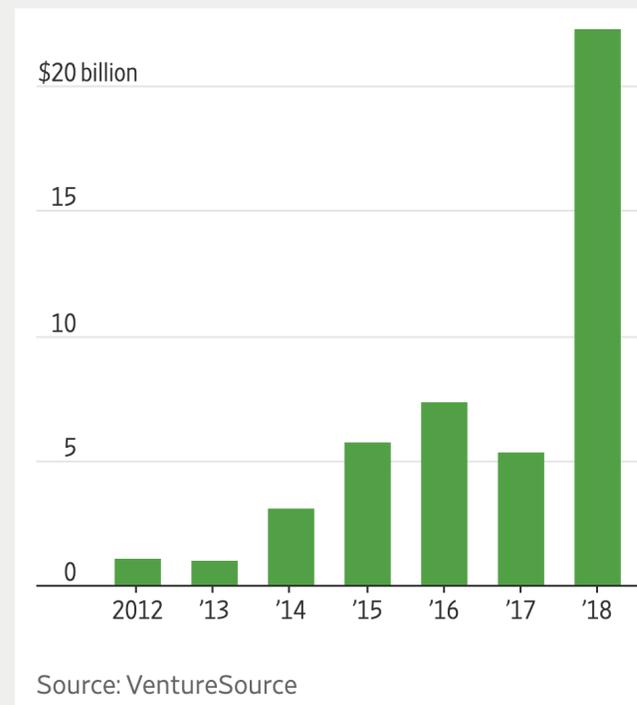
O Momento do BTG Pactual

O Core Business do BTG Pactual

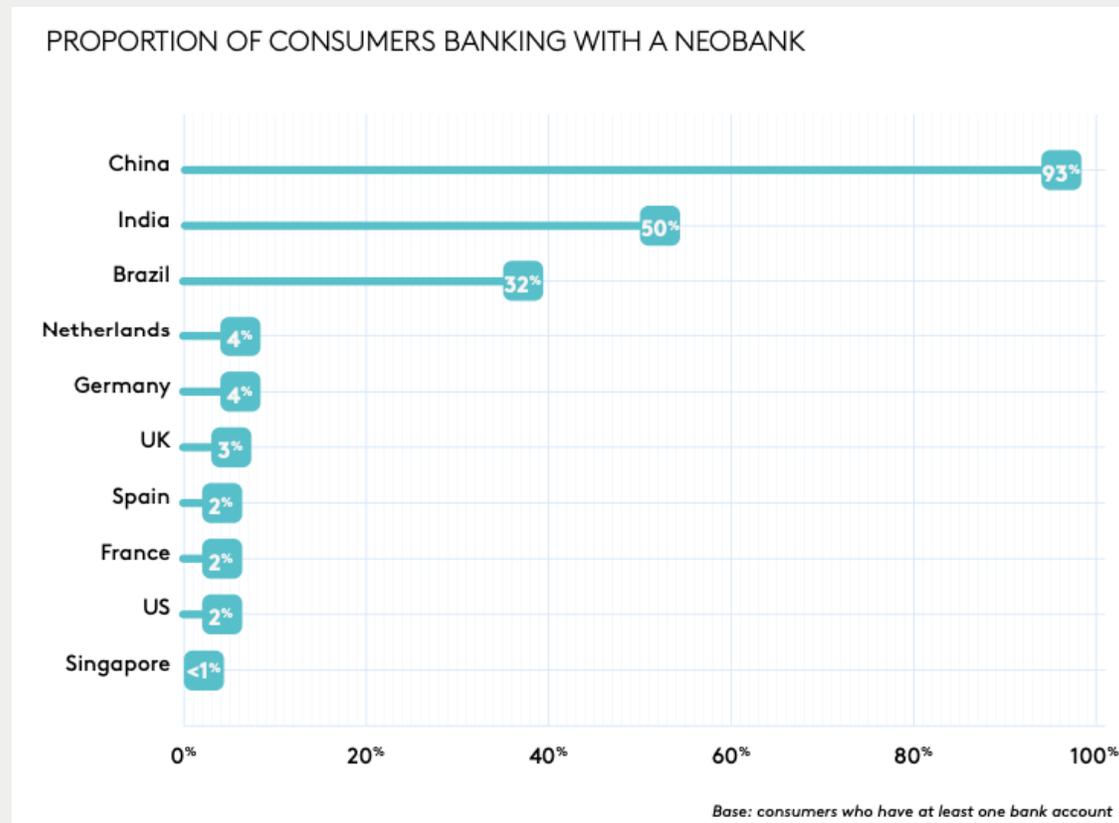
- Bancos tradicionais tem sido target de disrupção ao redor do mundo.
- Desde 2014, mais de U\$100bi foi alocado em startups de crédito, investimentos e pagamentos.



Global Equity Investments in venture-backed payment and transaction-processing companies

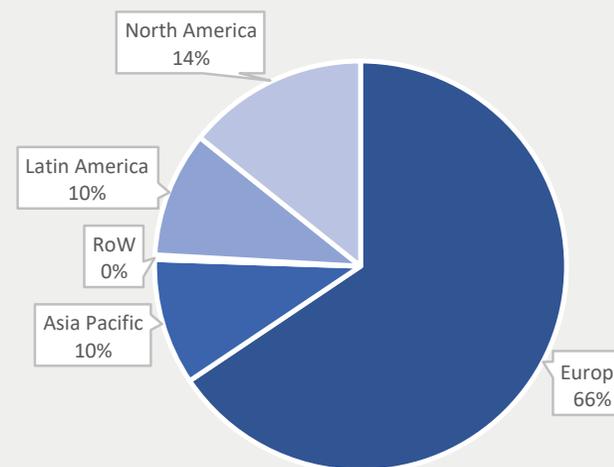


- Adoção aos Neobanks.



- Payments
- Maior facilidade de ser global.
- Excelente base de dados sobre o negócio dos clientes. Muito bem posicionados para SME.
- Entrando em outros serviços financeiros.
- Bancos tem tentado fazer catch-up:
 - JP Morgan
 - Citibank
- Stripe (\$35bi valuation na Series F).
 - Levantou U\$1bi até agora.
 - Plataforma de pagamentos com API aberto para inúmeros aplicativos, modelo semelhante ao Shopify.
 - Acaba de lançar cartão de crédito (no fees + 2% cashback) e empréstimo para internet companies.
- Ayden (Empresa Europeia de 22bi euros).

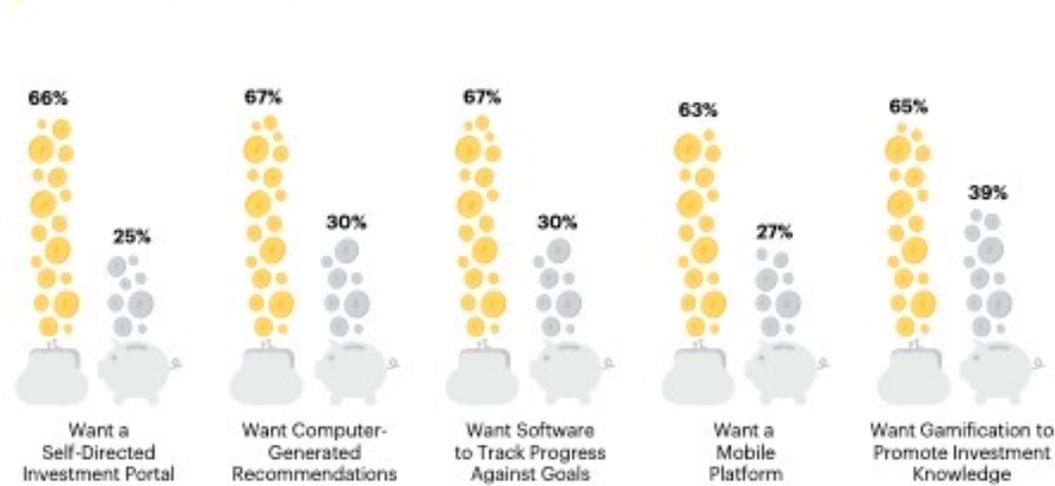
Ayden Rev Breakdown



- US - Wealth Management
- Sucesso do Charles Schwab
- Registered Investment Advisors (RIAs)
- Millennials tem buscado soluções digitais para investimentos.

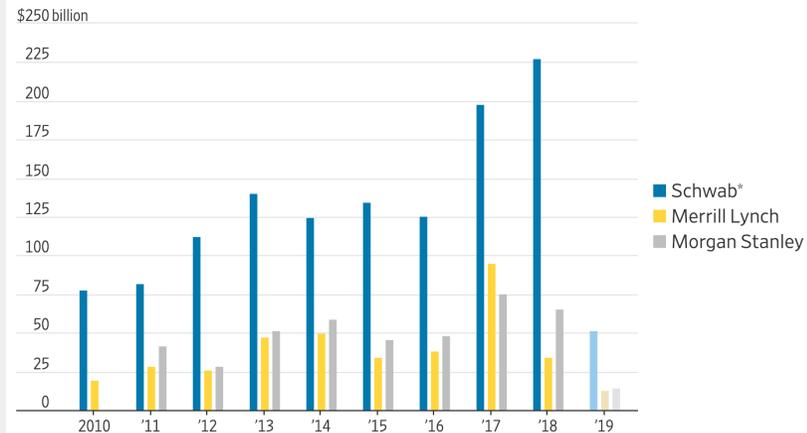
Wealth Management US: Priority Elements of Digital Offering by Age Cohort

2017 Digital Investor Survey
 ■ Millennials ■ Older Cohorts



Source: "Millennials and Money," Accenture.

New net assets

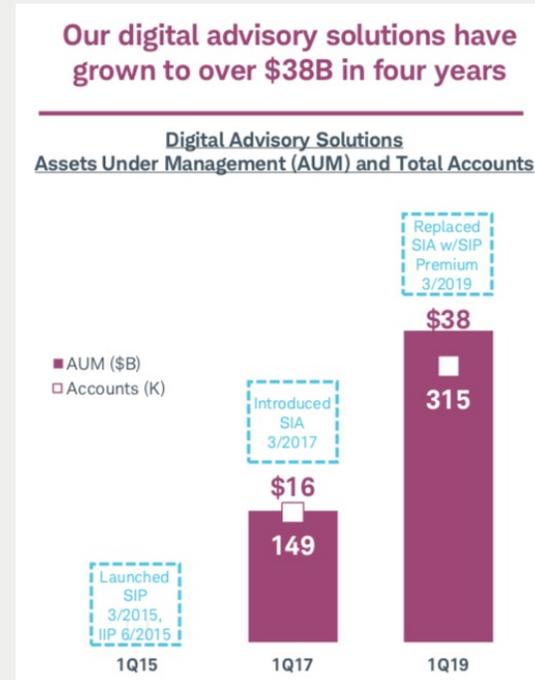
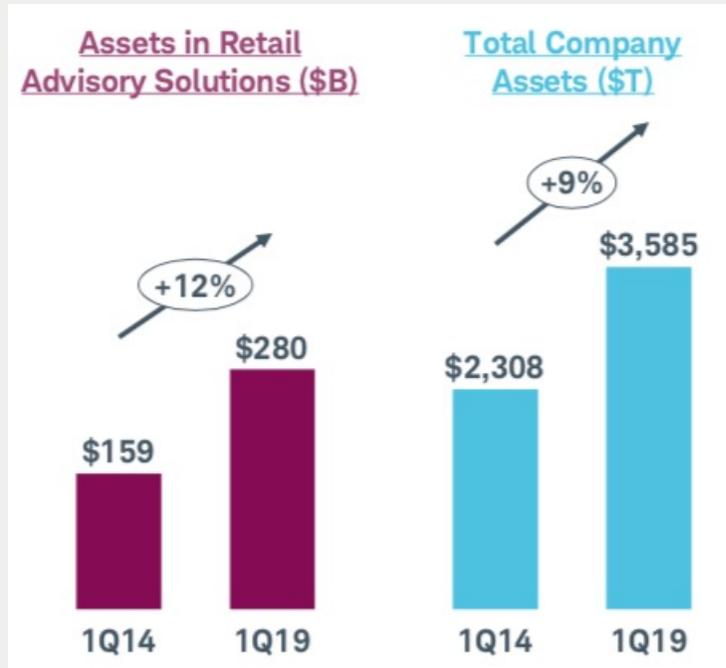


Client balances



O que vem acontecendo no Mundo?

- US - Wealth Management
- Charles Schwab
- \$3.6tri de AuC. \$1.9tri Advised Assets.
- 7,500 advisors.



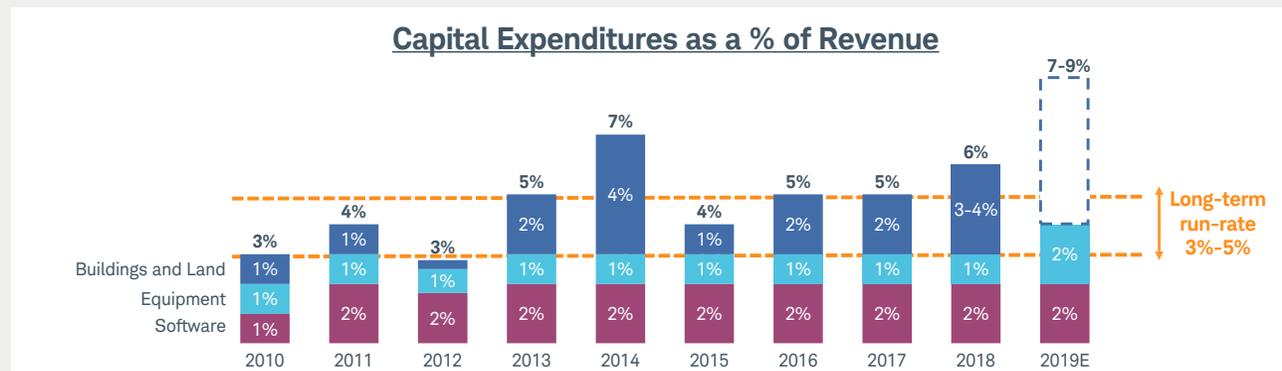
New SIP Premium pricing model delivers a modern approach to planning

Schwab Intelligent Portfolios®

- Provides a fully automated portfolio and 24/7 live-support from financial professionals
- No advisory fees or commissions
- \$5,000 minimum

Schwab Intelligent Portfolios Premium™

- All the benefits of SIP, plus unlimited 1:1 guidance from a CFP® professional and interactive online tools
- One-time planning fee of \$300 and \$30 a month subscription fee
- \$25,000 minimum





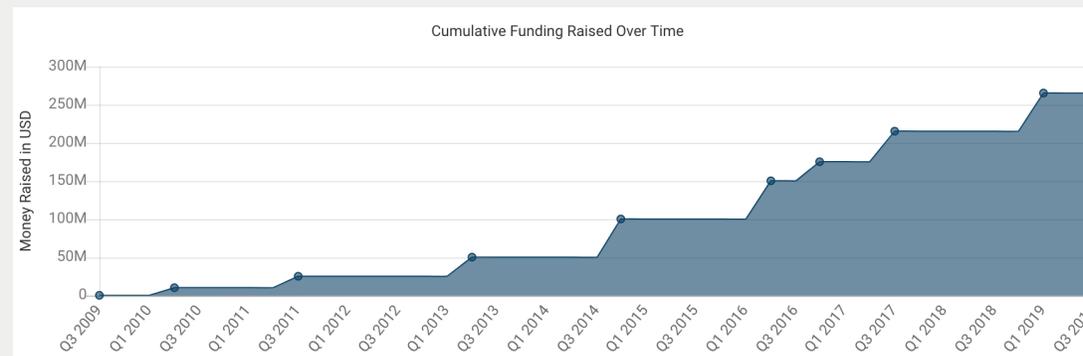
- US - Wealth Management/Gestão Financeira

- Personal Capital

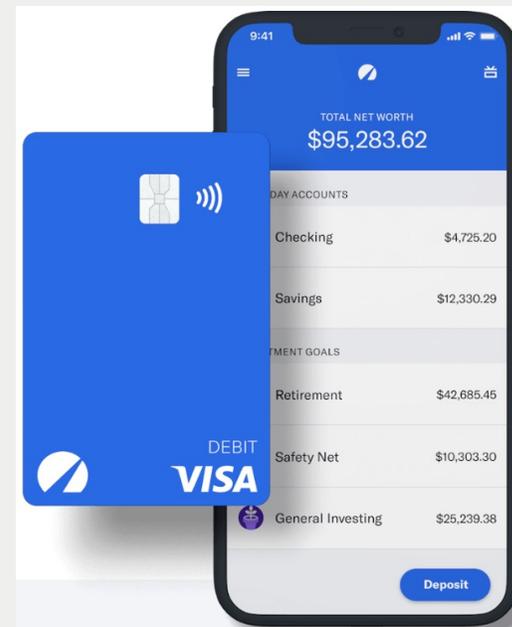
- \$10bi AUM
- Cobram entre 0.89% e 0.49% do AUM.
- Distribuição digital e via advisors (140 em fevereiro 2019)
- 21,000 clientes de investimentos
- Mais de 2m de pessoas usando a ferramenta de gestão financeira.
- Já estão no Series F e levantaram no total \$265m.

- Acorns

- Micro investing automático com cartão de débito.
- U\$1bi AUM.
- 6.2m de usuários.
- 32 anos em média com renda de \$50k-\$60k.
- Cobra \$1, \$2 ou \$3 por mês.
- Series E com \$207m levantados no total e valuation de \$860m..



- US - Wealth Management/Gestão Financeira
- Betterment
 - Roboadvisor
 - \$16.4bi AUM
 - 0.25% de fee sob AUM.
 - Transacional (cartão de débito) com conta sem taxa (checking and savings) e remunerada a 2%+.
- Wealthfront
 - Roboadvisor.
 - Fundada em 2008. Series E.
 - \$13.5bi AUM.
 - Começou a operar como banco (oferecer crédito) em Fevereiro de 2019.
 - Remunera os depósitos em 2.24% (com seguro FDIC) e começa a brigar com bancos digitais como Marcus.



Announced Date	Transaction Name	Number of Investors	Money Raised	Lead Investors
Jan 4, 2018	Series E - Wealthfront	8	\$75M	Tiger Global Management
Oct 27, 2014	Series D - Wealthfront	7	\$64M	Spark Capital
Apr 2, 2014	Series C - Wealthfront	14	\$35M	Index Ventures
Mar 20, 2013	Series B - Wealthfront	14	\$20M	Greylock Partners, Index Ventures
Dec 15, 2009	Series A - Wealthfront	1	\$7.5M	DAG Ventures
Dec 16, 2008	Angel Round - Wealthfront	8	\$3M	-

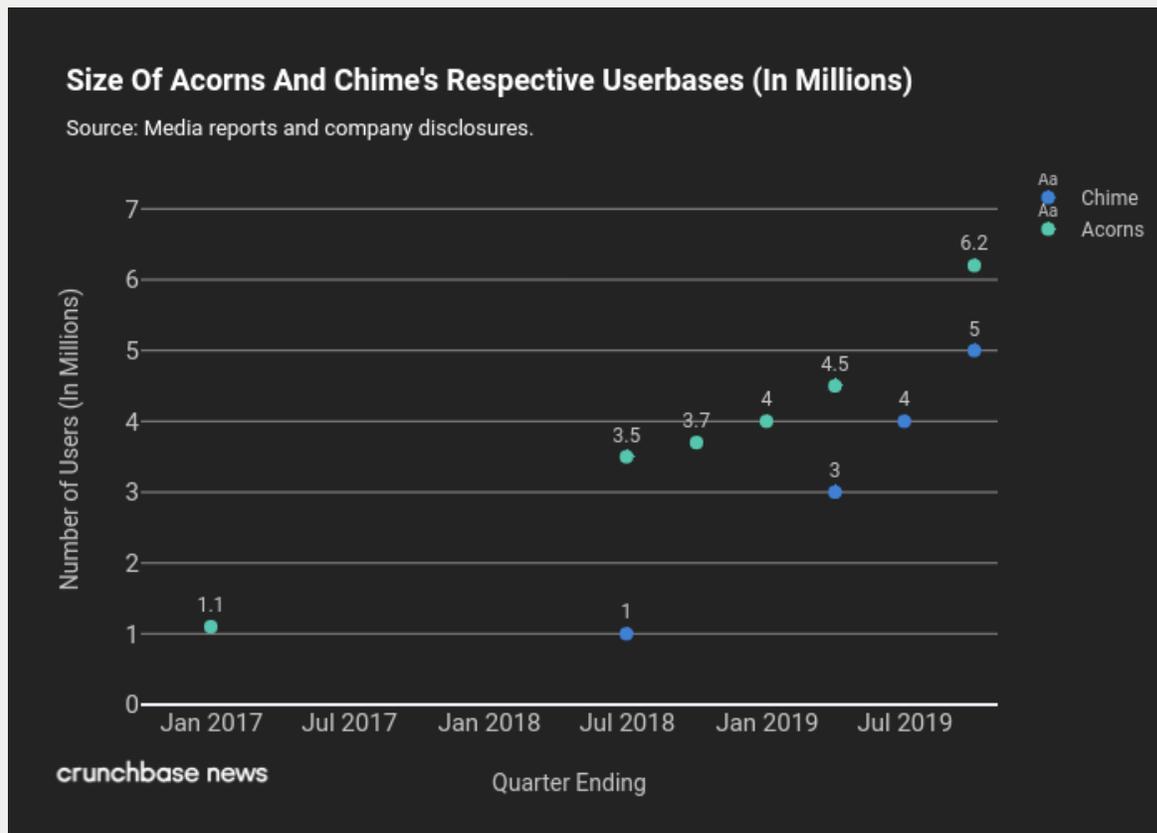
- US – Crédito
- Regulação estadual é uma importante barreira.
- Online lending startups failures.
- Caminho parece ser mais para o modelo BaaS.
- Brex
 - Exemplo de nichos de mercado.
 - Cartão de crédito para startup que não tem acesso por não ter credit score apesar de ser capitalizada.
 - Inadimplência próxima de zero.
 - Levantaram \$100m a valuation de \$2.6bi em Junho 2019.
- Amazon
 - Amazon Credit Builder -> Cartão em parceria com a Synchrony Financial para consumidores sem credit score.
 - “Secured Card” que exige depósito para ter limite. APR (juros) de 28%.
 - Também o cartão de crédito “unsecured” -> Amazon Store Card

- US – Banco Digital
- Marcus by Goldman
 - Lançado em Outubro de 2016
 - Oferece Depósito remunerado, crédito pessoal sem garantia e wealth management.
 - Em Abril de 2018, comprou um aplicativo de gestão financeiro via AI chamado Clarity Money por estimados U\$100 milhões.
 - Proposta de oferecer empréstimo pessoal sem fee de originação, fee para pre-pagamento e late fees.
 - Atingiram U\$1bi de carteira em apenas 8 meses no US.
 - Lançaram no UK em 2018.



- US – Banco Digital
- Chime
 - Lançado em 2013
 - Banco Digital sem taxas.
 - Crescimento acelerado após capital raising de março de 2018.
 - 5m de clientes.

chime

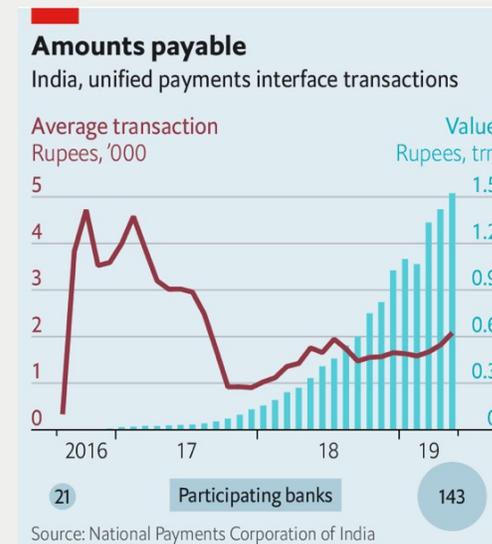


- Europa
- UK tem elevado número de start-ups tentando disruptar o setor financeiro.
- Regulador foi pioneiro em regulação para challengers.
- Metro Bank
- Monzo
- Starling Bank
- Tandem Bank
- BaaS

- Europa
- Recente push-back do regulador para cias de pagamento: a partir de setembro, qualquer pagamento acima de 30 euros demanda autenticação adicional do cliente (sms ou fingerprint).
- Transferwise
 - Maior private fintech da Europa com valuation de \$3.5bi.
 - \$155m de receitas crescendo 70%+.
 - Processa \$60bi por ano (mercado de \$2tri).
 - Cross-border payments (1,600 moedas) a 15% o custo dos bancos tradicionais.
 - É rentável.
- Revolut
 - 5m de clientes.
 - Cambio, P2P transfer, investimentos e SME.
 - 200 funcionários.
 - Singapura, US e olhando Brasil.
- Adyen
 - Fintech holandesa de pagamentos
 - 21bi euros - 110x lucro
 - Global. Entrou no Brasil em 2016.

- Europa
- N26
 - Banco Digital alemão. 850 funcionários.
 - 3.5m de clientes, abrindo 10k contas por dia.
 - 1.5bi de euros de transações por mês. Grande parte da receita vem de interchange fee e premium accounts (17 euros por mês conta metal; 9 euros conta black)
 - \$3.5bi de valuation (rodada de \$170m em julho 19).
 - Oferece produtos de outras instituições financeiras.
 - Destaque em UX, o que dá alto boca a boca e reduz CAC. Dizem ter CAC 5-10x menor que concorrentes.
 - Precificação transparente.
 - Criado para ser mobile first.
 - 8 minutos para abrir uma conta.
 - Atua apenas em créditos sem garantia (“everyday needs transactions”).
 - Lançou no US em julho de 2019, com mais de 100 mil clientes na lista de espera.
 - Preten lançar no Brasil final de 2019, início de 2020.
 - Não vai ser banco.
 - Vai emular um cartão de débito via wallet.

- China
- China “leapfrogged” do mundo desbancarizado para o mundo fintech.
- Ant Financial
 - Começou como Alipay em 2004, foi “spun off” em 2011 e renomeado.
 - Maior Fintech do Mundo.
 - MyBank
- WeChat -> WeBank
 - Oferece crédito sem garantia.
 - 60m de clientes.
- India
- Adoção de pagamentos digital é muito alto após programa de incentivos do governo à abertura de conta. Criação em 2016 de um sistema interbancário de transferências (UPI) e desmonetização.
- Paytm tem 371m de usuários.
- Flipkart tem 150m de usuários.
- Estatal BHIM tem 46m de usuários.
- Google pay já esta disponível.
- Whatsapp tem um serviço de pagamentos beta com 1m de pessoas.



- Coreia do Sul

- 2015, regulador passou a encorajar fintechs.
- Startup Viva Republica, fundada em 2013, se tornou primeira fintech unicórnio após levantar \$80m num valuation de \$1.2bi em Dezembro de 2018.
 - Criou Toss como um meio de pagamento digital mas que se tornou um Money-management app que agrega dados de diferentes instituições financeiras.
 - Venceu ao fornecer “praticidade”.
 - 11m usuários (25% da população coreana).
 - Deve se tornar banco digital em breve.
- Rainist - BankSalad
 - 4m usuários.
 - Indicações de produtos através de algoritmos.
- Kakao
 - Chat app usado por 95% da população.
 - Possui meio de pagamentos digital, Kakao Pay.
 - Ant Financial comprou 40% em 2017 por \$200m.
 - Lançou o Kakao Bank em Julho de 2017, captou 2m em clientes em 2 semanas, e já tem 8.9m clientes.

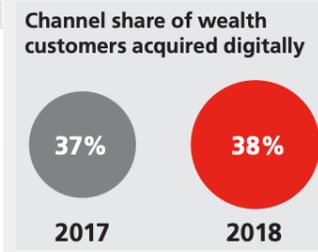
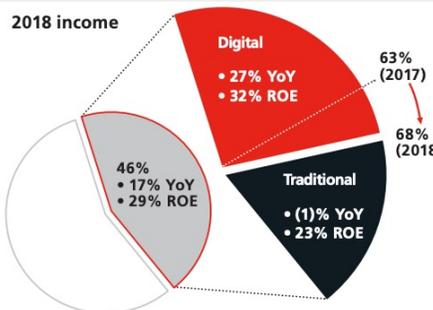


- Singapura/South-East Asia

- Lugar onde os incumbentes mais tem se adaptado ao mundo digital.
- Ambiente regulatório tem protegido incumbentes.
 - “We decided to upgrade the ability of the existing players and equipe them so they can better compete in the market”. Sopnendu Mohanty, Monetary Authority of Singapore chief fintech officer.
- DBS
 - Maior banco de Singapura.
 - Sistemas para o Cloud.
 - Lançou em 2017 um banco digital (Digibank) que hoje já conta com 2.9m de clientes.
 - CAC de \$8-10.
 - Payments (QR Code)
 - Market Places: plataforma aberta com outros serviços (API) / parcerias que ajudam a aquisição de clientes (90 parceiros externos).
- UOB
 - 3º maior banco de Singapura.
 - TMRW – banco digital (mobile only) lançado em Março de 2019 na Tailândia; foco em jovens.

Consumer and SME (Singapore, Hong Kong)

	Digital (SGD billion)		Share of total (%)		Digital increasingly material
	2018	2017	2018	2017	
Customers (million)	2.9	2.5	48	42	Strong growth momentum – driven by customer migration and uplift in income per customer
Income	4.2	3.3	68	63	
Costs	1.4	1.2	57	51	
Profit before allowances	2.8	2.1	76	72	
Key indicators			Differential over Traditional		Digital increasingly valuable
Income per customer (SGD '000)	1.4	1.3	2X	2X	Higher income per customer
Cost-income ratio (%)	34	36	-20pp	-22pp	Lower CIR
Return on equity (%)	32	27	+10pp	+9pp	Higher ROE



Principais Challengers ao redor do Mundo

Banco Digital	País	Principal Acionista	Lançamento	Banco Digital	País	Principal Acionista	Lançamento	Banco Digital	País	Principal Acionista	Lançamento
Bank Zero	Africa do Sul		2018	Fortuneo Banque	França	Credit Mutuel	2009	TMRW	Tailândia	UOB	2019
Discovery	Africa do Sul		2018	Hello Bank	França	BNP Paribas	2013	KOKO	Taiwan		2017
Tyme Digital	Africa do Sul, Indonesia		2015	Soon Banque	França	AXA	2013	O Bank	Taiwan		2017
N26	Alemanha		2013	Neat	Hong Kong		2015	Richart	Taiwan	Taishin	2016
Fidor Bank	Alemanha		2009	Virtual Bank	Hong Kong	Standar Chartered	TBD	Atom Bank	U.K.	BBVA	2016
ING Direct	Austrália	ING	1999	Paytm	Índia		2017	Bo	U.K.	RBS	2018
U Bank	Austrália	NAB	2008	DBS digibank	Índia, Indonesia	DBS Group	2016	Monese	U.K.		2013
Volt	Austrália		2017	Jenius	Indonesia	BTPN	2017	Monzo Bank	U.K.		2017
Xinja	Austrália		2018	Pepper	Israel	Bank Leumi	2017	OakNorth	U.K.		2014
KB	Cambodia		2016	CheBanca	Itália	Mediobanca	2008	Revolut	U.K.		2015
EQ Bank	Canada		2014	FinecoBank	Itália	Unicredit	1999	Starling Bank	U.K.		2017
KOHO	Canada		2014	Oval Bank	Itália			Tandem Bank	U.K.		2013
Simplii	Canada	CIBC	2017	Satispay	Itália			Bank of the Inter	U.S.		1999
Tangerine	Canada	Scotiabank	1997	Daiwa Net Bank	Japão	Daiwa Sec	2011	BankMobile	U.S.		2015
Baixin Bank	China	CITIC Bank, Baidu	2015	Japan Net Bank	Japão	SMBC	2000	Go Bank	U.S.	Green Dot Corp	2014
MYBank	China	Alibaba	2015	Jibun Bank	Japão	MUFG, KDDI	2008	iam Bank	U.S.		2016
Suning Bank	China	Suning	2017	Rakuten Bank	Japão	Rakuten	2000	Marcus	U.S.	Goldman Sachs	2016
WeBank	China	Tencent	2015	SBI Sumishin N	Japão	SBI, SMTB	2007	Moven	U.S.		2013
Xinwang Bank	China	Xiaomi, New Hope Grc	2016	Sony Bank	Japão	Sony	2001	Simple	U.S.		2013
Kakao Bank	Coreia do Sul	Kakao	2017	ALAT	Nigéria	Wema	2017	CBD NOW	UAE		2016
K-Bank	Coreia do Sul		2017	Kudimoney	Nigéria		2018	Liv	UAE	ENBD	2017
Lunarway	Dinamarca		2015	Sun Trust Bank	Nigéria		2015	Neo	UAE	Mashreq	2017
Coinc	Espanha	Bankinter	2012	Skandiabanken	Noruega	Skandia	1994	MOMO	Vietnam		2016
Imagin Bank	Espanha	CaixaBank	2016	Tinkoff Bank	Russia		2006	TIMO	Vietnam	VPB	2016
Openbank	Espanha	Santander	1995	Touch Bank	Russia		2015	OCTO	Vietnam, Filipinas	CIMB	2018
Boursorama Bai	França	Societe Generale	1995	Collector Bank	Suécia	Fastighets AB Balder	1999	Zazu	Zambia		2018
Compte nickel	França	BNP Paribas	2014	Flynt	Suíça		2017				

sumário

One Page

Uma Indústria em Revolução

O que vem acontecendo no Mundo?

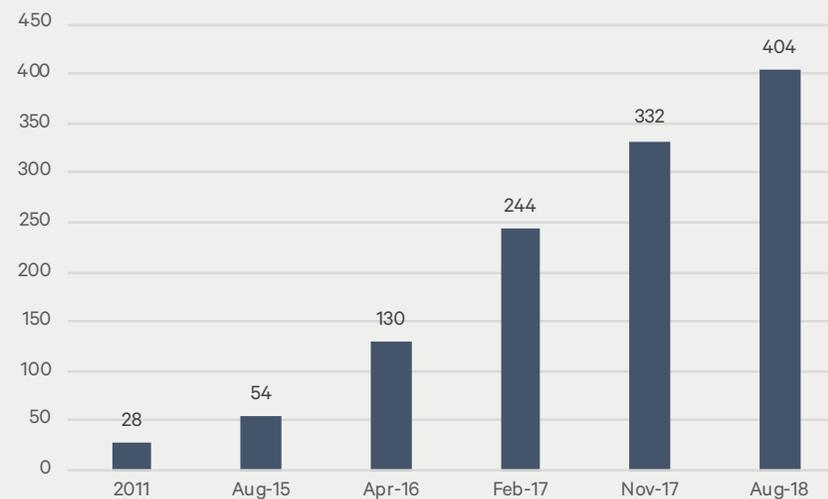
O Momento Brasileiro

O Momento do BTG Pactual

O Core Business do BTG Pactual

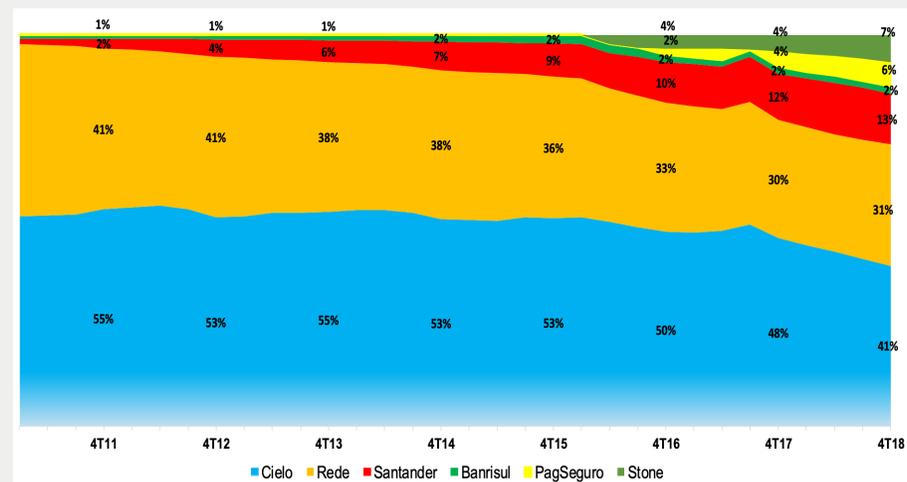
- A Definição de Fintech do BC:
 - Fintechs são empresas que introduzem inovações nos mercados financeiros por meio do uso intenso de tecnologia, com potencial para criar novos modelos de negócios. Atuam por meio de plataformas online e oferecem serviços digitais inovadores relacionados ao setor.
- Categorias de fintechs: crédito, pagamento, gestão financeira, investimentos, seguros, negociação de dividas e câmbio.
- Brasil é o maior HUB da América Latina com aproximadamente 400 fintechs.
- 3 “unicórnios”: NuBank (fundado em 2013), Stone (fundado em 2013) e Pagseguro (fundado em 2006).
- Creditas está finalizando rodada de R\$1bi.

Número de Fintechs no Brasil



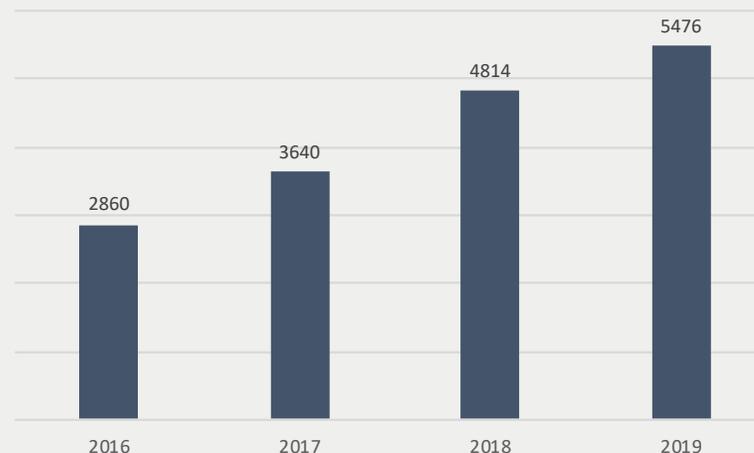


- Stone
- PagSeguro
- Mercado Pago
 - Mobile POS: foco em long tail que não tinha acesso a conta bancária. Baixo ARPU (\$800 de volume médio mensal). Autonomos e SME que basicamente faziam tudo em cash.
 - Wallet: acesso a crédito, pagamento de utility bills, pagamento de transportes, recarga de celular, QR payment.
- Hoje já dão "crédito" através de antecipação de recebível performado. Mas estão muito bem posicionados se souberem utilizar a base de dados que tem de SMEs em créditos sem garantia.



- XP conseguiu quebrar a barreira de distribuição ainda na “era não digital” via AAI, porém com conflito parecido aos bancos dado remuneração por produtos.
- Bancos incumbentes sempre discriminaram preços de produtos de acordo com sofisticação de clientes.
- Incumbentes seguiram a XP e abriram suas plataformas para fundos de 3o.
- Plataformas Digitais de Investimento vem surgindo (e híbridas):
 - Warren: R\$300m sob gestao
 - Magnetis
 - Genial: R\$30bi
 - Modalmais: R\$7bi
 - Guide: R\$21bi.
 - Pi (Santander)
 - Veros
- Plataforma aberta com aplicação discricionária virando commodity.
- Imaginamos que o grosso do mercado a ser ganho dos grandes bancos (o “personnalite”) vai exigir algum advisory. Portanto é importante desenvolver um modelo mais automatizada e escalável.

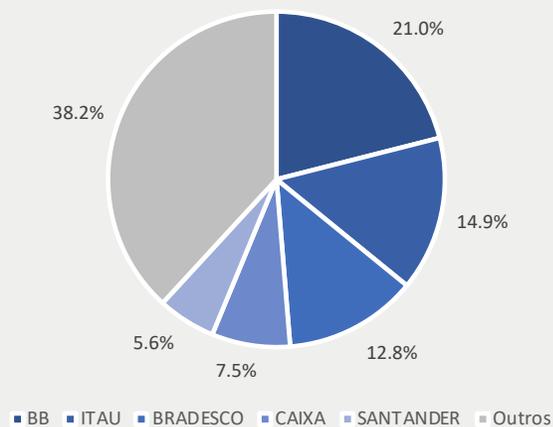
Número de A.A.I. (com vínculo a uma instituição)



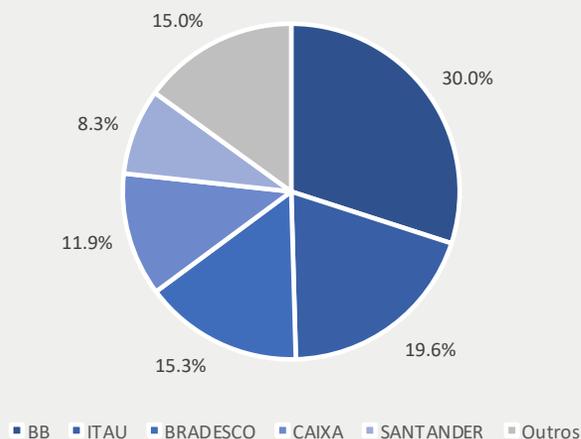
- Mas concentração ainda é grande na gestão de recursos.
- São R\$4.6tri investidos em fundos de investimentos.
- Dinheiro em poupança era de R\$779.8bi em novembro 18.
- Por pessoas físicas são investidos algo como R\$3.5tri. 1/3 com investimentos até R\$300k, 1/3 com investimentos de R\$300k-1.5m, e 1/3 com investimentos acima de R\$1.5m.
- Mas é claro que aqui, o desafio maior é o geracional, uma vez que a riqueza tende a estar concentrada nos mais velhos e portanto menos propensos a mudanças tecnológicas.



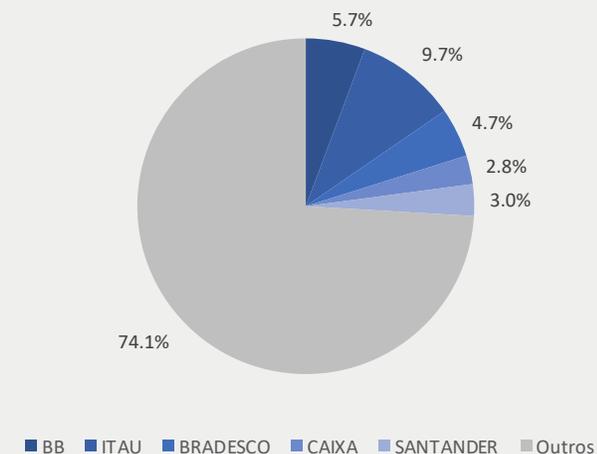
Share do Total Investido em Fundos.



Share Investido em fundos de RF



Share Investido em fundos de Ações e Multimercado.



- Plataforma de investimentos 100% digital e por algoritmo.
- 70 funcionários.
- R\$300m sob gestão. Meta é chegar a R\$2bi em 2021.
- Target de clientes com R\$50-500k reais de ativos líquidos.
- Perfil médio de clientes na base:
 - 34 anos.
 - R\$150k/ano de renda.
 - R\$200k ativos líquidos.
 - Magnetis tem 20-30% dos ativos
- Aquisição de clientes
 - 30% vem de referral.
 - Cresce 8% ao mês.
 - Retenção: 92% ano 1, 82% ano 2 e 80% ano 3.
- Cohorts
 - 14 meses dobram o AUM.
 - 36 meses triplicam o AUM.
- 2019 fez deal com a GPS para ser a alternativa para os clientes com menos de R\$5m.
- Funding:
 - Seed Round: Abril 2015 - U\$1m – redpoint, monashee, Sergio Furio (Creditas).
 - Setembro 2017 – U\$5m – volstock (valuation de 50% do AUM).
 - Abril 2019 – U\$3.5m – GPS
 - Julho 2019 – levantando Series B de U\$10-15m com valuation entre 35-50% do AUM.



- Fundada em 2001 como corretora, cresceu via modelo de Agentes Autonomos, o que lhe deu capilaridade, e depois se transformou na primeira plataforma aberta de investimentos.
- Primeiro aporte foi de R\$100m da Actis em 2010 por 20% da empresa.
- Itau comprou 49.9% da XP no início de 2017 por valuation de R\$11.4bi.
 - 19x LTM P/E
 - Opção de comprar 12.5% a depender de aprovação do BC.
- Hoje tem escritórios SP, RJ, NY, Miami, Londres e Genebra.
- Agentes Autônomos: 160 escritórios com mais de 5,000 A.A.s.
- Em Março de 2019, tinha R\$230bi sob custódia.
- 1.1m de clientes com saldo médio de R\$210k.
 - 5k clientes com saldo médio acima de R\$10m.
 - 40k clientes com saldo médio acima de R\$1m.
- Meta para 2019 de R\$450bi sob custódia e 2m clientes.
- Estimamos que mais de 85% do AUM da XP veio pelos A.A.s (distribuição física).
- **Fechou 2018 com R\$3bi de receita e R\$650m de lucro.**
- Pretende fazer IPO no final de 2019/início de 2020 com valuation esperado de R\$45bi.



XP's Ownership

	Total capital	Voting shares
Guilherme Benchimol	7%	47%
Julio Capua	3	10
Others	20.12	3.12
XP partners and controlling holding	30.12	60.12
General Atlantic	17.32	17.52
Dynamo fund	2.66	1.31
Itaú Unibanco	49.9	30.06

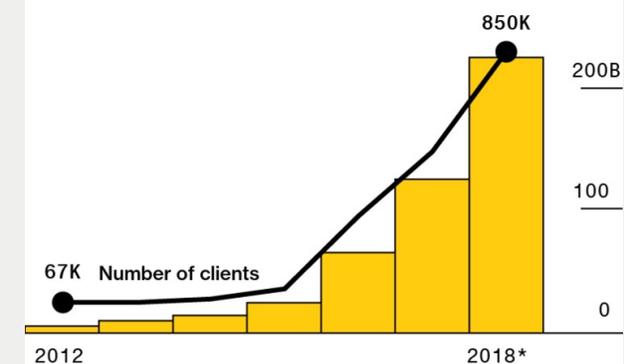
Source: Bloomberg News

Bloomberg

Date	XP								
	2009	2010	2012	May-17	2018	Início 2019	Março 2019	Meta 2019	Meta 2020
Valuation		500	1,355	11,423				45,000	
AUM (R\$m)	1,000			97,000	200,000	220,000	230,000	450,000	1,000,000
# k clients	10		67	410	852	1,000	1,100	2,000	
# k contas CBLC						400			
# k contas CETIP						350			
# k contas Tesouro Direto						300			
# k contas adm de Fundos						350			
# agentes autonomos						6,500	5,000		10,000
# escritorios a.a.i.							160		
Receita					3,000				
Lucro					650				
							209.09		
breakdown de clientes XP (dinheiro investido)									
> 10m		5,000					31.25		
> 1m		40,000							
Maiores AAI XP - abril 19									
	# clientes	AUM - R\$m							
Faros Investimentos		6,700							
Aqua	5000	3,200							
Fatorial		1,100							

Titan of São Paulo

XP Investimentos assets under custody, in Brazilian reais



*Yearend target
Source: XP Investimentos

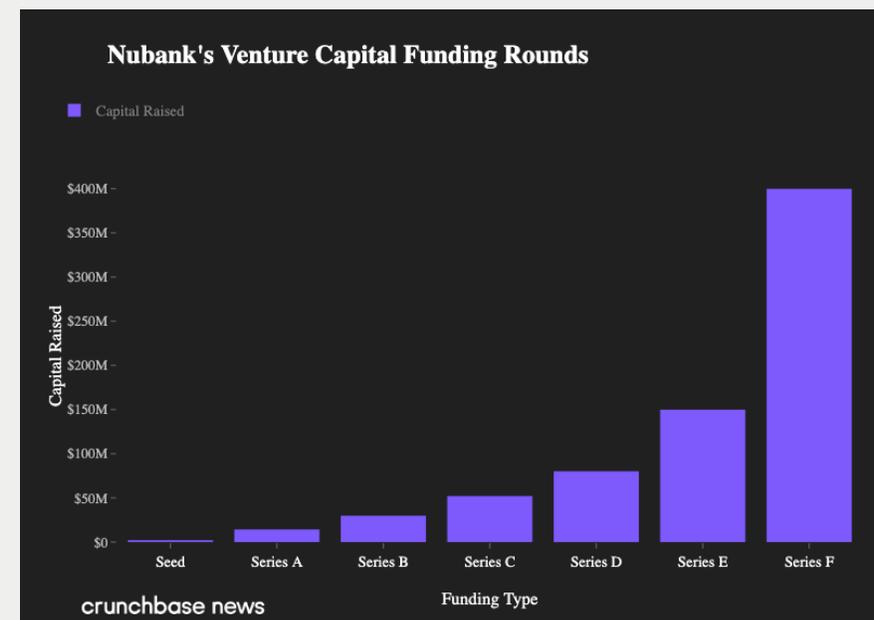
Bloomberg



- Crédito sem Garantia
 - Nubank (cartão de crédito e agora empréstimo pessoal).
 - Fundado em 2013.
 - Forte base de investidores: Sequoia, Tencent, Kaszek, QED e agora TCV.
 - Series F (\$400m) fechado em julho com valuation de \$10bi.
 - Total levantado desde o início de \$820m.

	Data	Valor
Seed	Julho 2013	U\$2m
Series A	Setembro 2014	U\$14.3m
Series B	Julho 2015	U\$30m
Series C	Janeiro 2016	U\$52m
Series D	Dezembro 2016	U\$80m
Series E	Março 2018	U\$150m
Series F	Julho 2019	U\$400m

- 1.7k funcionários (metade sendo atendimento ao cliente).
- +300 funcionários têm stockoption.
- Desenvolvimento de software próprio para funções core (ex: todo processamento do cartão é interno).





- Nubank
 - 30m de pessoas ja pediram o cartão.
 - 12m de clientes.
 - Adicionando 1m de clientes/mês.
 - Da base atual, mais de 80% chegaram ao Nubank através da indicação de amigo.
 - NPS de 87 (nunca esteve abaixo de 85 desde a fundação).
 - 1 ano para LTV passar o CAC.
 - NuConta lançada em Setembro de 2018. Saldo médio de R\$1,000. 8m de clientes.
 - Lançaram o produto de empréstimo pessoal. Hoje tem 200k clientes originados.
 - Pouca informação na precificação do cliente. Apenas histórico do cartão de crédito.
 - Argumentam que por safra já tem resultado positivo. “Se parar de crescer em 2 meses vira positivo.”
 - Esperam abrir loja física em algum momento.

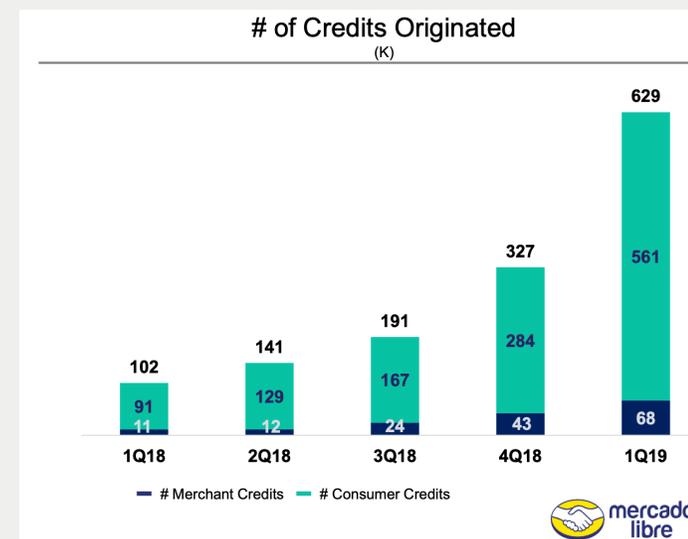
	NPS
Nubank	87
Santander (Cartão)	44
Itaú (Cartão)	32
BB (Cartão)	26
Bradesco (Cartão)	21



- Crédito com Garantia
 - Creditas
 - Acabaram de fechar o Series D de R\$1bi (softbank sendo R\$800m) a um valuation de R\$2.8bi.
 - 850 funcionários.
 - Empréstimos de veículos e home equity.
 - Inadimplência muito baixa.
 - Não quer nesse primeiro momento competir com bancos, não acha que consegue e por isso busca produtos adjacentes.
 - Custo de funding alto, pois só consegue emitir via FIDCs. Apesar de baratear esse custo ao administrar o FIDC e recomprar as tranches menos senior.
 - Acredita que o end game é virar banco e ter acesso ao funding barato.

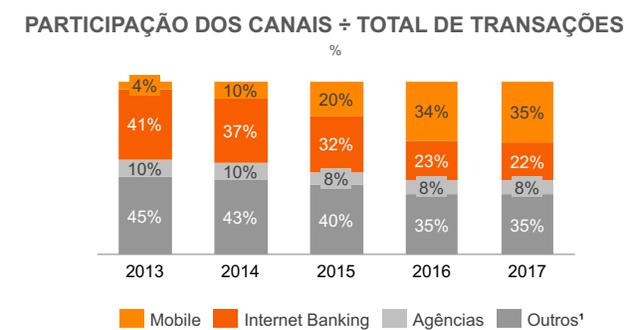
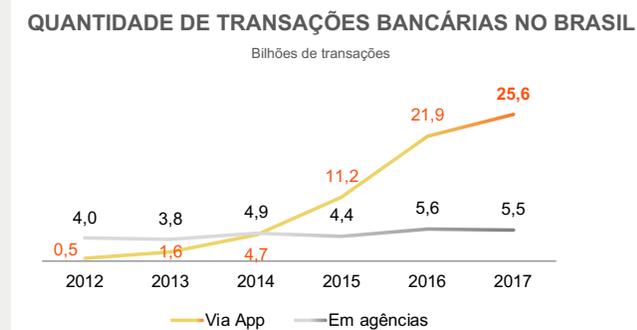
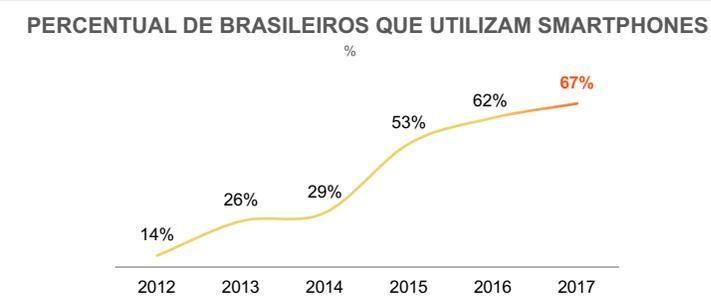
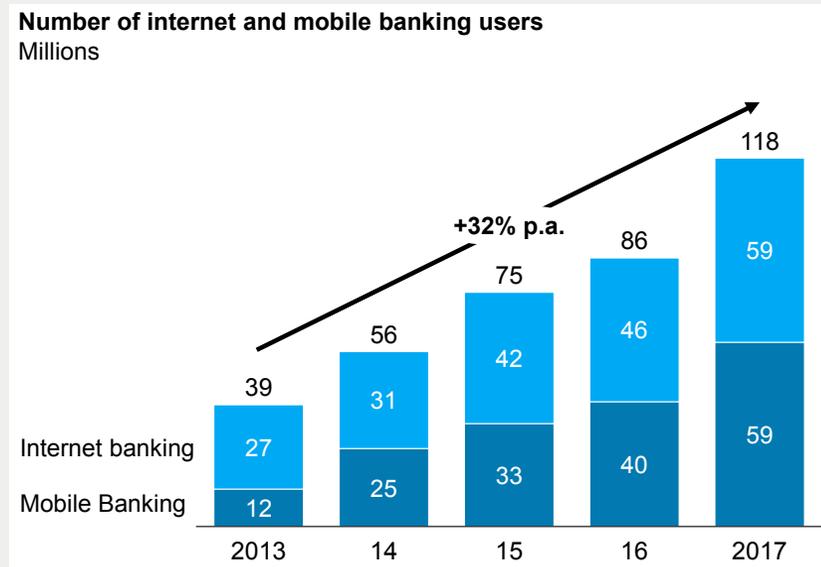
Announced Date	Transaction Name	Number of Investors	Money Raised	Lead Investors
Jul 10, 2019	Series D - Creditas	5	\$231M	SoftBank
Dec 11, 2017	Series C - Creditas	9	\$55M	Vostok Emerging Finance
Feb 21, 2017	Series B - Creditas	6	\$19M	International Finance Corporation, Prosus i Naspers
Jun 20, 2016	Series A - Creditas	4	\$4.5M	Kaszek Ventures, Redpoint eventures
May 11, 2016	Non Equity Assistance - Creditas	1	\$50K	Google Launchpad Accelerator
Aug 3, 2015	Series A - Creditas	3	\$3M	Redpoint eventures
Oct 18, 2013	Seed Round - Creditas	2	\$1.4M	—

- Empresas de “Pagamentos” indo para crédito.
- Stone (conta e crédito)
- Mercado Pago
 - São originadores. Não usam balanço próprio.
 - Começaram dando crédito para os merchants do marketplace, depois expandiram para consumidor, e depois para os usuários dos Mobile POS.
 - Cartão de crédito.
 - Empréstimo pessoal.
 - Dando capital de giro para clientes da estrutura de pagamentos.

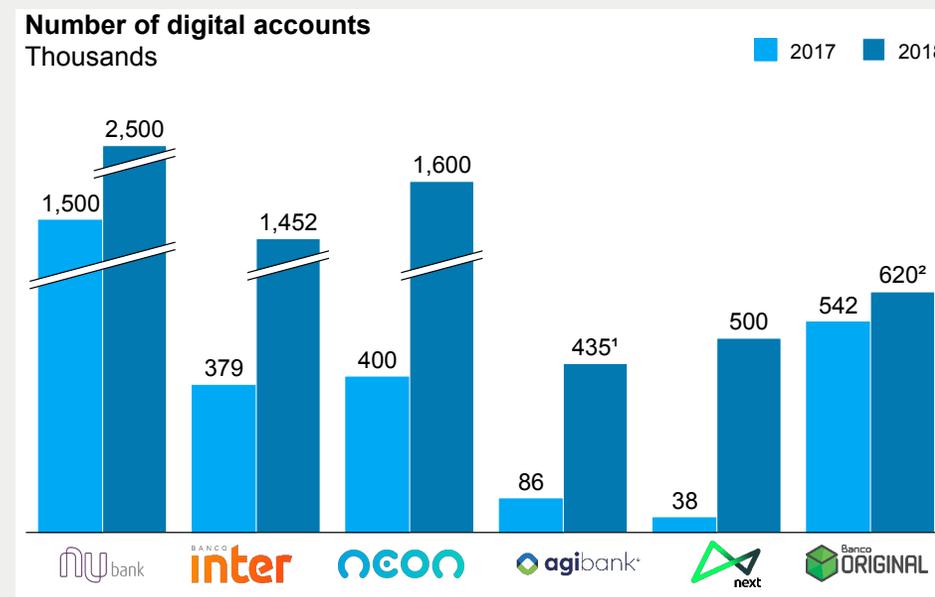


- Um caminho que alguns incubentes tem encontrado é abrir sua plataforma para as fintechs. É uma maneira de monetizar sua “licença”.
- Esse modelo já vem acontecendo em alguns lugares do mundo. O Banking as a Service (BaaS).
- Sterling no UK
- No Brasil pelo menos três bancos já se propuseram a atuar dessa maneira:
 - Banco Votorantim
 - Parceiro do Banco Neon
 - Banco ABC
 - Banco CBSS

- Evolução do mundo digital no Sistema financeiro brasileiro.

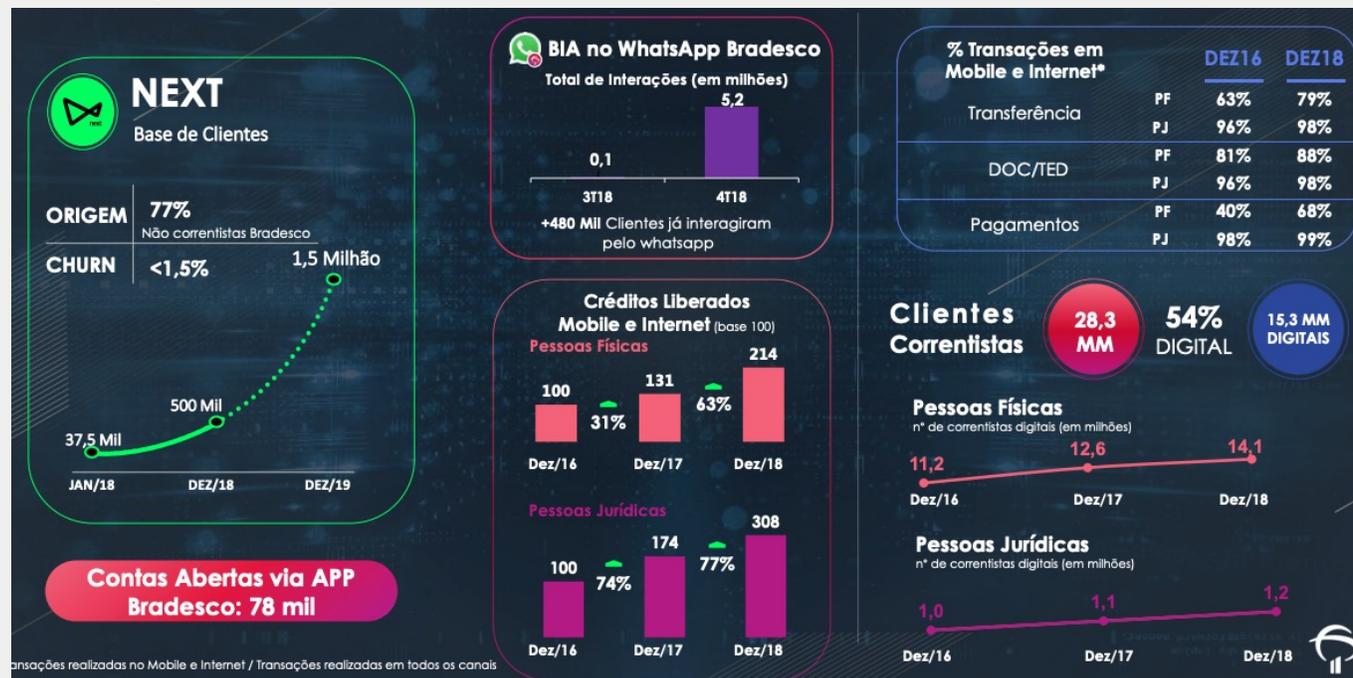


- Os principais “bancos” puramente digitais hoje são NuBank, Banco Inter, Neon, Agibank, Next (Bradesco) e Banco Original.
- Além de novos entrantes como o C6, que acaba de lançar seu beta teste.
 - Licença de banco múltiplo.
 - 500 funcionários.
 - Lançamento Beta para externos em Maio.
 - Plataforma completa de serviços já no lançamento: conta corrente, investimentos, pagamentos/adquiriência.
 - Software on cloud.
 - Preocupação com cyber segurança.



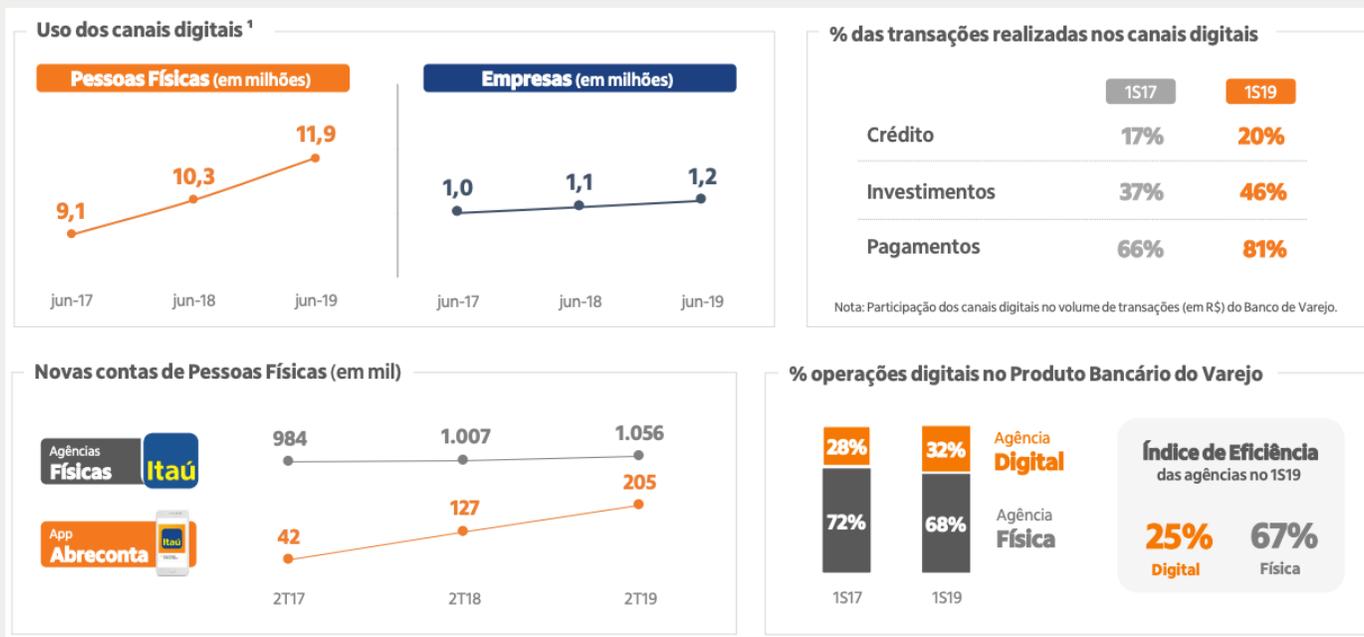
- Os bancos incumbentes tentam se adaptar mas sofrem com a transformação e seus sistemas legados.
- Além de investir na digitalização do serviço atual, o **Bradesco** criou o Next.
- Em Abril, o banco digital estava com 800k clientes ativos (onde 80% não eram do Bradesco), rodando a captação de 8k clientes/dia e meta de 1.5m de clientes para 2019. Ideia atual é fazer o spin-off da operação.
- Em Junho, já ultrapassava 1 milhão de clientes e adição de 9k clientes/dia.
- O Next tem 300 parceiros na plataforma que oferece alguma benefício financeiro se o serviço for contratado via app.

Canais Digitais Bradesco



- Itaú Unibanco permanece com proposta integrada, tentando digitalizar seus serviços.
- Abertura de conta pelo app parou de crescer no 1tri 2019.
- 11m de usuários usando os canais digitais do Itau.
- Usando a marca Credicard para se posicionar como 100% digital. E criação do Iti, um app de pagamentos com p2p e qr code.

Canais Digitais Itau



Cientistas de Dados



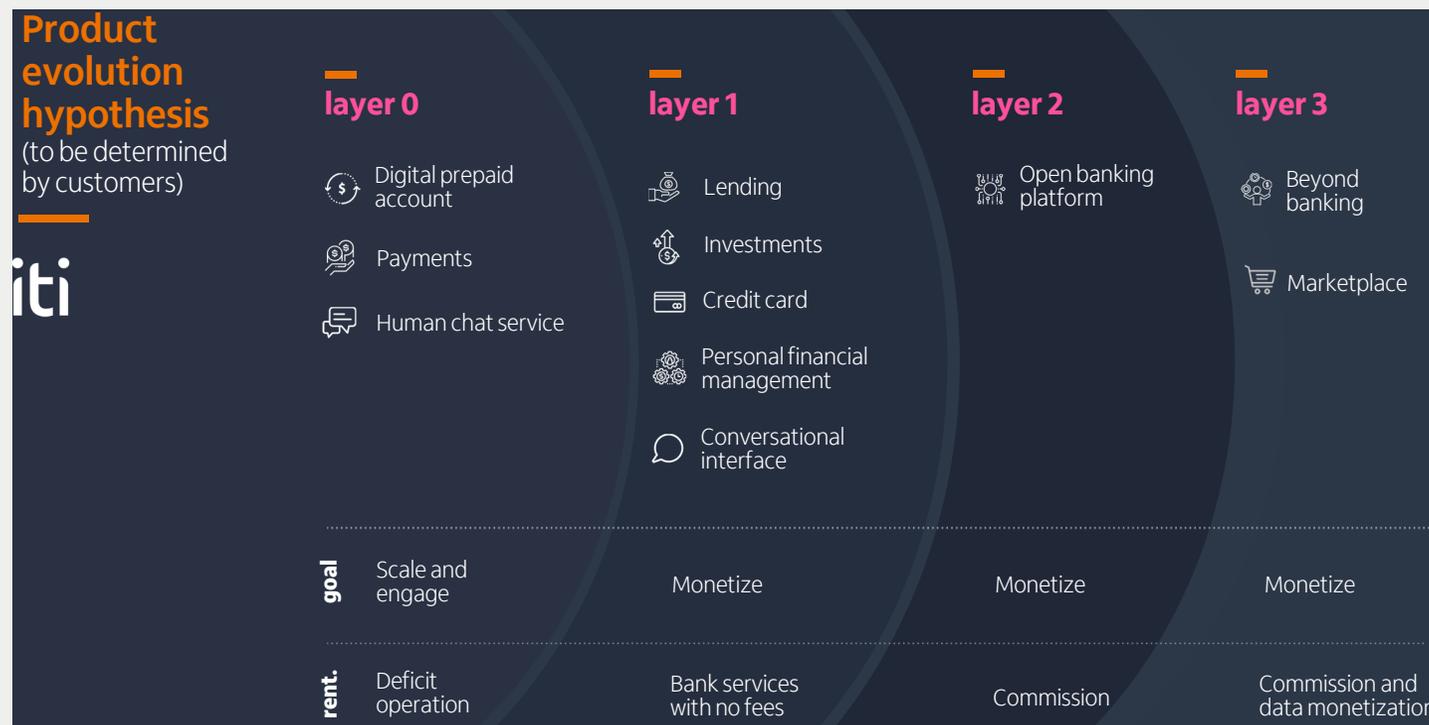
- Itau foi primeiro banco tradicional a abrir sua plataforma de fundos.
- Hoje tem R\$155bi sob gestão na plataforma.

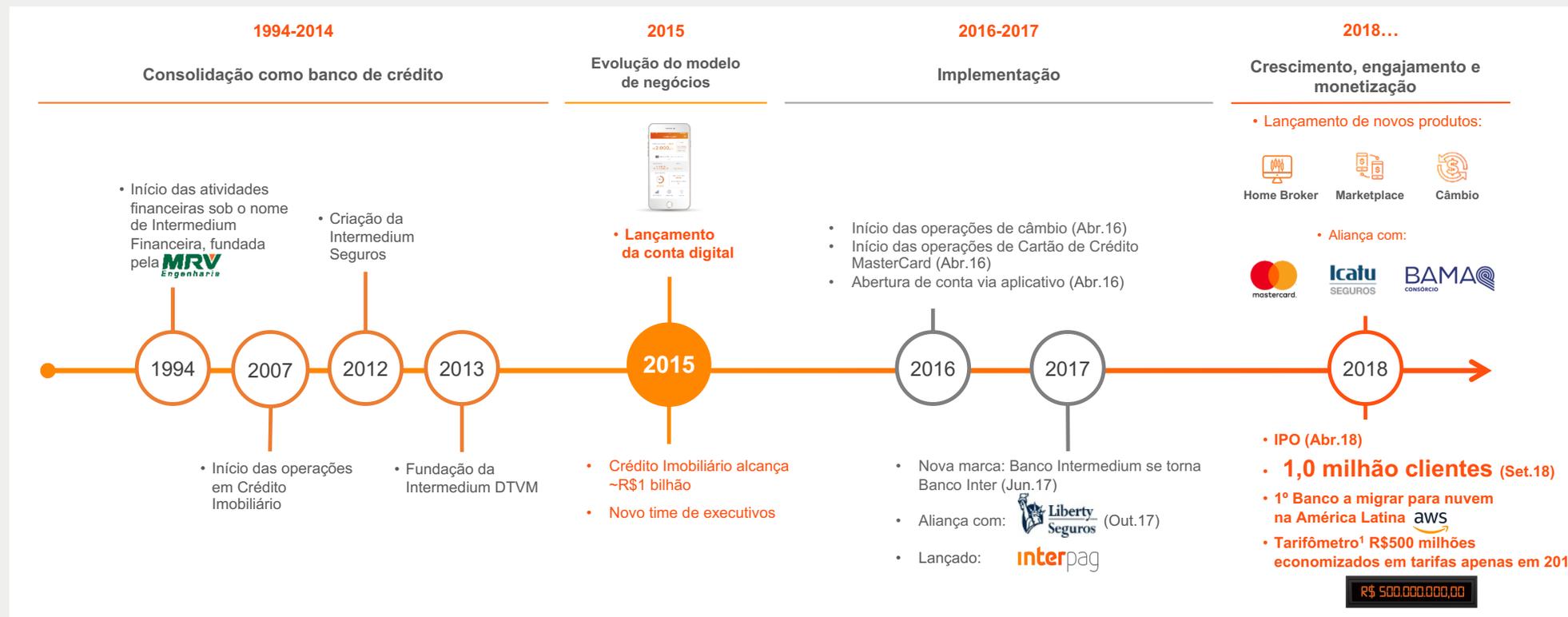
Fundos de Investimentos no Itau



- Os usuários da Rede automaticamente abrem conta do iti.
- Serviço que já nasce com 800k clientes.
- Ideia de monetizar já na segunda fase.

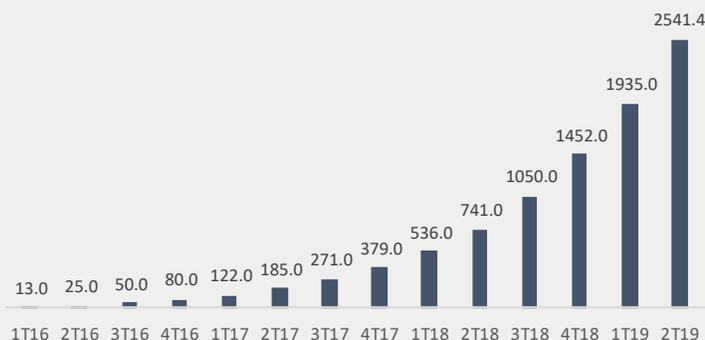
Plano de Evolução do iti





- Em 3 anos saíram de 13k contas para 2.5m.
- Perfil de cliente bem varejo. R\$3k de renda media.
- 700k cartões de débito ativos.
- Custo de funding vem caindo significamente.
- CAC e baixo churn
- Lucro triplicou em de 2016 a 2018.
- ROE de 10.4%.
- R\$6.6bi de market cap.
- 6.3x P/B 2019.
- 53x P/E 2019.

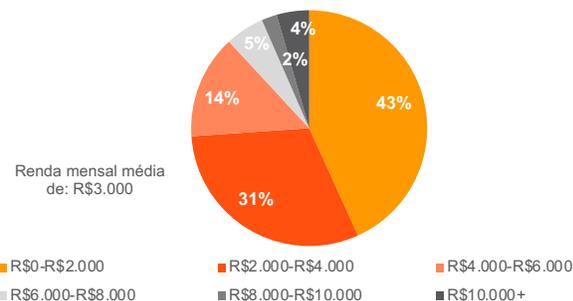
Contas Digitais Banco Inter (mil)



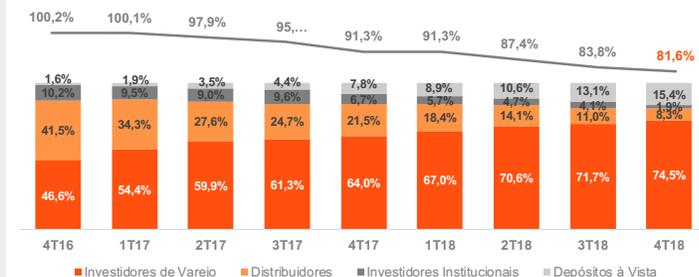
Aumento Diário de Contas



RENDA DOS CLIENTES

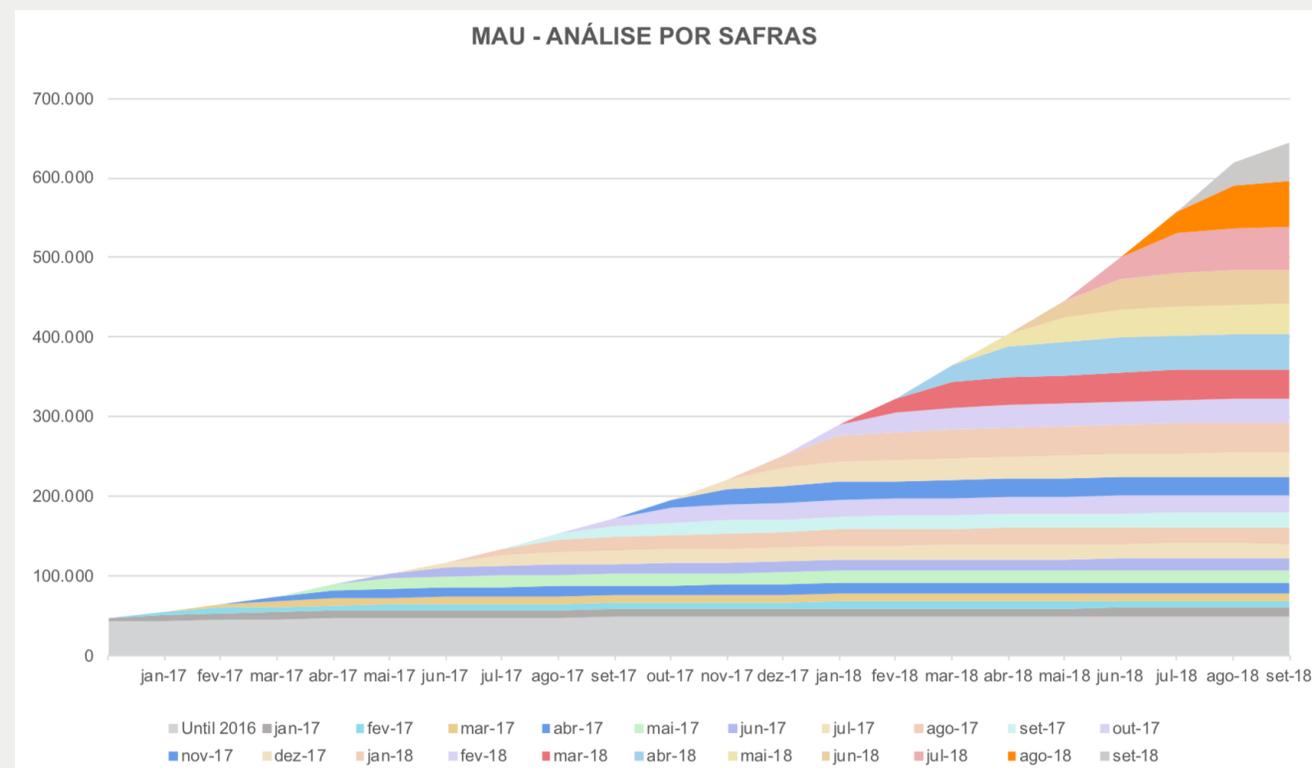


CUSTO DE FUNDING*
% / %CDI



- Baixo churn.
- LTV subiu inclusive de safras antigas com novos serviços.
- Vem tentando plugar mais serviços.
- Estratégia de construir um Super App.
 - Market Place de Investimentos (PAI)
 - Market Place de Seguros (Inter Seguros)
 - Serviços não financeiros: mobilidade, moradia, saúde, comida e viagens.
 - Serão 7 verticais.
 - Não pretende fazer Market place de crédito.
- Entrando em SME porém com cautela.
 - Conversão de 30% (contra 50% de PF).
- Capacidade de atender 100m de clientes com core banking atual.
 - 100% AWS
 - Software Visual Plus da FirstData.

Análise de utilização por Safras – Banco Inter



- O início das fintechs se deu através do processo de unbundling, com as fintechs se especializando em nichos específicos para clientes mal atendidos.
- Rebundling? Em algum momento enxergamos uma consolidação dos serviços, mas não da maneira antiga onde o banco concentrava inúmeros produtos. Afinal, o switching cost hoje não é mais uma fila de agência e sim um clique na tela do celular.
- O vencedor se dará por experiência do usuário (UX), qualidade do serviço, confiança (transparência de preço) e identificação com o propósito.
- Apesar da geração *digital native* ainda ser pouco relevante para os serviços financeiros, acreditamos que até mesmo os mais velhos vão adotar o banco digital ao longo do tempo.
- O Mercado ficará mais fragmentado e com alguns players globais.

- A reação dos bancos incumbentes não é tão simples
 - Sistemas Legados
 - Base de funcionários sindicalizada.
 - Agente x Principal
 - Executivos estão suficientemente alinhados para abrir mão de resultados de curto prazo?
 - Disrupt itself?
 - Bancos da Singapura: DBS, UOB.
- Techs e outras plataformas indo para Fintech?
 - Kakao (chat app usado por 94% da população) na Coreia do Sul
 - Grab e Gojek na Asia Sudeste
 - Facebook
 - Apple cash; Apple + Goldman
 - Mercado Livre, Rappi, Yellow, Movile, Singu, no Brasil
 - Quinto Andar oferecendo crédito para reforma de apartamento.
 - **Valor vai ficar em quem já tem a base de clientes?? Dados dos consumidores tem bastante valor num país sem credit score.**

“So I think we continue to see and I think at least the last 12 months have proven my thesis right, that there is an enormous opportunity in FinTech. There's a very, very large TAM. There is a Latin American population that is still highly under banked and not well served by retail banking and that's the opportunity that we're going after. Now, I just want to end on one note. I think it's still very important for us that these things aren't seen as two separate businesses. I think the biggest competitive advantage we bring to the table is the fact that we bring these as one single ecosystem. So that's cross-selling opportunities, it's cross-subsidy opportunities, it's access to multiple merchants and consumers on the retail side that we're offering the payments business and vice versa.

So let's not think of these as separate silos but really as one very large platform. And I think what we're seeing globally is that the real power of these large retail plus payments platforms is that they just bring tremendous touch points with consumers and relationships with consumers that they can use to distribute different products. So this is really part of one very large ecosystem.”

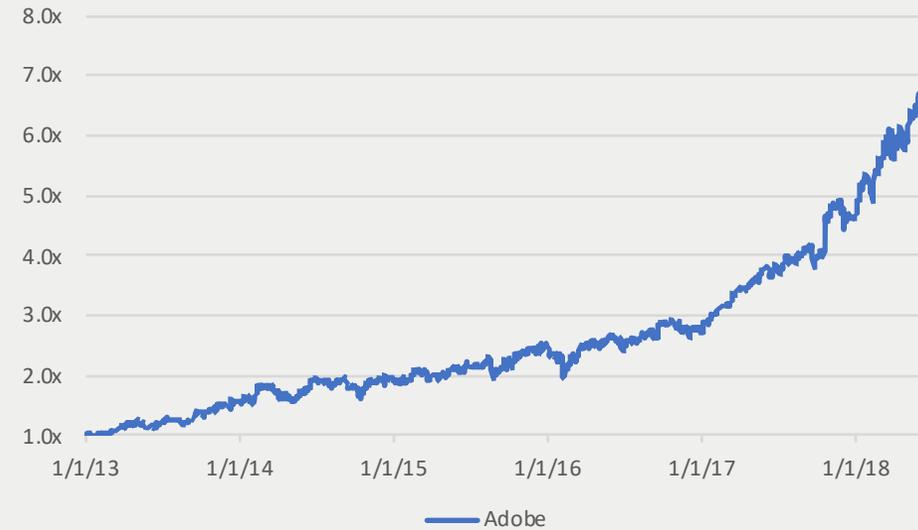
Pedro Arnt, CFO Mercado Livre

- A distribuição digital já impactou de maneira relevante outras indústrias.
 - Filmes/TV Shows
 - Games
 - SaaS

Stock Prices appreciation



Stock Prices appreciation



sumário

One Page

Uma Indústria em Revolução

O que vem acontecendo no Mundo?

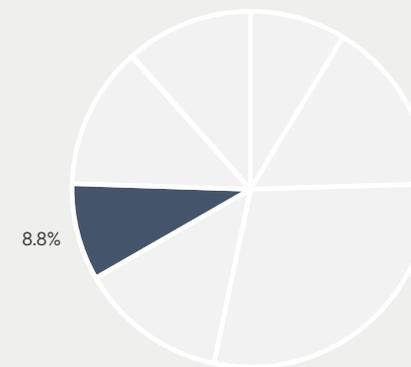
O Momento Brasileiro

O Momento do BTG Pactual

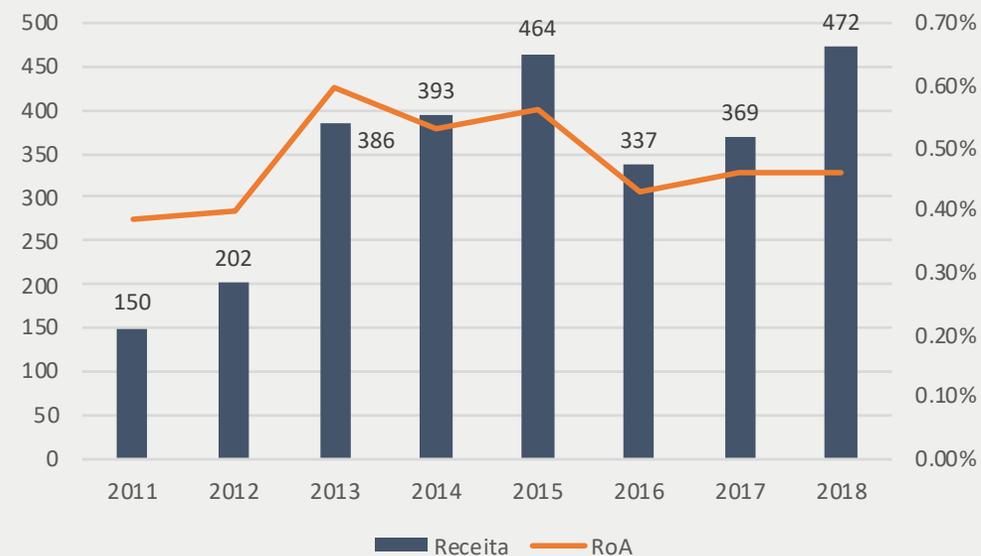
O Core Business do BTG Pactual

- 6º maior Banco do Brasil.
- **Acesso a Funding barato: depósitos a vista. (ter a licença é um mega ativo!)**
- Alto brand awareness e conseqüentemente menor custo de aquisição de clientes que outros entrantes.
- Challenger no Varejo.
- Sem Sistemas Legados (mainframes).
- Não precisa se “autodisruptar”.
- Alta qualidade de pessoas.
- Alto conhecimento em produtos e conhecimento em oferta de crédito (corporate).
- Baixo custo marginal.
- **Começando por Investimentos, mas alto potencial para ir muito além!**

- Começando por Wealth Private (ex-digital)
- Considerando que Digital ainda é pequeno, atualmente a área de wealth representa pouco menos de 9% da receita total.
- Liderada pelo Rogério Pessoa (sócio do banco)
- Hoje conta 110 pessoas:
 - Trading/Gestão – 31 pessoas
 - Bankers – 64 pessoas
 - Back Office – 5 pessoas
- Área sofreu bastante com a crise institucional de 2015, onde receitas chegaram a cair 27% no ano seguinte.
- Porém, 2018 receitas já superaram o high de 2015.
- ROA 2018 de 0.46%.

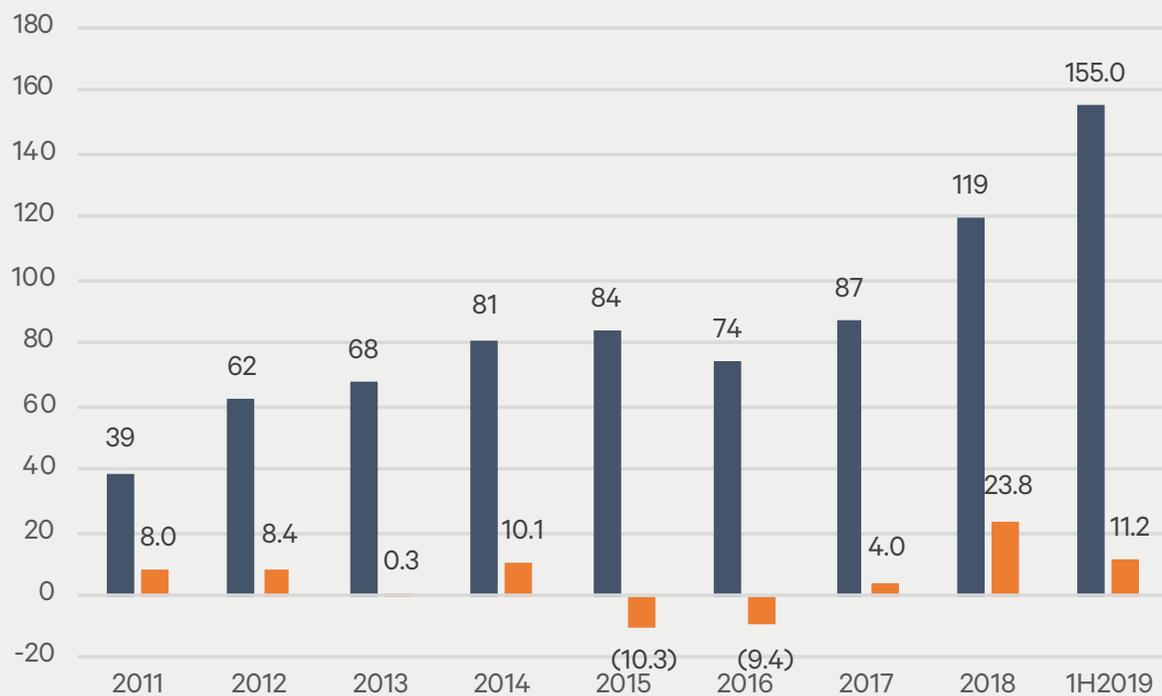


Receita Wealth BTG (R\$bi)

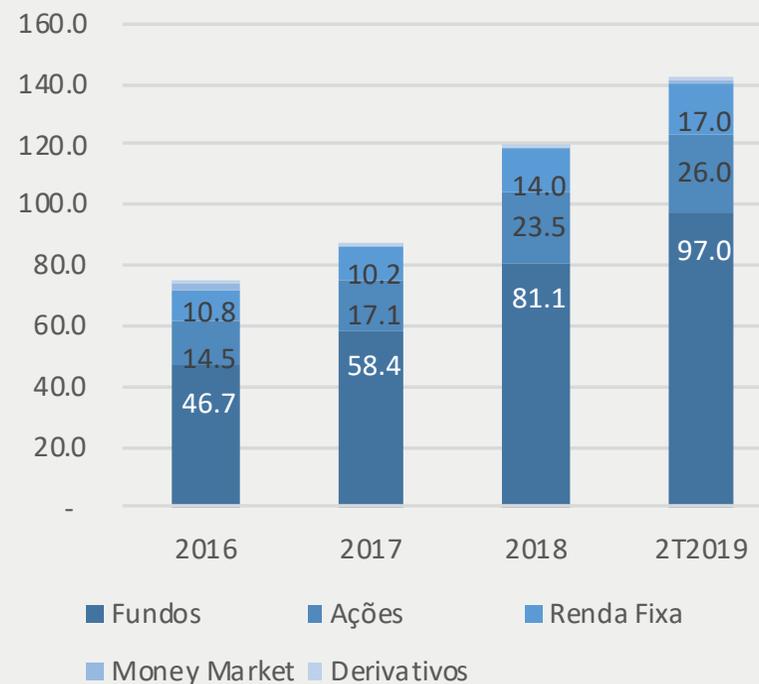


- Captação acelerou bastante em 2018 e foi recorde.
- Em 1t19 o Wealth tinha 6,245 clientes com saldo médio de R\$22.5m.

WuM e Net New Money (R\$bi)



WuM (R\$bi) por Produto



- O wealth do BTG tem 10% de market share da indústria de Private.
- Mas vem crescendo bem acima do mercado, 37% vs 3%.

Estatística ANBIMA de Private Banking

Consolidado da Indústria

Fev/19

	Fevereiro-19		Evolução (%) no Ano
I - VOLUME FINANCEIRO (R\$ milhões) ^[1]	1,114,896	100.0%	3.15
1. FUNDOS DE INVESTIMENTOS	555,382	49.8%	2.71
Fundos Abertos	266,124	23.9%	4.01
Fundos Exclusivos/ Reservados	263,916	23.7%	1.14
Fundos Estruturados	25,341	2.3%	6.10
2. TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS	437,619	39.3%	3.88
Renda Variável	162,132	14.5%	10.25
Ativos de Renda Fixa	271,927	24.4%	0.33
Híbrido	3,560	0.3%	10.78
3. CAIXA / POUPANÇA	3,923	0.4%	8.67
4. PREVIDÊNCIA ABERTA	117,467	10.5%	2.37
5. OUTROS INVESTIMENTOS	506	0.0%	7.63

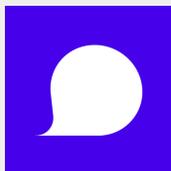
- Sallouti faz parte do board do Mercado Livre desde Janeiro 2015.
- Área de tecnologia fica abaixo do João Dantas mas tem como CTO – Gustavo Roxo que veio em 2015.
- Mudança de cultura.
- Talentos em tecnologia
 - Em 2014 tinham 500 pessoas em tecnologia
 - 350 in house
 - 250 externos (citam como grande erro)
 - Hoje são 550 desenvolvedores in house (usa externo apenas para começar projetos).
 - Tem se aproximado das faculdades.
 - Último processo teve 1400 cvs.
 - 1200 foram para a prova online e agora esta na fase das entrevistas com 400.



- Contrataram a Accenture para ajudar na escolha do Sistema (SaaS).
- Olharam a Temenos (maior provedor do mundo), Mambo (Sistema do N26) mas não acharam que teria uma solução “tropicalizada” boa.
- Vão usar uma plataforma brasileira chamada Pismo. <https://pismo.io/en/>
- Fundada em 2015 por Daniela Binatti e Juliana Motta (ex Conductor, uma processadora de cartões). Recebeu aporte da Redpoint em 2017.
- Plataforma para banco transacional, emissão de cartões e pagamentos.
- Funciona em AWS.



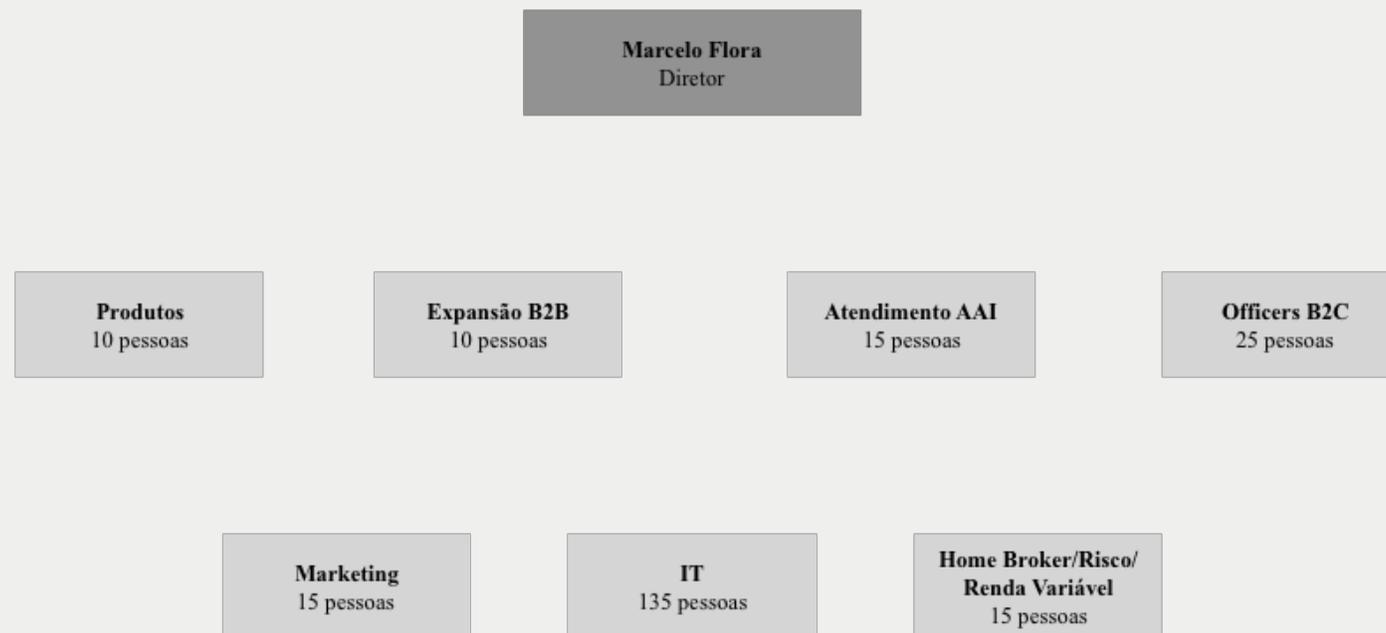
- **BoostLab**
 - Aceleradora para startups financeiras. Algumas das já selecionadas:
 - F(X) -> market place de crédito para medias e grandes empresas
 - Agronow -> análises de áreas agrícolas por imagem de satélites.
 - Neurotech, Liber Capital e Zigpay.
 - Eficiência operacional em Meios de Pagamento, Créditos para PME, energia, etc
 - Relacionamento com cliente (experiência digital, assertividade com base de clients e compliance)
 - Disrupção (oportunidades de negócios em commodities, crédito e seguros, etc)
 - Lançaram o primeiro Security Token em Fevereiro de 2019.
- **Decode**
 - Compraram uma agência de data analytics.



- Começa como website e aplicativo de Plataforma de Investimentos aberta.
- Lançado em 2016 mas full service apenas em Novembro de 2018 quando passou a ter acesso a todos os produtos do Wealth, com o mesmo fee. (BTG tem falado q captação diária com plataforma completa tem sido 10x maior).
 - BTG já tem a segunda maior oferta de fundos (282 contra 305 da XP).
- Hoje abre conta em 30 minutos.
- Já investiram algo como R\$400m (tudo despesado).
- Diferente de outras plataformas como XP, abrir conta no Digital é abrir conta bancária. Possibilidade de oferecer outros produtos desde cartão de crédito a empréstimos num segundo momento.
- Investimentos:
 - Meta é ter 10% de market share do varejo + varejo alta renda + Low Private. Mercado de aproximadamente R\$2tri.
 - Se imaginam chegando a 1m de clientes no médio prazo.
 - Ser do tamanho do wealth em WuM em 4 anos.
 - **ROA é semelhante ao “Wealth Private”.**
- Vai ser Full Service. Ideia é lançar **produtos transacionais e oferecer cartões no início de 2020. (atrasou do 2H19)**
- Incrementar a fatia do funding no varejo (hoje representa 13%) pode reduzir consideravelmente o custo de captação do banco. Sallouti diz em ter **70% do funding de varejo em 5 anos. (Itau hoje tem 78% do seu funding em Varejo).**

- Estrutura da Equipe do Digital – Equipe de 240 pessoas
- Expectativa de atingir 300 pessoas até final do ano.

Organograma BTG Pactual Digital



- BTG já se comunica como uma “fintech”.

Anúncio de Vaga para o BTG Digital

Analista de CRM (Analytics)

BTG PACTUAL DIGITAL - SÃO PAULO / SP

Breve descritivo da área:

O Marketing Digital do BTG Pactual digital é praticamente uma *house* de publicidade dentro de um banco digital, ou seja, tudo é feito tudo dentro de casa, de forma ágil, orientada a resultados.

Atividades relacionadas à vaga:

- Revisão das estratégias de segmentações de clientes a partir da análise de perfis, perfis de carteiras, interações nos canais de atendimento e ciclo de vida;
- Aplicação e análise de testes AB nas estratégias;
- Análise de réguas transacionais e de relacionamento;
- Análise de cenários e dados;
- Conhecimentos em BI e Modelagem;
- Ajudar na automação de processos;
- Identificar novas estratégias de CRM.

Anúncio de vaga do BTG



BTG Pactual

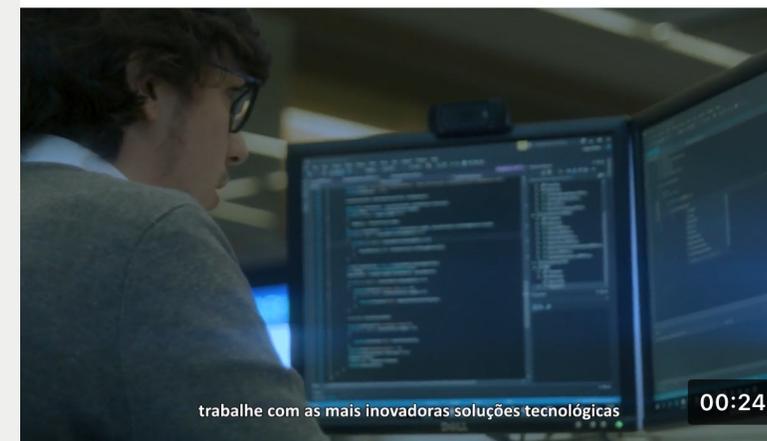
130,741 followers

1d • Edited

Você já pensou em trabalhar em uma empresa que tem a agilidade e o dinamismo de uma fintech, que estimula o trabalho em equipe e a mentalidade de dono, que inova o tempo todo para criar as melhores soluções para os seus clientes e que, por isso, tem mais de 35 anos de sucesso? Então você pensou no BTG Pactual, certo?

<https://lnkd.in/eUpyrKC>

[See translation](#)



trabalhe com as mais inovadoras soluções tecnológicas

00:24

Head of Digital Marketing

André Kliousoff

Experience

-  **BTGPactual**
2 yrs 7 mos
- Executive Director**
Dec 2018 – Present · 6 mos
- Marketing Manager (Director)**
Nov 2016 – Dec 2018 · 2 yrs 2 mos



-  **Head of Digital Marketing**
BTGPactual digital
Nov 2016 – Present · 2 yrs 7 mos
Managing a digital marketing team responsible for the following initiatives:
- Analytics
- Performance Marketing
- CRM
- SEO
- Content Marketing
- Social Media See less

-  **Webmotors**
4 yrs 7 mos
- Analytics, Consumer Insights, CRM, Performance Media & SEO (Coordinator)**
Jan 2016 – Nov 2016 · 11 mos
São Paulo
Gestão das frentes de Analytics, CRM, Consumer Insights, Performance Media e SEO, reportando para a Gerência de Marketing.
Equipe de 6 pessoas compreendendo diversos níveis de senioridade.
... See more

- Head of Performance Marketing & CRM (Coordinator Position)**
Nov 2014 – Jan 2016 · 1 yr 3 mos
Estruturação de nova área de Performance Marketing, coordenando uma equipe de 4 profissionais (do nível de estagiário a analista sênior) e respondendo para a gerência de Marketing.
... See more

- Head of Business Intelligence (Coordinator Position)**
Jun 2013 – Oct 2014 · 1 yr 5 mos
Gestão da área de Business Intelligence, coordenando os times de WebAnalytics&SEO, Dados (DW, Processos, MIS) e Inteligência de Mercado & Modelagem.
Principais atividades/realizações da área... See more

- Marketing Intelligence (Senior Analyst)**
May 2012 – May 2013 · 1 yr 1 mo

-  **Banco Santander**
4 yrs 10 mos
- Marketing Analytics - Business Intelligence (Senior Analyst)**
Nov 2011 – May 2012 · 7 mos

Performance Marketing

Giancarlo Almeida Lacerda

Experience

-  **Performance Marketing**
BTGPactual digital
Mar 2019 – Present · 5 mos
-  **Analista de Mídia Multicanal**
Magazine Luiza
Sep 2017 – Mar 2019 · 1 yr 7 mos
-  **Especialista em SEM**
Jüssi
Nov 2016 – Sep 2017 · 11 mos
-  **BEST Marketing de Performance**
1 yr 6 mos
- Analista de Mídia Jr**
Jan 2016 – Nov 2016 · 11 mos
- Estagiário de Marketing de Performance**
Jun 2015 – Jan 2016 · 8 mos

Coordenador de CRM

Felipe Zoumbouridis

Experience

-  **BTGPactual digital**
2 yrs
- Associate Director**
Jan 2019 – Present · 7 mos
- Especialista em CRM**
Aug 2017 – Dec 2018 · 1 yr 5 mos
-  **Especialista em CRM**
E/OU-MRM
Sep 2016 – Aug 2017 · 1 yr
-  **Marketing & International Markets**
Brasscom
May 2015 – Sep 2016 · 1 yr 5 mos
-  **Marketing de Varejo**
GRSA - Grupo de Soluções em Alimentação
Oct 2013 – May 2015 · 1 yr 8 mos
-  **Marketing**
Verity TI
Mar 2013 – Sep 2013 · 7 mos

- **Perfil de cliente Target:**
 - Varejo Alta Renda.
 - Saldo médio de R\$100k.
 - Normalmente alocado 50% em fundos, 45% em Renda Fixa e 5% em ações.
 - Cliente que transaciona menos, e é um investidor de prazo mais longo que o do varejo.
 - 2 tipos:
 - Informado: cliente que gosta do assunto investimentos, reconhece o produto e busca marca aspiracional.
 - Follower: incomodado com o que tem e busca recomendação.
- Duas formas de alcançar o cliente.
 - B2B: estratégia similar a XP, onde se associa à um Agente Autônomo para ganhar capilaridade. O contato com o cliente final é feito através do A.A.
 - B2C: semelhante a uma fintech com distribuição digital. Possui uma combinação poderosa de estrutura bancária mas sem o Sistema legado que os grandes bancos têm, uma vez que nunca foi banco de varejo.
- Perfil por canal (estimativa junho 2019)
 - B2B: ao redor de R\$800k.
 - B2C: ao redor de R\$100k.
 - Saldo médio de R\$145k.
 - Churn atual de 2% concentrado na faixa de saldo médio até R\$50k.

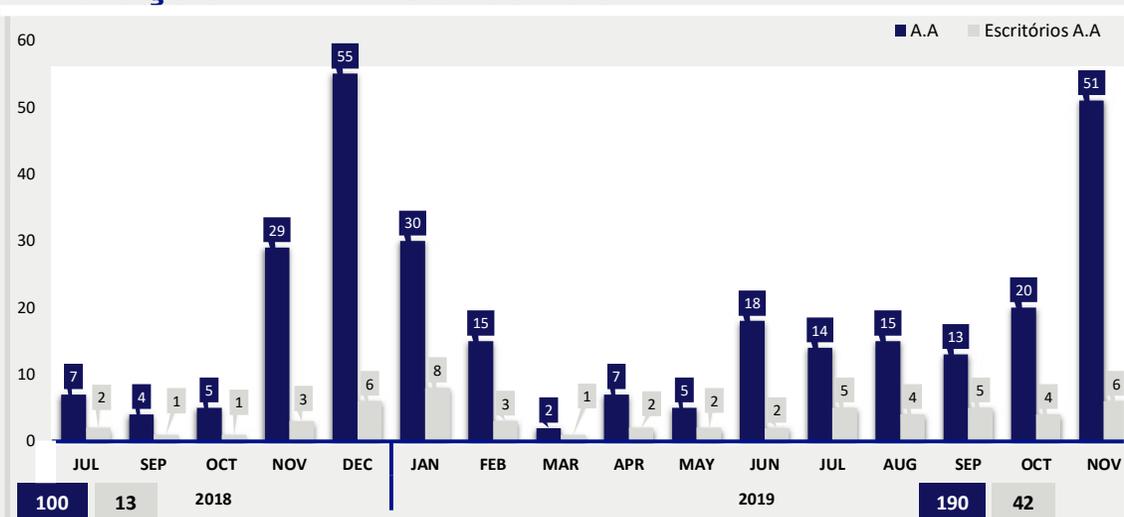
- Varejo e Varejo Alta Renda: Mercado endereçável de R\$1.8tri, sem contar o low private.

Consolidado da Indústria - Volume Financeiro (R\$ Milhões)									Dez/18
	TOTAL	SP	RJ	MG	ES	SUL	Centro-Oeste	Nordeste	Norte
TOTAL ^{[1] [2]}	1,831,293	712,129	255,389	167,376	30,907	318,274	109,094	199,113	39,013
VAREJO TRADICIONAL ^{[1][2]}	958,703	293,233	106,708	105,689	20,333	207,508	66,688	130,031	28,514
1. FUNDOS DE INVESTIMENTO 555 / FMP ^[1]	170,501	54,549	18,695	18,115	3,825	40,096	14,736	16,780	3,706
2. FUNDOS ESTRUTURADOS / ETF	1,563	565	232	132	30	363	113	104	25
3. TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS	167,323	47,864	13,711	17,193	4,340	50,296	13,477	15,514	4,928
4. POUPANÇA ^[2]	619,316	190,254	74,071	70,250	12,138	116,753	38,362	97,633	19,855
VAREJO ALTA RENDA ^{[1][2]}	872,590	418,896	148,680	61,687	10,574	110,766	42,405	69,082	10,499
1. FUNDOS DE INVESTIMENTO 555 / FMP ^[1]	411,806	203,239	73,743	26,842	4,762	49,470	19,218	30,281	4,251
2. FUNDOS ESTRUTURADOS / ETF	12,044	6,408	2,155	677	126	1,562	408	625	83
3. TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS	337,330	159,026	51,572	26,221	4,636	47,878	16,823	27,056	4,116
4. POUPANÇA ^[2]	111,410	50,224	21,209	7,947	1,050	11,856	5,956	11,120	2,048

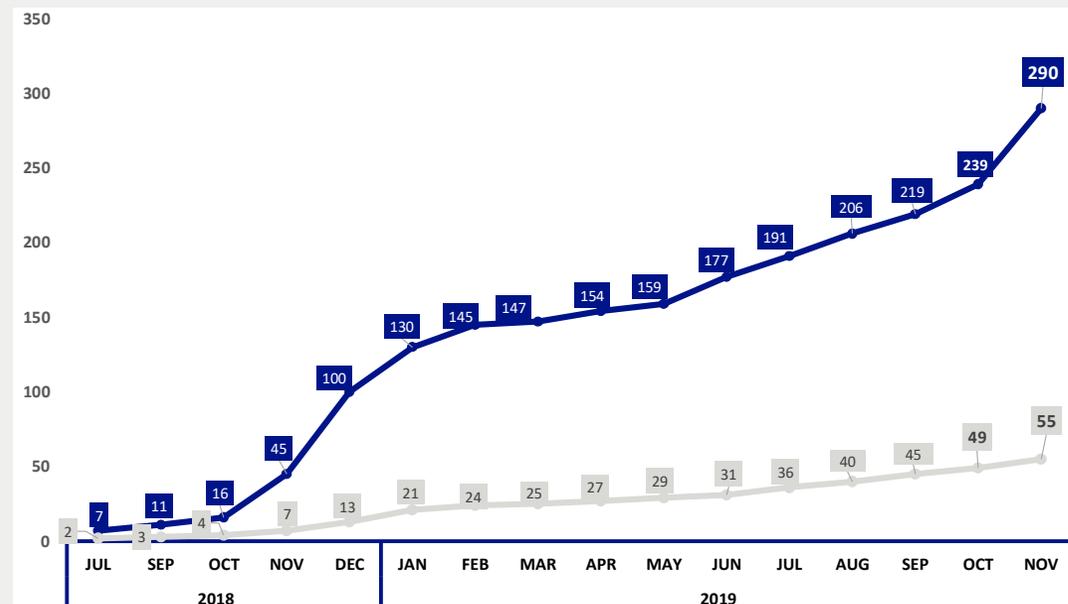
- B2B
 - Estratégia de A.A. começou no meio de 2018. Mas só ficou robusta/atraente depois de Novembro de 2018, com a plataforma completa.
 - Até Abril de 2019, XP tinha uma liminar que impedia BTG de abordar seus escritórios de A.A.
 - Estratégia para trazer A.A. já estabelecidos e com alto AUM é pagar 1% do AUM upfront.
 - BTG fala em ROA próximo de 0,5% após repasse nesse canal pois cliente é mais sofisticado e usa mais produtos e trading (bruto mais próximo de 1%).
 - Sinergia com áreas já existentes do banco, desde oferta de crédito a capacidade de dar liquidez para outros tipos de produto (ex. Precatório).
 - Em Junho 2019 BTG contava com 44 escritórios e 188 Agentes Autônomos.
 - Porém tem no pipeline 36 em fase final e mais 51 em conversas.
 - Nesse ritmo, BTG deve passar Genial e Órama e se tornar o segundo maior, atrás apenas da XP.
 - Para uma mesma carteira, officer de um escritório ganha mais que do que do Wealth. Porém não tem a cenoura de virar sócio do banco.

• B2B

Evolução A.A x Escritórios



Tipo	Total	Δ 1M	Δ 3M	Δ 6M	Δ YTD
AA	290	21,34%	40,78%	82,39%	90,00%
# Escritórios	55	12,24%	37,50%	89,66%	223,08%



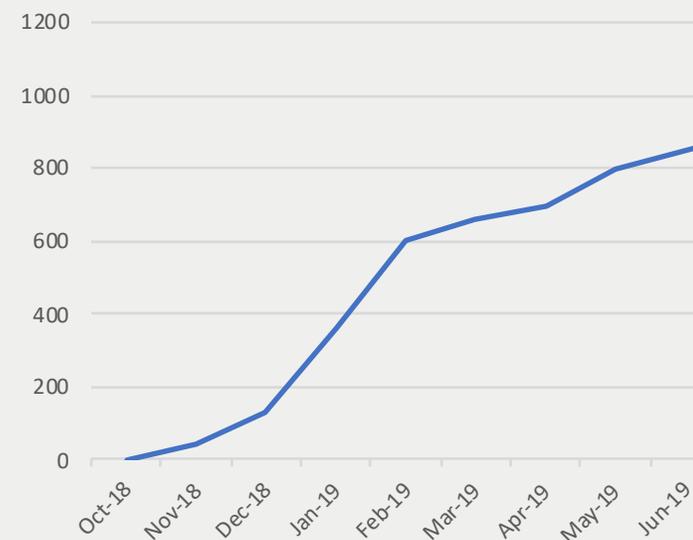
Análise realizada com os dados disponibilizados do site sejabtg.com.br

- Top 5 escritórios:
- 1- One Investimentos
 - 2- PFI
 - 3- Cordier
 - 4- Aliança
 - 5- JBN



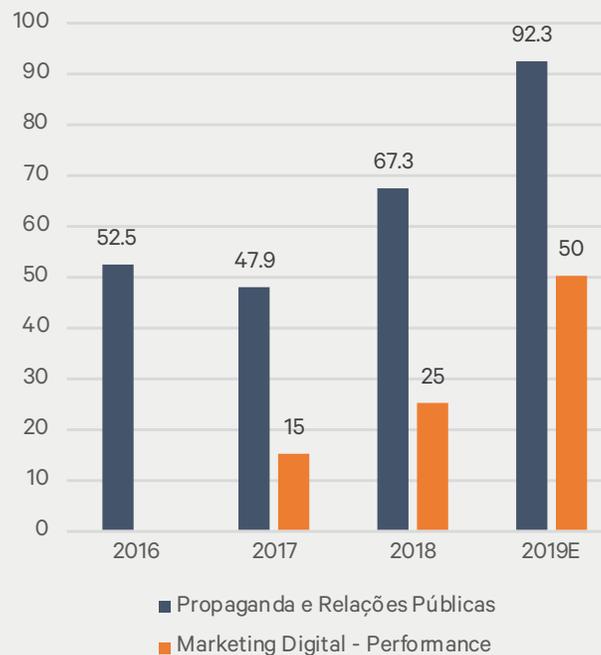
- B2B – Case One Investimentos
 - A.A.I XP com R\$1bi.
 - Eram top 10 XP no onshore e top 5 offshore.
 - Anunciaram ida para BTG Digital em Outubro 2018.
 - Plataforma para AAI só ficou complete mesmo na virada de 18-19.
 - Ao final de Maio de 2019 já alcançaram R\$800m.
 - Saldo médio ao redor de R\$1m (ao redor de 800 clientes).
 - ROA do escritório com BTG é ainda maior do que tinham com a XP.
 - Possibilidade de oferecer crédito para holdings e empresas dos clientes tem sido diferencial. Já tem R\$500m de pipe autorizados.
 - Qualidade das indicações é muito melhor. XP lotava eles de produto com um parágrafo de explicação.
 - Elogiaram o acesso ao portal de research do BTG.
 - Enxergam clientes consolidando poupança no BTG + um banco tradicional para pagamentos.
 - Estimativa chegar a R\$1bi em setembro.

AUM One Investimentos pós conversão BTG



- B2C
 - Foco em tecnologia e distribuição digital.
 - Marketing Digital é a principal ferramenta de aquisição de cliente.
 - CAC e CLTV são os nomes do jogo. Ideia de trazer o cliente para a rede e fidelizar.
 - CAC do BTG deveria ser mais eficiente por brand awareness e boca a boca.
 - Enxergam produtos com aquisição de clientes também. Ex Tesouro Direto, onde jogaram a taxa para zero. AUM saiu de R\$200m para 600m.
 - LTV vai depender dos produtos. E vai aumentando ao longo do tempo. **Hoje as safras iniciais de 2016 são as que tem maior ticket.**
 - Alta qualidade de UX, alto NPS -> Menor CAC e Churn.

BTG Desp. Propaganda e RP



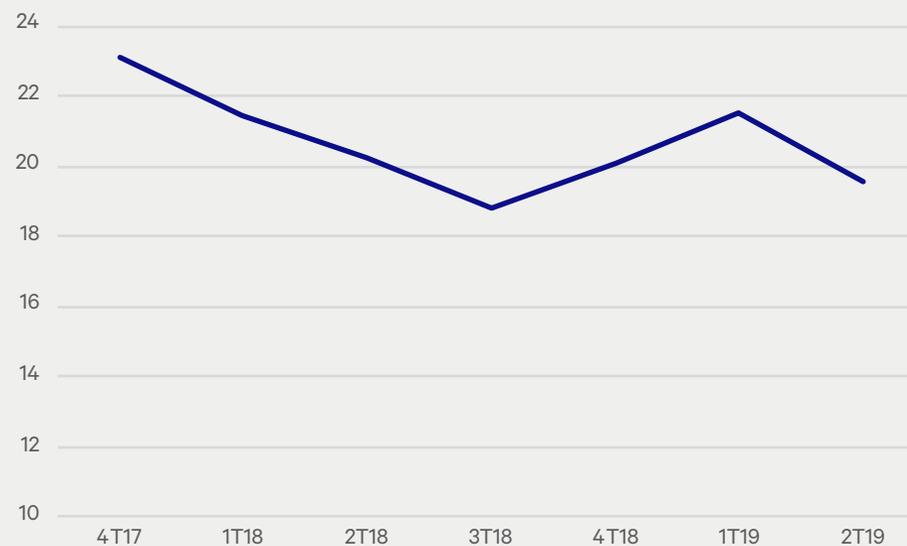
Ranking Marcas 2019 - Interbrand

01 Itaú R\$ 33.541 +13%	02 bradesco R\$ 24.859 +10%	03 SKOL R\$ 17.206 +1%	04 BRAHMA R\$ 11.412 +1%	05 Banco do Brasil R\$ 10.922 +8%
06 natura R\$ 8.389 +12%	07 Unilever R\$ 3.878 -4%	08 L'Oréal PETROBRAS R\$ 3.162 +3%	09 vivo R\$ 2.536 10%	10 RENNER R\$ 1.531 16%
11 LOJAS AMERICANAS R\$ 1.304 13%	12 cielo R\$ 1.150 -19%	13 Ipiranga R\$ 1.132 1%	14 Magalhães MAGALHÃES R\$ 1.085 46%	15 BTGPactual R\$ 877 -7%
16 PORTO SEGURO R\$ 824 15%	17 havaianas R\$ 735 12%	18 BANILHA R\$ 678 -6%	19 CVC R\$ 627 21%	20 Localiza R\$ 560 21%
21 SulAmérica R\$ 554	22 ASSAÍ R\$ 553 20%	23 ATACADÃO R\$ 529	24 fleury R\$ 481 9%	25 TOTOV R\$ 478 5%

- Colocando em perspectiva com Banco Inter.
- Nos últimos 12 meses, o Banco Inter investiu R\$37m em Publicidade e Propaganda.

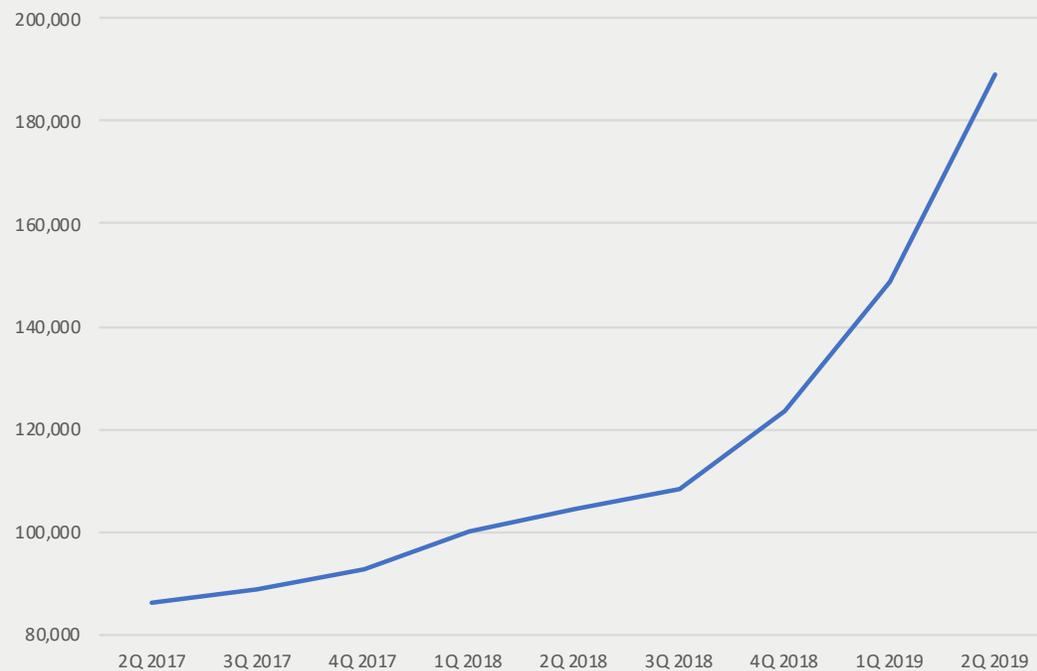


Banco Inter - CAC

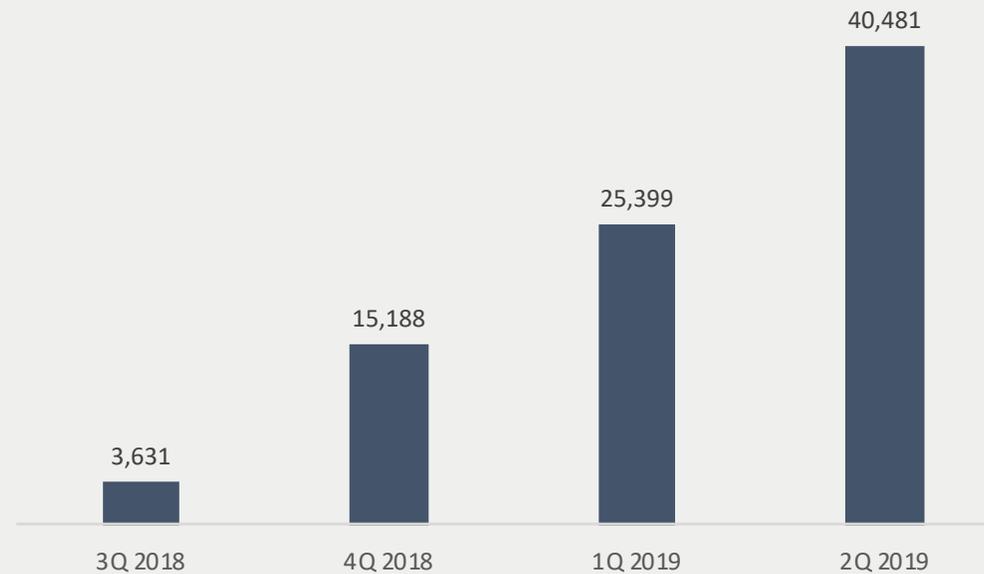


- Base de clientes (estimativas junho 2019)
 - B2B: 4k ativos.
 - B2C: 56k ativos.
 - Pela base de reclamações do BC conseguimos enxergar o número total de contas correntes cadastradas na instituição.
 - Estimamos que 60% da base de clientes seja ativo.

Evolução do número de contas correntes do BTG



Incremento trimestral da base



- Estimativas de Saldo Médio

BTG Digital

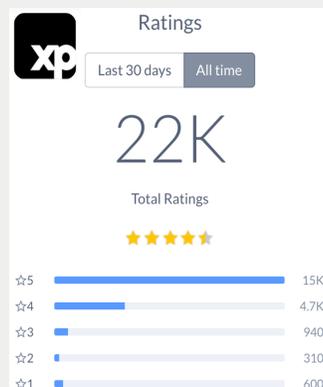
# clientes captados	100,699
# clientes ativos	60,000
conversão	60%
clientes B2C	56,000
clientes B2B	4,000
saldo médio	145
saldo médio B2C	100
saldo médio B2B	800
Ativos sob Custódia (R\$m)	8,700

Competidores

	Saldo Médio	
	(R\$k)	AUM (R\$bi)
XP	213	255
Itau (Plataforma Aberta)		155
Banco Inter (PAI)	22	5.4
Magnetis	70	0.4
Genial		30
Guide		21
ModalMais		7

- Rating em linha com *peers*, com excessão do NuBank que tem o melhor UX da indústria.
- Número de Downloads na margem tem sido ao redor de 60% da XP. Número alto para uma plataforma tão recente.

Rating – Google Play



#s Downloads

App Name	Last 30d Downloads
BTG Pactual Digital (Android)	76K
BTG Pactual digital (iOS)	6.8K
XP Investimentos (iOS)	34K
XP Investimentos (Android)	110K

- Plano de transformar o Digital num banco de varejo continua forte (apesar de ter atrasado um pouco com a chegada do Amos)
- App transaccional com beta em Novembro e lançamento no 1H20.
- Vai lançar cartão de débito e crédito.
- Ideia é competir sim com Personalite.

- Em 28 de Maio de 2019, BTG anunciou a contratação do Amos Genish como sócio senior para comandar a área de varejo do banco e fez o seguinte anúncio:
 - O BTG Pactual anuncia o lançamento de sua unidade de negócios que consolida as iniciativas digitais no segmento de varejo, sob uma liderança única, com o objetivo de se tornar uma full service retail unit. Tal unidade engloba:
 1. Soluções de investimentos, conta corrente e banco transacional, através do BTG Pactual Digital;
 2. Serviços financeiros a pequenas e médias empresas (PMEs), incluindo crédito, via plataforma digital;
 3. Consumer finance e serviços bancários, através da participação detida no Banco Pan;
 4. Plataforma de seguros através das participações detidas na Too Seguros e na BIT Pagg e BIT Seguros;
 5. Capacitação em análise de dados, performance marketing e user experience através de serviços prestados pela Decode; e
 6. boostLAB, a aceleradora de scale-ups e originadora de negócios para o BTG Pactual dentro do ecossistema digital.

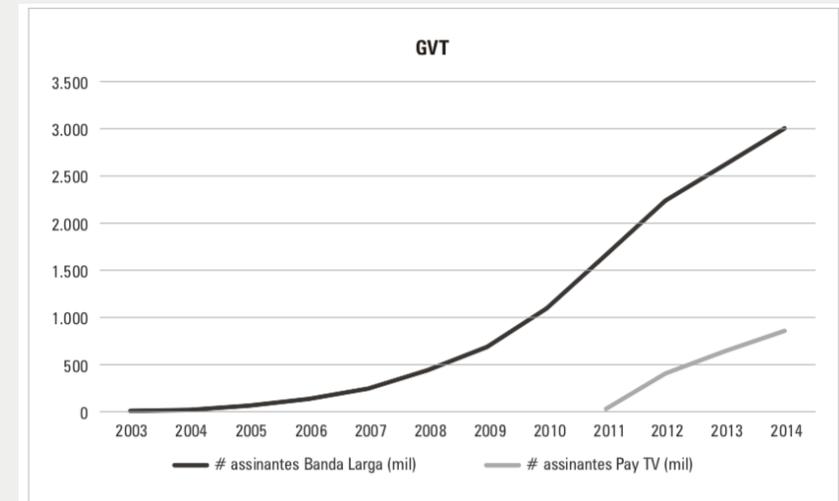
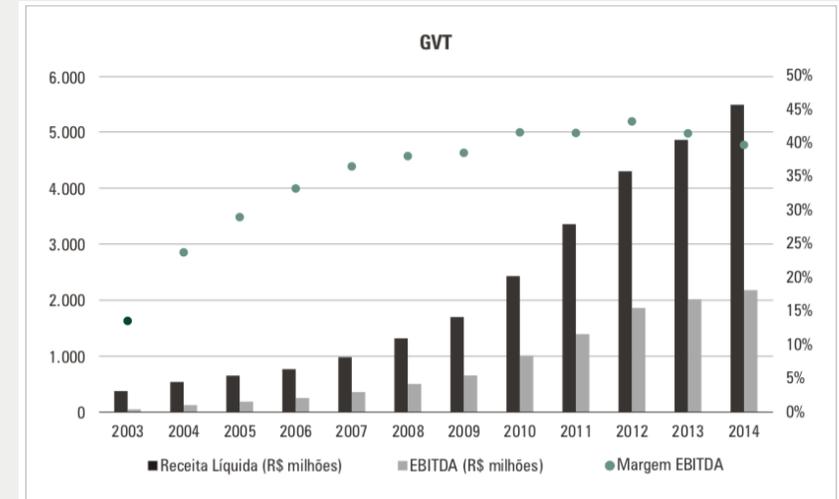
“Trouxemos o Amos para nos ensinar a lidar com cliente estatístico, vai ser super importante para o varejo.”

André Esteves

- Fundou a GVT na segunda metade da década de 90.
- Em 2014, empresa foi vendida para a Vivo por R\$22bi.
- GVT foi extratadamente bem sucedida ao se concentrar em qualidade de serviço e produtos, e se beneficiar de uma regulação pró competição.
- Além disso, Amos foi capaz de construir uma cultura muito forte, bastante semelhante a das startups atuais, com base nos seguintes valores:
 - Satisfação do cliente
 - Crescimento rentável e contínuo
 - Autonomia com responsabilidade e integridade
 - Agilidade na tomada de decisão
 - Simplicidade na execução.

“As pessoas não diziam o que pensavam, e sim o que o chefe delas pensava. Eu me lembro de ter visto gente sussurrando no ouvido dos superiores durante reuniões. Se eu perguntava algo a um vice-presidente e ele não sabia, os outros cochichavam a resposta, porque achavam que o único que deveria falar era o chefe. Mas aqui nós esperamos que todos tenham voz. É uma mudança que trouxemos. Ambiente aberto, pessoas livres, trazendo ideias.”

Amos Genish em “Sobre Fibras e Gente”



Distribuição Digital

Plataforma de Investimentos



- Esperam também ser transacional.
- Crédito além de margem para trading?

Consumer Finance



- Base de 4m de clientes.
- Porém originação hoje toda via pastinha.
- Lançamento do app em setembro de 2019.
- Serão transacionais.

Plataforma de Seguros

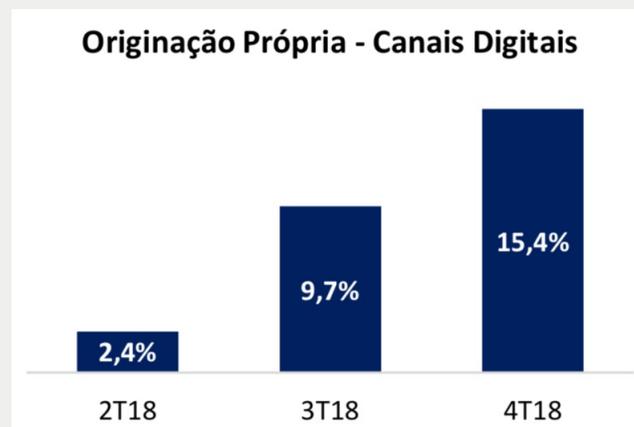


- Seguro de Vida.
- Tech oriented Broker

SMEs

- Usar balanço do banco e análise de dados para ofertar produtos de crédito para SME.

- Resultado aparece como equivalência patrimonial na linha de **Participations**.
- Ativo estratégico para uma importante plataforma de crédito pessoa física.
- Carteira com 4.3m de clientes
- Pan também tem investido na digitalização da sua oferta.
- Originação de crédito consignado via digital tem crescido bastante.
- Pretende até o final de 2019 ter 100% da originação de crédito de veículos digital.
- Sallouti reforçou que se Caixa quiser vender sua participação será a Mercado e que BTG não tem interesse.
- A Mercado a participação do BTG vale ao redor de R\$3.5bi.



- Necessidade de Capital?
 - Banco Pan ainda tem restrição de basileia se resultado não melhorar logo.
 - Custo de funding é alto para o banco.
 - Parece um bom momento para levantar capital a mercado, resolver basileia e investir mais pesado na expansão digital.
- Rentabilidade
 - ROE contábil do banco Pan ainda é bem baixo -> 5.8% em 2018.
 - A principal razão é um CDB "legado" (CDB do mineiro)
 - Estratégia de crescimento via digitalização vai ser importante para reduzir custo do funding.
 - Até o final do ano passado fazia cessão de carteira para a Caixa, o que ajudava bastante o custo de funding.
 - Divulgam ROE ajustado pelo CDB do mineiro e por crédito fiscal, mas questionável.

Abaixo, é possível observar o fluxo dos CDB pré-fixados legados (emitidos entre 2005 e 2008), que é objeto do ajuste no ROE e apresenta vencimentos relevantes em 2020:

(R\$ MM)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Estoque (VF)	4.815	4.634	3.274	2.706	2.004	1.417	775	27	15	-
Amortização (VF)	-	182	1.359	568	702	587	642	748	12	15
Amortização (VP)	-	147	852	305	301	201	183	176	2	2

R\$ MM	2017	2018
Lucro Líquido	212,6	221,5
Excesso de Desp. Fin. (Líq. Impostos)	100,2	161,9
Resultado da Venda CTPF	(102,5)	-
Lucro Líquido Ajustado	210,3	383,4
Patrimônio Líquido Médio	3.484,0	3.825,9
Excesso de Créd. Trib. Prej. Fiscal	1.377,7	1.347,1
Patrimônio Líquido Médio Ajustado	2.106,3	2.478,8
ROAE Contábil (a.a.)	6,1%	5,8%
ROAE Ajustado (a.a.)	10,0%	15,5%

- Segmento muito mal servido pelos bancos incumbentes e que apresenta todas as características para a geração de valor através da distribuição digital e análise de dados.
- Isso acontece pela falta de informação, em quantidade e qualidade, das SMEs por parte dos bancos.
- As principais fontes de crédito por parte desse segmento sempre foram os descontos de duplicatas com FDICs e a antecipação de recebíveis.
- A princípio, nos parece que as empresas de meios de pagamentos estão melhores posicionadas, uma vez que tem acesso real time a receita dessas empresas.

1. Aprendendo a se relacionar com cliente “estatístico”.
2. Ainda falta o mindset de digital-first no banco inteiro.
 1. Por exemplo, no Wealth apenas 30% da base uso o aplicativo.
3. Porém mudar essa cultura não parece tão difícil dado o modelo de partnership do banco e número de funcionários (tabela comparativa com outros bancos).
4. Dificuldade em trazer talentos por não ser uma fintech “pura” num mercado já saturado. (ex: Kazec diz que apenas em seu portfolio existe uma demanda por 1k cientistas de dados, enquanto o Brasil forma 500 ao ano).
5. Conflito de interesses com áreas de atacado já existentes (ex Tesouro Selic). – algum legado existe.

- Custo de Funding
- Hoje o principal oligopólio dos bancos está no acesso a funding barato (Depósito a Vista).
- BTG já é um banco múltiplo e com a ida ao varejo vai reduzir drasticamente o custo de funding do banco.
- Grande trigger para depósitos a vista deve ser o banco transacional, cartões e acesso ao crédito. Apesar disso, hoje 2% do AuC já fica parado no digital.
- Estimamos que o custo de funding atual está entre 105-107% do CDI.
- Com a o funding indo para o varejo esse custo deve cair drasticamente (ex: Banco Inter).
- Considerando que o spread hoje do Corporate Lending é 2.5%, apenas com o custo de funding caindo teríamos uma melhora significativa do resultado dessa linha.
- O efeito ainda tende a ser potencializado com a ideia de levar de volta a alavancagem da carteira de crédito para algo mais próximo de 2.5x.

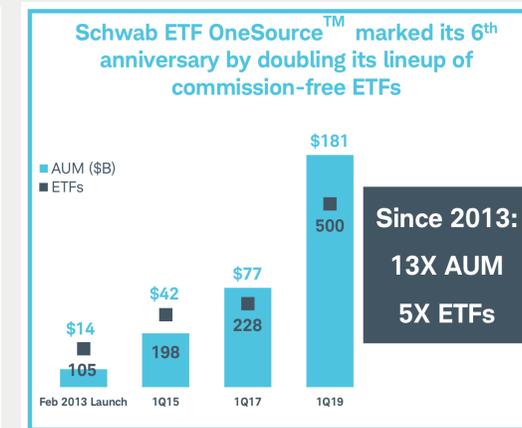
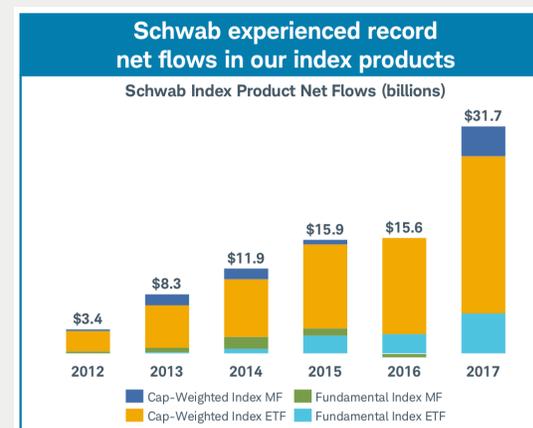
	2020
Carteira Média	40,953
Alavancagem Final	2.4x
Spread	250%
NII com custo atual	1,224
Custo Funding Atual	105%
Custo Funding Esperado	90%
CDI esperado	5.5%
Aumento de Resultado	338
<i>incremento</i>	<i>28%</i>

Funding Itau



- Asset Management
- Apesar da plataforma aberta do Digital, o fluxo de dinheiro também migra para produtos do banco.
- Uma grande base de varejo, menos sofisticada que os atuais clients do Wealth Management, pode gerar espaço para produtos menos ativos, como ETFs.
- Estratégia de ETFs foi extramamente bem sucedida na Blackrock. Receita de \$4bi em 2017.
- Charles Schwab também tem visto um fluxo grande para esses tipos de produtos desde 2012.
- BTG lançou recentemente um produto semelhante ao ETF: Fundo BTG Ibovespa Indexado FIA, mas que ainda não decolou (hoje tem R\$38m).

Blackrock iShares



- Hoje existem 49 fintechs unicórnios ao redor do mundo. Somadas valem mais de U\$190bi.
- O market cap somado dos grandes bancos brasileiros é maior que R\$900bi.
- Transações de wealth tech recentes tem valorado as empresas entre 35% e 40% do AUM.

Apenas na ótica do Investimento

Digital	2020
ROA	0.50%
# AA	350
# Escritórios	60
aa/escritório	4
# clientes ativos	500,000
saldo médio	250
Ativos sob Custódia	125,000
Receita Digital (R\$m)	625
Lucro @ 60% margem liq	375
@ 30x P/E	11,250



	Px	2017	2018	2019	2020	2021
Px	55.00					
# shares		888.6	872.7	872.7	872.7	872.7
Mkt Cap		48,875	48,000	48,000	48,000	48,000
Lucro Líquido Ajustado			2,741	3,362	3,390	4,144
Lucro Líquido Ajustado ex-EFG/Pan						
P/E		16.6x	17.5x	14.3x	14.2x	11.6x
P/B		2.6x	2.5x	2.33x	2.15x	1.97x
P/E Ajustado EFG/Pan			14.9x	12.8x	0.0x	0.0x
P/B Ajustado EFG/Pan			2.8x	2.5x		

2019		
ROE Ex-EFG/Pan	20.5%	
Book Ajustado	16,401	
P/B	Valor BTG old	Valor Novas Linhas
2.0x	32,802	8,490
2.5x	41,002	289
2.8x	45,922	(4,631)
3.0x	49,203	(7,911)

sumário

One Page

Uma Indústria em Revolução

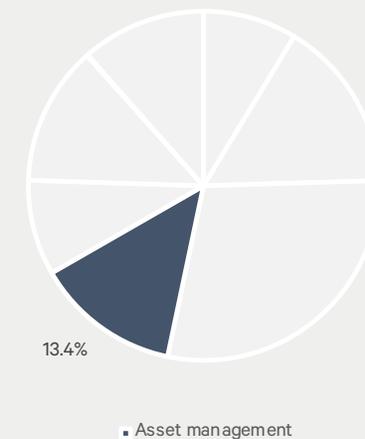
O que vem acontecendo no Mundo?

O Momento Brasileiro

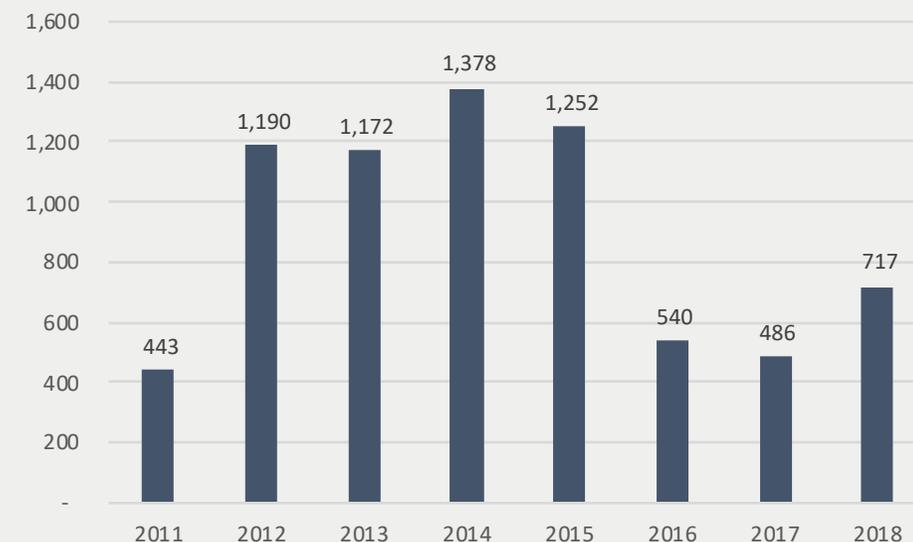
O Momento do BTG Pactual

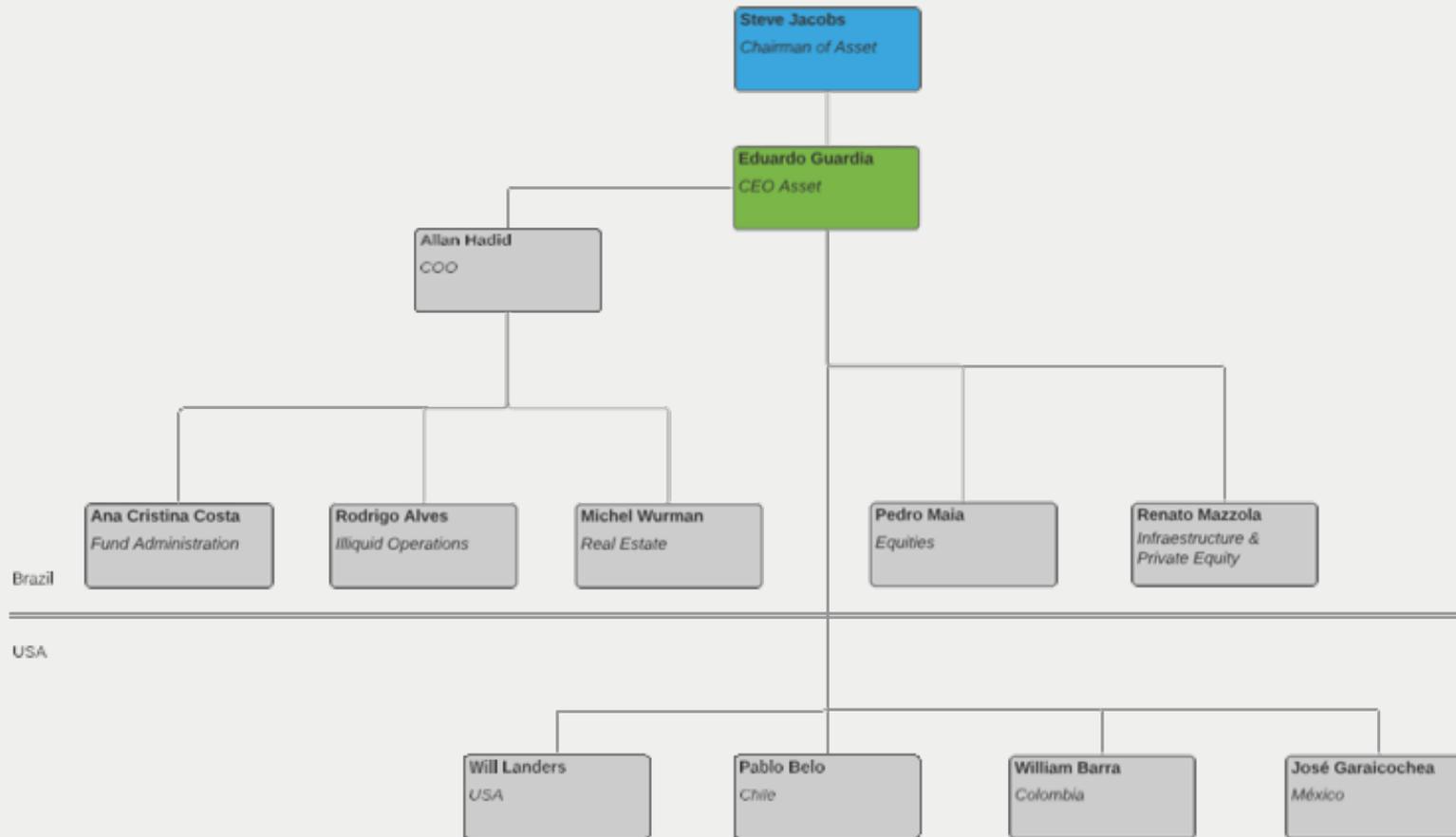
O Core Business do BTG Pactual

- Área liderada por Eduardo Guardia.
- Recem contrataram Will Landers do Blackrock.
- Saída do Zé Ziltterman afeta o “branding” do principal produto de gestão ativa: o Absoluto. Net New Money no 1T2019 foi -0.1bi.
- Gestão de fundos. 6a maior logo após os top 5 bancos.
- Área que tb deve se beneficiar com o crescimento do Digital, uma vez, que é de se esperar que haja uma conversão para fundos da casa.
- Por ex, XP hoje tem R\$25bi sob gestão para 200bi sob custódia.
- Também faz administração fiduciária.
 - Hoje ainda são a 11a administradora do Brasil.
- Os top 4 bancos tem R\$15bi de receita com administração de fundos.



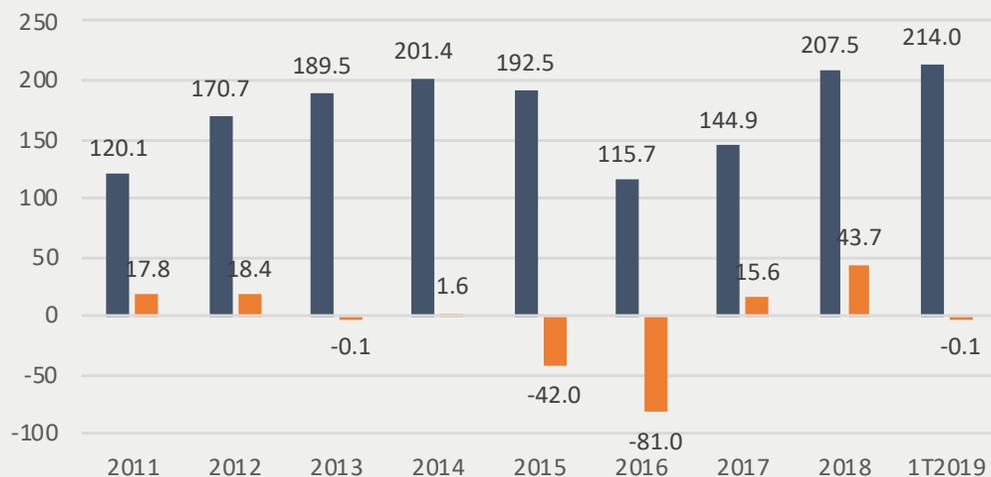
Receita Asset Management (R\$m)



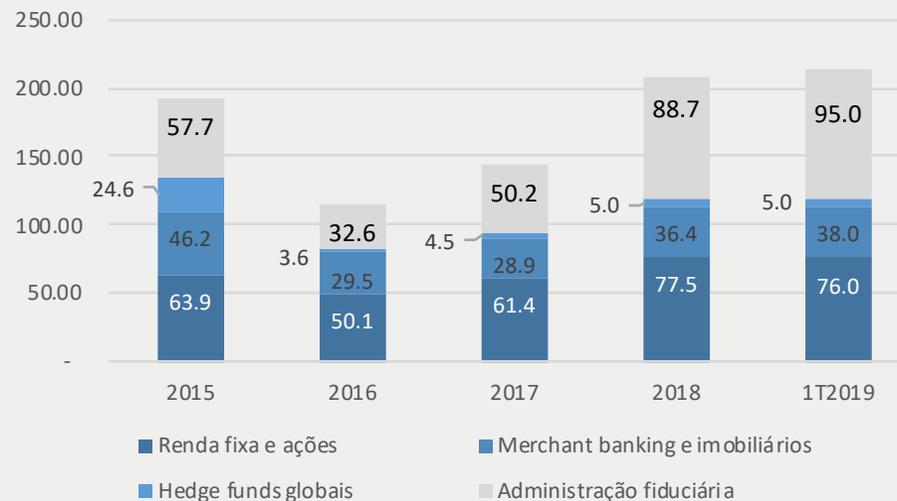


- Captação voltou a acelerar.
- Administração Fiduciária principalmente, o que parece indicar uma boa melhora de imagem institucional.
- 2018 foi o high histórico de Net New Money.

Total AuM e Net New Nomey (R\$bi)

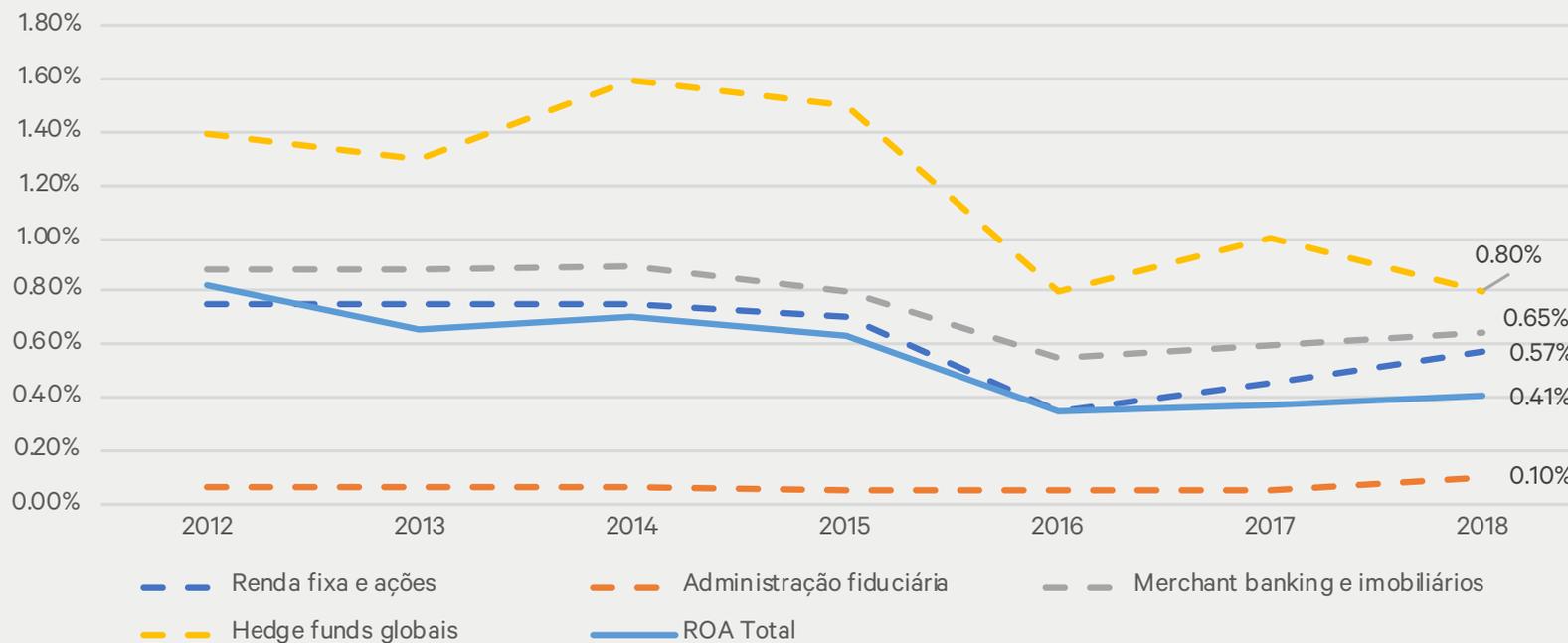


AuM (R\$bi) por Produto



- ROA caiu mas já estabilizou.
- Como não distribuía no Varejo, não é de esperar que ROA ainda caia muito dado o mesmo mix.
- Taxa de performance acaba influenciando bastante.

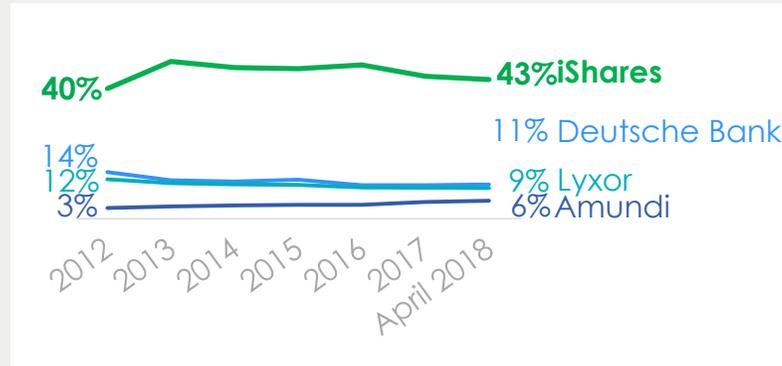
ROA da Asset e estimative de ROA por produto



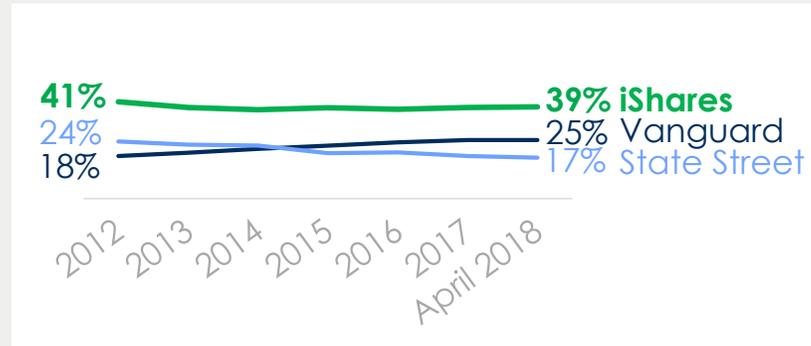
- Líquidos
 - Ações
 - Absoulto
 - Long/Short
 - Latam
 - RF
 - Money Market
 - Explorer
 - Multimercados
 - Discovery
 - Crédito
 - Fundos Globais
 - GEMM
 - GDO (Benjamin Clerget)
 - Rates Fund (John Fath)
 - Global Equity
- Ilíquidos
 - Infraestrutura; Real Estate e Timberland

- BTG lançou recentemente um produto semelhante ao ETF: Fundo BTG Ibovespa Indexado FIA.
- Will Landers veio do Blackrock.
- \$3.6tri de AUM no mundo.

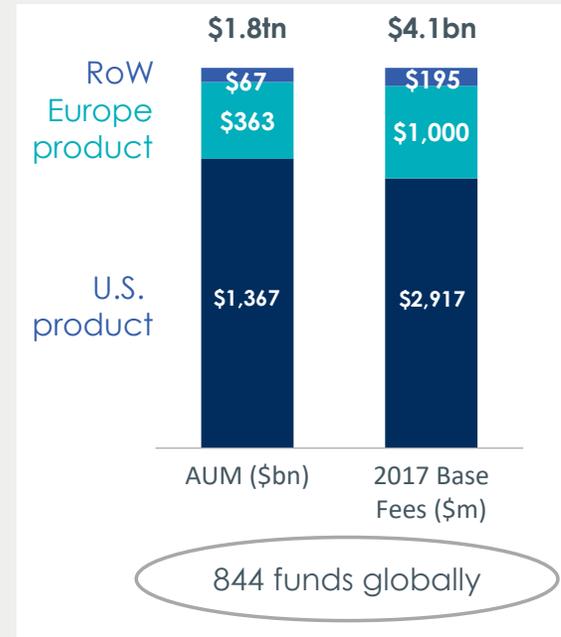
Europe ETF AUM %share



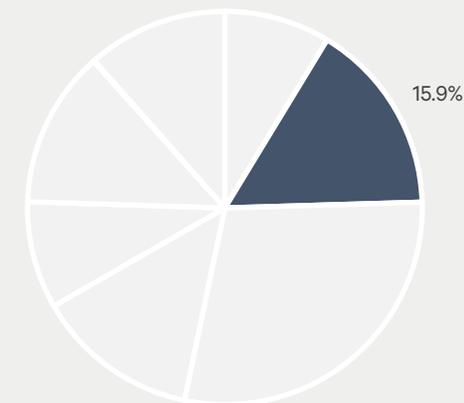
US ETF AUM %share



Blackrock iShares



- Crédito Corporativo
 - Carteira tem 200 clientes.
 - Sendo 90% large corp e 10% special situations.
 - Grosso é financiamento de capex e não muito de capital de giro, então acaba tendo um correlação alta com confiança do empresário.
- Special Situations
 - Além de situações especiais para clientes do banco, também atua em portfolio de NPL.
 - Compra crédito já baixados a 3-5% do par e tenta recuperar.
 - Só passa pelo resultado quando monetiza (recupera).
- PME
 - Começa no 3o tri 2019.
 - Financiar o supply chain.
 - 2200 Fornecedores
 - 100k por ticket medio por fornecedor e 30k por operacao descontada.
- Pós 2015, a alavancagem foi bastante reduzida.
- Ex special situations, o spread médio fica em 2.5%.
- Mais uma área que deve se beneficiar de um custo de capital mais baixo se o Digital der certo de fato.
- Redução da participação do BNDES no Mercado (algo que o Kalim falava lá em 2013).



■ Corporate lending



- Redução de alavancagem foi significativa.
- Sallouti fala em voltar a 2.5x PL, ou quem sabe até mesmo 3x.



- **Portfolio de NPL**
 - BTG finalizou a compra em Dezembro de 2014 da carteira da massa falida do Banco Bamerindus que era detida pelo FGC. Pagou R\$418m.
 - Com a compra vieram dois benefícios, o crédito tributário e recuperação do portfolio de NPL.
 - Colocaram isso dentro da casca do Banco Sistema.
 - Quanto que isso está distorcendo a rentabilidade dessa linha de negócio?
 - No 2tri de 2015, Kalim falava que a receita recorrente ex o portfolio de NPL era de R\$200mi/tri, na época estavam entregando R\$300m.
 - **Nossa expectativa é de que ainda há R\$1bi para recuperar no Bamerindus (projetamos R\$600m nos próximos 3 anos).**
 - Mas a área não é só o Bamerindus, temos Special Situations e Enforce.
 - Enforce foi uma empresa criada do zero após a venda da Recovery para o Itaú no auge da crise de 2015.
 - Tem comprado carteira NPL dos grandes bancos. Ex: final de 2018, comprou R\$300m de empresas em RJ do Itau.
 - Enforce hoje tem carteira de R\$35bi (Recovery foi vendida por R\$1bi quando tinha R\$38bi). Maior expertise é em imóveis estressados.



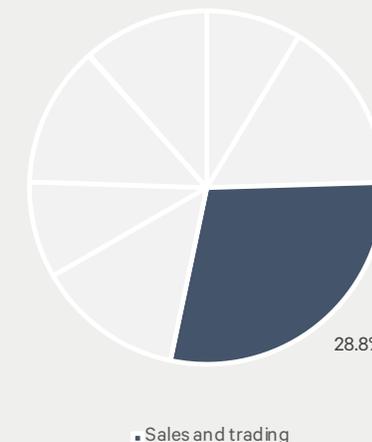
R\$ 35 Bilhões de reais em ativos estressados (NPLs corporativos e imóveis) sob gestão, com processos e tecnologia que permitem o aumento em escala destes números;

Gestão de + 11.000 processos judiciais, distribuídos em milhares de casos de NPL e mais de mil ativos imobiliários;

Gestão de mais de R\$ 562 milhões de terceiros, entre imóveis rurais e urbanos, em 16 estados. Histórico de regularização e venda de mais de + de 6.700 imóveis;

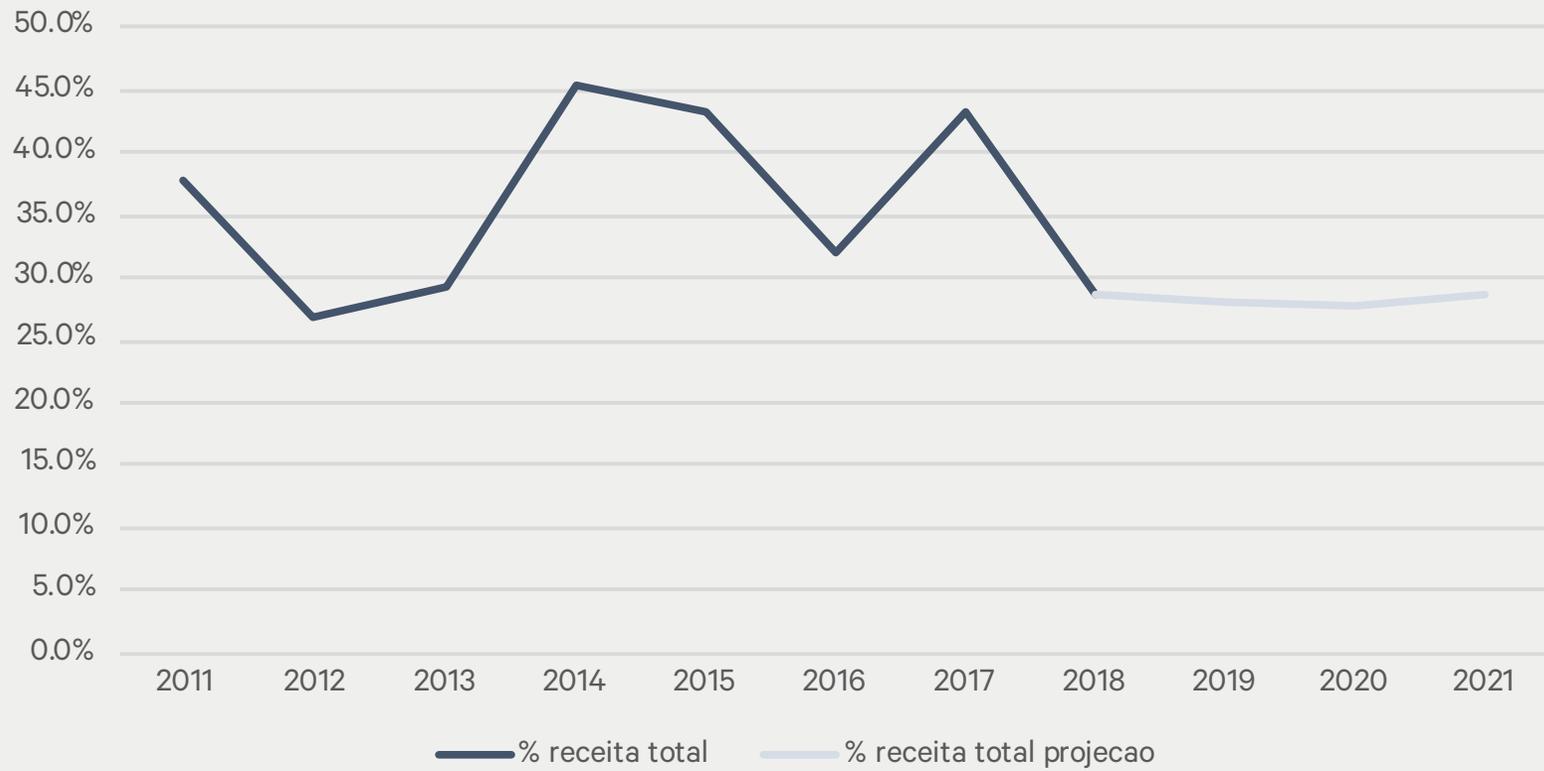
Forte investimento para desenvolvimento proprietário de softwares e ferramentas de gestão com alta tecnologia utilizando inteligência artificial, big data, construção algoritmos, entre outros.

- Resultado da Mesa Proprietária
 - Risco
 - Formador de Mercado
 - Uso de VaR caiu significativamente em 2018, Sallouti fala em volta para normalidade pré 2018.
- Corretora
 - Facilitation de Ações
 - Trading
 - Distribuição de Títulos do governo.
 - Ranking de Corretoras
- Guidance do Sallouti é entregar em media R\$600m por tri, ou R\$2.4bi por ano. Projetamos R\$450m por tri.
- 4tri 18 fizeram R\$497m.

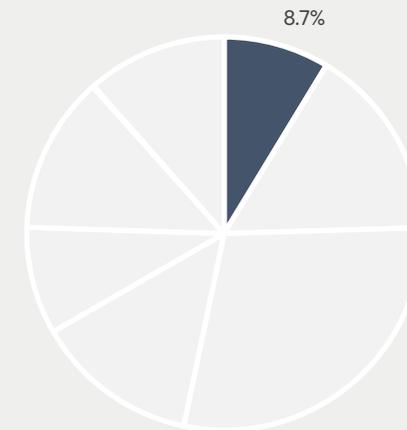


Média diária do VaR

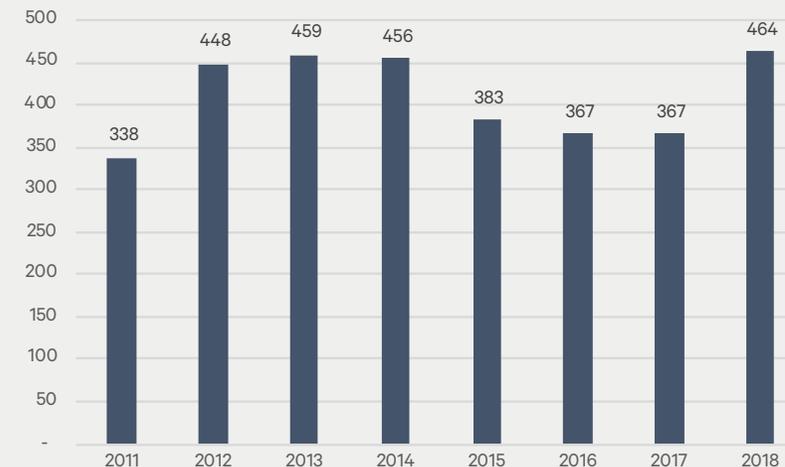




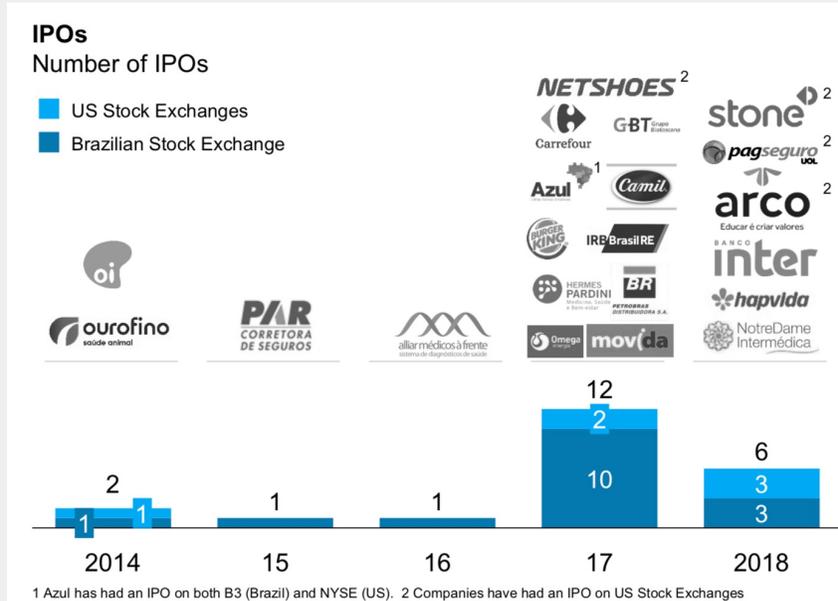
- ECM (Equity Capital Markets) – Subscritoria e agente de colocação de ações. Basicamente Mercado de IPO.
- DCM (Debt Capital Markets) – Distribui e origina títulos de Renda Fixa e dívida de empresas brasileiras e governo.
- Advisory em M&A.
- Programa de privatização não deve tão ser relevante para fee e mais sim para volume (mais operações de Mercado do q M&A em si).
 - Somente a Caixa deve girar em torno de R\$30bi. No primeiro momento follow on de IRB e participação da CaixaPar no Banco Pan. Depois IPO de Caixa Seguridade.
 - Capitalização da Eletrobras.
 - BNDES tb tem bte participação para vender e deve começar com AES Tietê e Copel.
 - BB prepara Re-IPO do Banco Patagônia e IPO do Banco Votorantim.
 - Olhar agenda do Salim Matar.
 - **Saída do BNDES nos projetos de infraestrutura será relevante para DCM.**



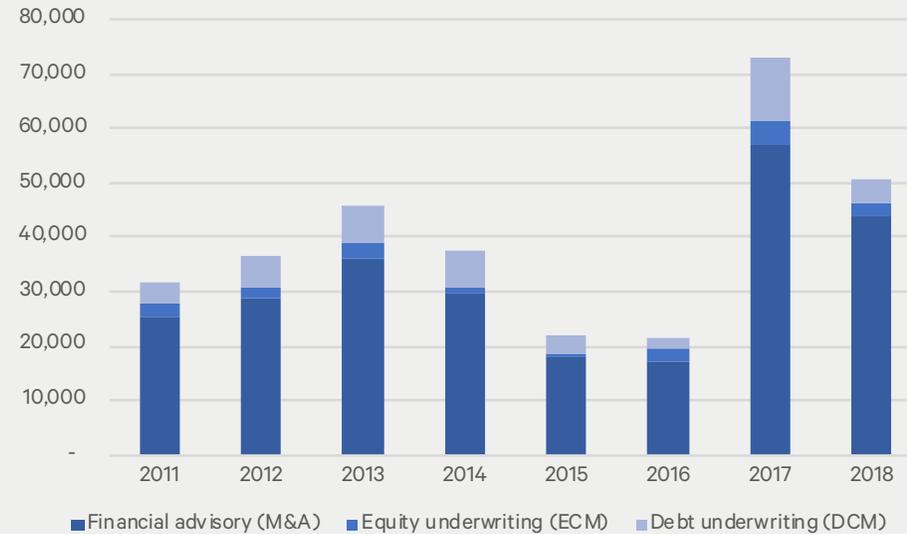
Investment banking



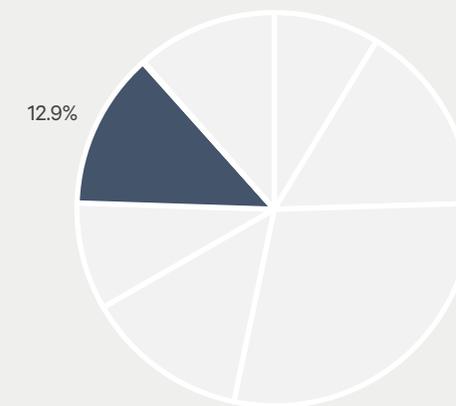
- Após alguns anos de atividade nula em ECM, 2017 começamos a recuperar e 2019 promete ser um grande ano.
- Expectativas de movimentar R\$120bi em 2019, porém com parte significativa sendo estatais e união vendendo stake.



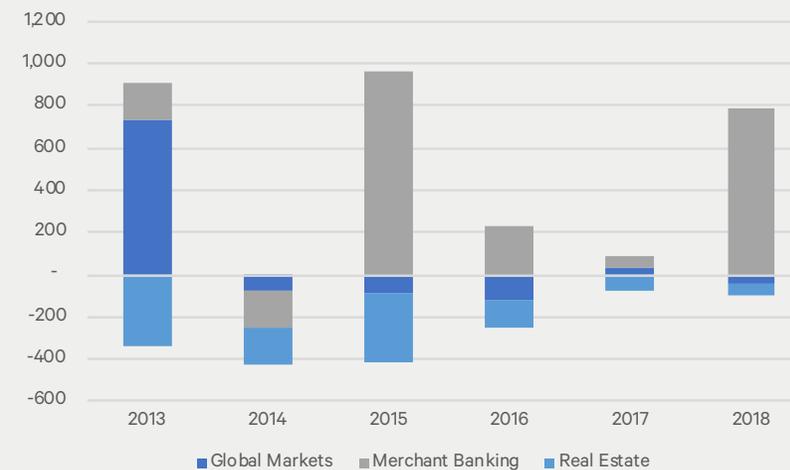
Valor intermediado pelo IB BTG (U\$m)



- Global Markets
 - Seed proprietário nos Fundos de Private Equity
 - Timber
- Merchant Banking
 - Eneva
 - BTG detem 23% do equity da cia. A valor de Mercado equivale a R\$1.4bi.
 - Petro África
 - Petrobras vendeu seus 50% por U\$1.5bi em Outubro 2018.
 - Saída da Petro permitiu a empresa fazer hedge de preço de petróleo e alavancar o balanço.
 - Dessa forma, vão receber 80% do valor de book do ativo em dividendos nos proximos 3 anos.
- Real Estate
 - Seed proprietário em fundos imobiliários.
 - BW Properties: investimento conjunto com WTorre focado em desenvolvimento comercial.



Principal investments



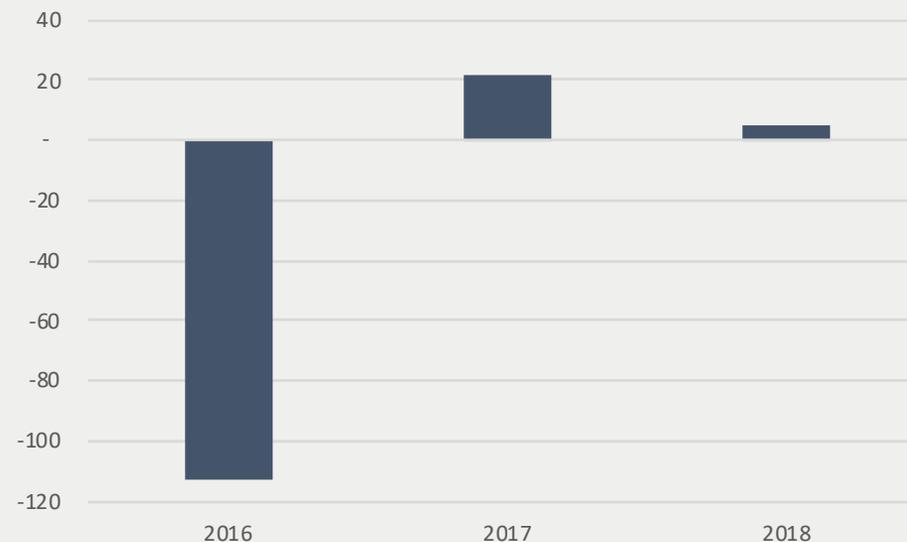
- Antiga área “queridinha” do banco.
- Em seu áuge tinha U\$12.8bi sob gestão, 35 empresas investidas e headcount de 116 pessoas.
- Desde 2015, a área tem sido desmontada e o portfolio sendo desinvestido.
- Restou alguns poucos investimentos legados.

Principal Investments 2015

Existing Strategies	Total AUM ⁽¹⁾	=	Proprietary Capital	+	3 rd Party Capital
Private Equity	US\$ 2,084 mm		US\$ 1,379 mm		US\$ 705 mm
Infrastructure ⁽²⁾	US\$ 2,940 mm		US\$ 1,038 mm		US\$ 1,901 mm
Real Estate	US\$ 2,573 mm		US\$ 1,131 mm		US\$ 1,442 mm
Natural Resources ⁽³⁾	US\$ 2,184 mm		US\$ 1,922 mm		US\$ 262 mm
Timber	US\$ 2,995 mm		US\$ 276 mm		US\$ 2,719 mm
Total⁽⁴⁾	US\$ 12,775 mm		US\$ 5,746 mm		US\$ 7,029 mm

- Alocação de capital ruim para BTG por ser punitivo em basiléia ao descontar do capital principal.
- R\$4.6bi de “punição” ao capital principal.
- R\$5m de receita em 2018.
- Banco Pan
 - Aquisição do controle compartilhado com a CaixaPar em 2011.
- EFG
 - EFG comprou o BSI por U\$1bi em Novembro de 2016 via ações.
 - BTG tem 27.5% do banco suíço.
 - Resolução com o Follow On. Vão deixar somente 5% de participação no banco por questões regulatórias.
- Pan Seguros -> Too Seguros
- Pan Corretora
- Engelhart CTP
 - 19% da trading de commodities.

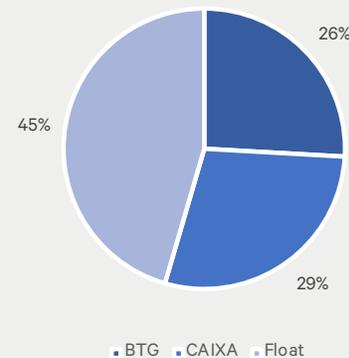
EXHIBIT 14: Receita Participations (R\$m)



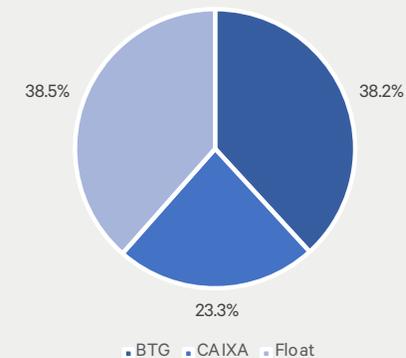
• Aumento de Capital

- Anunciado em Novembro de 2017 e realizado em Janeiro de 2018, foram emitidas 122.5m de ações ordinárias e 90.2m de ações preferenciais ao preço de R\$ 1.88/ação.
- Acordo de acionistas renovado até 2027.
- Diluição total de 23%.
- **Valor total do aumento de capital de R\$400m.**
- BTG Pactual acompanhou com sua participação e exerceu o direito da Caixa, além de sobras. Com isso, BTG foi responsável por 96% do aumento de capital.
- BTG e Caixa ficaram com uma call/put de metade das ações subscritas pelo BTG.
- Em 13 de março de 2019, a Caixa exerceu sua call e comprou do BTG metade do aumento de capital ao preço de R\$ 2.35, media dos últimos 90 dias, contra R\$3,40 de valor de mercado.

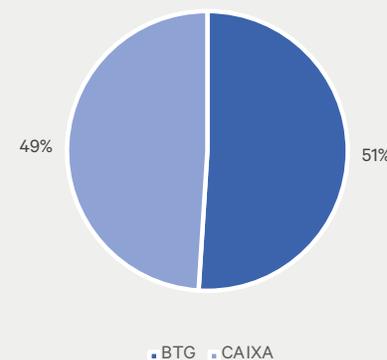
Preferenciais - Antes do Aumento



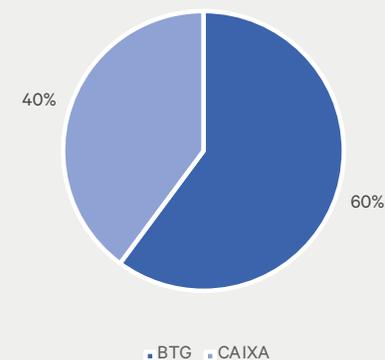
Preferenciais - Depois do Aumento



Ordinárias - Antes do Aumento



Ordinárias - Depois do Aumento



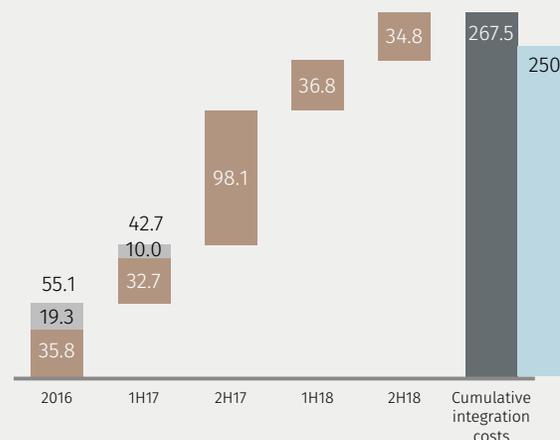
- A Mercado a participação do BTG na EFG vale ao redor de R\$2.4bi.
- Cia de wealth negociada na Suíça.
- 146bi CHF de AuM.
- Resultado ajustado não é ruim.
- Mas desde que comprou o BSI os custos de integração tem prejudicado bastante o resultado. Indicam que custos acabaram.
- Target para 2019-22 é aumentar rentabilidade.

Cumulative targeted cost synergies (pre-tax)
(in CHF mn)



■ Cumulative targeted cost synergies (pre-tax)
■ Achieved cost synergies (pre-tax) in previous year
■ Achieved cost synergies (pre-tax) in current year

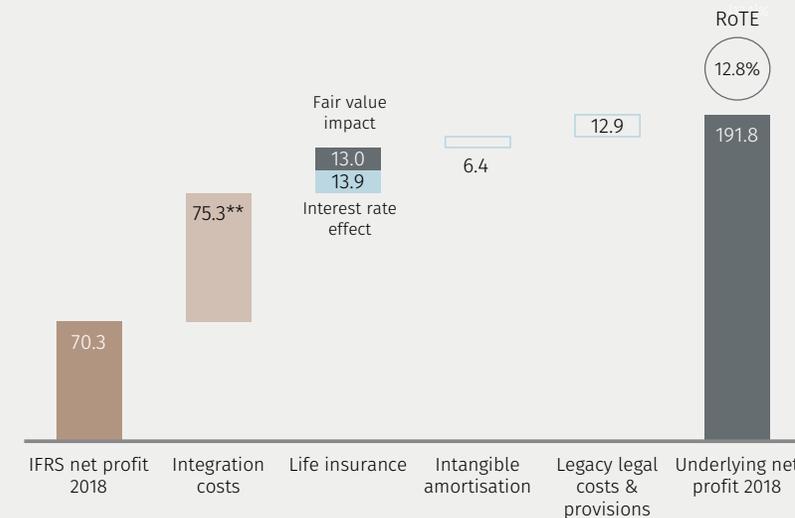
Evolution of integration costs (pre-tax)
(in CHF mn)



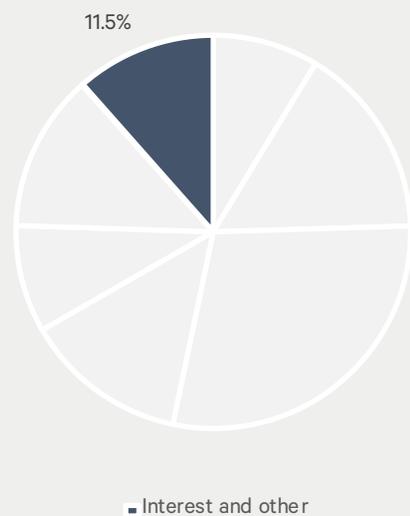
■ Equity/BS ■ P&L

Underlying profitability at CHF 191.8 mn, up 16% vs. 2017

Evolution of underlying net profit
(in CHF mn)



- Custo de capital das áreas.
- Cobra o custo de capital do banco (105-107% do cdi) do Patrimonio Líquido Ajustado (tira DTA e Participations).



BTG Pactual	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Interest & Others						
Receitas	1,932	1,127	615	568	510	595
		12.6%	6.7%	6.5%	5.0%	5.0%
PL	17.7	18.5	18.8	20.3	22.0	
Participations	5.0	4.4	4.7	4.7	4.7	
DTA	4.5	4.4	5.4	5.4	5.4	
PL Ajustado	8.2	9.7	8.7	10.2	11.9	

- Empresa contratou net 348 pessoas em 2019 com as novas áreas.
- Adm crescendo 5% + marketing.
- Considero CAC de R\$50/cliente digital.

BTG Pactual	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Demonstrativo de Resultados											
Despesas operacionais totais	(1,227)	(2,746.4)	(2,528.2)	(2,729.9)	(5,053.8)	(4,765.6)	(2,651.3)	(2,559.6)	(2,968.0)	(3,252.7)	(3,633.8)
yoy			-7.9%	8.0%	85.1%	-5.7%	-44.4%	-3.5%	16.0%	9.6%	11.7%
Bônus	(480)	(1,168.6)	(946.2)	(836.0)	(1,598.9)	(805.8)	(745.5)	(685.0)	(925.5)	(1,035.0)	(1,208.4)
% Receita	-18%	-21%	-16%	-13%	-14%	-9%	-13%	-14%	-14%	-14%	-14%
Despesas de retenção	(33)	(5.9)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Salários e benefícios	(213)	(326.0)	(494.0)	(695.0)	(1,385.7)	(1,637.4)	(529.4)	(614.7)	(652.4)	(666.4)	(680.7)
Administrativas e outras	(293)	(537.1)	(629.5)	(883.4)	(1,429.7)	(1,707.9)	(852.6)	(840.6)	(956.0)	(1,083.1)	(1,222.5)
Amortização de ágio	(31)	(467.4)	(191.9)	(160.9)	(209.1)	(243.8)	(279.8)	(146.5)	(146.5)	(146.5)	(146.5)
Despesas tributárias, exceto imposto de renda	(177)	(241.4)	(266.6)	(154.5)	(430.4)	(370.7)	(244.0)	(272.8)	(287.7)	(321.7)	(375.6)
% Receita		-4.3%	-4.5%	-2.4%	-3.9%	-4.2%	-4.4%	-5.1%	-4.5%	-4.5%	-4.5%
salario médio							259.9	287	287	287	287
# total de colaboradores							2,037	2,252	2,300	2,350	2,400
Partners e Associates							241	256			
Funcionários							1796	1996			
Propaganda e Relações Públicas						52.5	47.9	67.3	73.3	79.3	85.3
Telecomunicações e Processamento de dados						379	226	269			