

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA ESCOLA POLITÉCNICA

RICARDO ANTÔNIO GOMES MEDEIROS

**Análise da perspectiva de mercado da indústria bancária:
uma comparação entre bancos tradicionais e bancos digitais**

São Paulo
2024

RICARDO ANTÔNIO GOMES MEDEIROS

**Análise da perspectiva de mercado da indústria bancária:
uma comparação entre bancos tradicionais e bancos digitais**

Trabalho de formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo para a
obtenção do Diploma de Engenheiro de Produção

Orientador: Prof. Dr. Dario Ikuo Miyake

São Paulo

2024

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catalogação-na-publicação

Medeiros, Ricardo Antônio Gomes

Análise da perspectiva de mercado da indústria bancária: uma comparação entre bancos tradicionais e bancos digitais / R. A. G. Medeiros -São Paulo, 2024.

121 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Bancos 2.Instituições financeiras 3.Modelo de negócio
4.Contabilidade bancária I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

RESUMO

MEDEIROS, R. A. G. **Análise da perspectiva de mercado da indústria bancária: uma comparação entre bancos tradicionais e bancos digitais.** 2024. Trabalho de Formatura – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia de Produção, 2024.

Este trabalho tem o objetivo de analisar a perspectiva de mercado para categorias de bancos tradicionais e digitais, por meio da análise do modelo de negócio, posicionamento estratégico e desempenho financeiro de amostras contendo quatro instituições representativas de cada categoria. Foram analisados dados de diferentes fontes primárias para, então, posicionar cada categoria de bancos em um Quadro de Modelo de Negócio, uma Matriz SWOT e um gráfico radar com os componentes do modelo de análise bancária CAMELS. Os resultados obtidos permitem concluir que cada categoria de bancos possui uma proposta de valor distinta e que, apesar da intensificação da competição nos últimos anos, as rentabilidades crescentes dos bancos digitais não afetaram significativamente as rentabilidades dos bancos tradicionais.

Palavras-chave: Bancos. Instituições financeiras. Modelo de negócio. Contabilidade bancária

ABSTRACT

This work aims to analyze the market perspective for categories of traditional and digital banks, through the analysis of the business model, strategic positioning and financial performance of samples containing four institutions representing each category. Data from different primary sources were analyzed to then position each category of banks in a Business Model Framework, a SWOT Matrix and a graphical radar with the components of the CAMELS banking analysis model. The results obtained allow us to conclude that each category of banks has a distinct value proposition and that, despite the intensification of competition in recent years, the increasing profitability of digital banks has not significantly affected the profitability of traditional banks.

Keywords: Banks. Financial institutions. Business model. Banking Accounting.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 Motivação	7
1.2 Problematização	7
1.3 Objetivo do trabalho	8
1.4 Estrutura do trabalho	9
1.5 Metodologia	9
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	12
2.1 Modelo de negócios	12
2.2 Estratégia competitiva.....	14
2.3 Contabilidade de instituições financeiras.....	16
2.4 Modelo CAMELS para análise do setor bancário.....	19
2.5 Indicadores financeiros do setor bancário	20
3 ANÁLISE DO SETOR BANCÁRIO	23
3.1 Definição de bancos tradicionais e bancos digitais	23
3.2 Marcos regulatórios	25
3.3 Dados representativos da indústria.....	28
4 ANÁLISE DO MODELO DE NEGÓCIOS	31
4.1 Quadro do modelo de negócios	31
4.1.1 Fontes de receita.....	32
4.1.2 Segmento de clientes	42
4.1.3 Canais	44
4.1.4 Relacionamento com clientes	48
4.1.5 Proposta de Valor.....	51
4.1.6 Estrutura de custos	52
4.1.7 Principais parcerias	55
4.1.8 Principais recursos.....	56
4.1.9 Principais atividades.....	60
4.2 Principais diferenças.....	61
5 ANÁLISE DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO.....	63
5.1 Ambiente competitivo.....	63
5.1.1 Poder de barganha dos fornecedores.....	65
5.1.2 Poder de barganha dos clientes.....	66
5.1.3 Ameaça de novos entrantes.....	67

5.1.4 Ameaça de produtos substitutos	68
5.1.5 Rivalidade entre concorrentes	69
5.2 Estratégia competitiva.....	70
5.2.1 Itaú	72
5.2.2 Bradesco.....	73
5.2.3 Santander	73
5.2.4 Banco do Brasil.....	74
5.2.5 Nubank.....	75
5.2.6 C6.....	76
5.2.7 Inter	77
5.2.8 Agibank.....	78
5.3 Matriz SWOT.....	78
6 ANÁLISE DO DESEMPENHO FINANCEIRO.....	81
6.1 CAMELS	81
6.1.1 Rentabilidade	81
6.1.2 Qualidade dos ativos	90
6.1.3 Adequação de capital.....	100
6.1.4 Liquidez	101
6.1.5 Sensibilidade a riscos de mercado	103
6.1.6 Gestão	104
6.2 Gráfico radar.....	107
7 CONCLUSÃO	109
7.1 Resultados obtidos	109
7.2 Limitações do estudo desenvolvido e sugestões para trabalhos futuros	111
REFERÊNCIAS	112

1 INTRODUÇÃO

Os bancos são instituições de extrema importância para a sociedade. As atividades dos bancos podem ser divididas em promoção do mecanismo de pagamentos na sociedade e intermediação financeira, ao receber recursos de agentes superavitários e transferi-los para agentes com necessidade de liquidez (ASSAF NETO, 2020).

Ao facilitar transações com a oferta de meios de pagamento, como cartão de crédito, boleto e transferências, os bancos permitem o desenvolvimento econômico. Ao receber depósitos, essas instituições financeiras fazem o serviço de custódia do dinheiro de pessoas físicas e jurídicas e, por meio de produtos como depósitos de poupança e depósitos a prazo, possibilitam que esse capital seja remunerado. Os recursos captados, por sua vez, são utilizados para a concessão de crédito, como empréstimos e financiamentos, que permitem a realização de projetos e aquisições de bens, impulsionando ainda mais a economia.

O recente desenvolvimento tecnológico, com a popularização de aparelhos celulares, rede de telefonia móvel e aplicativos, somado a um arcabouço regulatório favorável à criação de inovações, permitiu o surgimento das contas bancárias digitais, com a proposta de oferecer os mesmos serviços que os bancos incumbentes oferecem, de forma mais conveniente, menos burocrática e mais barata.

Os bancos digitais, ao ofertar seus serviços exclusivamente por meio de canais digitais, diferenciam-se por adotarem uma infraestrutura sem agências físicas e um modelo operacional altamente focado em tecnologia. Embora os bancos tradicionais também invistam em tecnologia, os digitais se destacam pela utilização intensiva de análise de dados, automação e inteligência artificial desde a sua concepção, permitindo uma personalização mais eficiente, operações mais ágeis e escaláveis, além de custos operacionais significativamente menores devido à ausência de estruturas físicas e processos tradicionais.

A entrada desses novos membros no setor abriu espaço para uma nova categoria de bancos, a dos bancos digitais, e isso tem favorecido a inovação, o aumento do número de transações bancárias e da população bancarizada, assim como o aumento da competição. A relevância de se aprofundar na distinção das diferenças entre a categoria dos bancos tradicionais e a dos bancos digitais, portanto, está em entender os impactos das rápidas

mudanças no setor bancário, que exercem uma função de profunda importância para a sociedade e a economia.

1.1 Motivação

A escolha de fazer um estudo sobre perspectiva de mercado reflete a afinidade do autor pelos métodos empregados ao longo do trabalho, cuja curiosidade pelo funcionamento da sociedade, pela economia, pelo setor privado e pelos modelos de negócio de empresas o motiva a seguir carreira como analista de investimentos.

A escolha de fazer um estudo sobre a indústria bancária reflete o interesse do autor pelas instituições financeiras bancárias, pela sua profunda presença nas relações de troca, pelo seu protagonismo no desenvolvimento econômico, pela natureza do dinheiro, e reflete, também, a consequência do acaso de ter tido oportunidade de analisar um banco durante sua experiência profissional no estágio supervisionado.

A escolha de comparar bancos tradicionais e bancos digitais é resultado da busca por um tema relevante para a sociedade e da busca por esclarecimento sobre as diversas mudanças advindas das inovações tecnológicas no setor.

1.2 Problematização

O surgimento de novos entrantes em um setor historicamente concentrado aumenta a intensidade das forças competitivas, com um maior número de instituições financeiras concorrendo pelos mesmos clientes. Os menores custos operacionais dos bancos digitais permitem uma precificação mais agressiva, principalmente nos serviços de conta corrente, ameaçando a rentabilidade da categoria dos bancos incumbentes. Os bancos incumbentes, por sua vez, criaram suas próprias contas digitais para concorrer com os novos participantes da indústria, e têm buscado eficiência operacional, diminuindo o número de agências e investindo em tecnologia.

Além disso, as pessoas físicas passaram a ter maior poder de barganha para escolher seus bancos com a facilidade para criar contas, transferir fundos e comparar alternativas. Essa decisão, porém, tornou-se bem menos trivial, com uma maior variedade de alternativas, de categorias e instituições, ofertas de serviços, assim como novos serviços.

Em meio a essa incerteza, surgem questionamentos em relação à segurança dos novos bancos digitais, diferenças nos serviços ofertados por cada categoria de banco, obsolescência dos bancos tradicionais em relação aos novos bancos digitais, possibilidade de respostas dos bancos incumbentes para conter o crescimento dos novos entrantes, sustentabilidade das instituições nesse ambiente mais competitivo, e a perspectiva do setor bancário como um todo.

1.3 Objetivo do trabalho

Visto a relevância e a problematização do tema, o presente trabalho tem o objetivo geral de **analisar a perspectiva de mercado da indústria bancária brasileira para os bancos tradicionais e bancos digitais**. Para atingir o objetivo geral, foram definidos, como objetivos específicos:

O1. Analisar o modelo de negócios de cada categoria de bancos: pretende-se examinar os elementos dos modelos de negócios de bancos tradicionais e digitais para compreender as diferenças em suas propostas de valor e nas estruturas internas que as sustentam;

O2. Analisar o posicionamento estratégico de cada categoria de bancos: pretende-se entender a dinâmica competitiva da indústria bancária e o posicionamento de cada instituição para lidar com essa competição;

O3. Analisar o desempenho financeiro de cada categoria de bancos: pretende-se entender como as diferenças de modelo de negócios e de posição estratégica, avaliados nos objetivos específicos anteriores, se refletem nas finanças das instituições e, então, avaliar a sustentabilidade de cada categoria de bancos.

Ao buscar os objetivos específicos, espera-se estabelecer uma base para o entendimento da indústria bancária e o novo panorama competitivo face ao advento dos bancos digitais. O resultado deste estudo pode servir como subsídio para aqueles que buscam informações para a tomada de decisão a nível gerencial, como gestores financeiros e consultores estratégicos, mas também para qualquer pessoa que queira entender as diferenças entre os bancos digitais e os bancos tradicionais em termos de serviços ofertados, canais de atendimento e tarifas cobradas por cada categoria, entre outros.

1.4 Estrutura do trabalho

No capítulo 2, apresenta-se uma revisão bibliográfica das ferramentas utilizadas ao longo do trabalho para analisar os modelos de negócio, o posicionamento estratégico e o desempenho financeiro das categorias de bancos.

O capítulo 3 apresenta uma caracterização geral do setor bancário e de suas regulamentações relevantes. O objetivo é destacar as especificidades operacionais da indústria bancária e definir conceitos fundamentais para o desenvolvimento do trabalho.

Os capítulos 4, 5 e 6 são dedicados ao desenvolvimento do trabalho, abordando os objetivos específicos. No capítulo 4, será realizada a análise dos modelos de negócios; no capítulo 5, o foco será o posicionamento estratégico; e, no capítulo 6, será analisado o desempenho financeiro.

O capítulo 7 conclui o trabalho, retomando os principais resultados obtidos nos capítulos anteriores e discutindo-os de forma integrada.

1.5 Metodologia

O trabalho pode ser classificado como uma pesquisa descritiva, combinando análise de dados qualitativos e quantitativos.

O objetivo do trabalho é comparar categorias de bancos tradicionais e digitais cujo enfoque seja a prestação de serviços de pagamento e crédito para pessoas físicas. Cada categoria de bancos será representada por uma amostra com quatro bancos:

- a) **bancos tradicionais:** Itaú, Banco do Brasil, Bradesco e Santander;
- b) **bancos digitais:** Inter, C6, Nubank e Agibank.

O critério de escolha foi baseado na maior carteira de crédito para pessoa física entre os conglomerados prudenciais com ênfase em carteira de crédito comercial, segundo classificação e dados do Banco Central, como mostra a Tabela 1. Ademais, desconsiderou-se a Caixa Econômica - dado sua prioridade de implementação de projetos sociais- e bancos que são braços financeiros de outros grupos - nos quais a principal atividade não é a de serviços bancários completos para a pessoa física, como o Banco XP, cuja principal atividade é corretagem, e o Banco Porto Seguro, braço financeiro da seguradora com o mesmo nome.

Tabela 1 – Conglomerados prudenciais ordenados pela carteira de crédito pessoa física

Posição	Instituição	Carteira de crédito pessoa física (R\$ bilhões)
1	CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	943
2	BB	638
3	ITAU	512
4	BRADESCO	375
5	SANTANDER	312
6	NUBANK	100
7	VOTORANTIM	60
8	BTG PACTUAL	53
9	BANRISUL	43
10	SAFRA	40
11	C6 BANK	37
14	INTER	25
22	AGIBANK	16

Fonte: Banco Central do Brasil (2024a).

Dado o objetivo do trabalho de fazer uma comparação entre as categorias de bancos, serão observadas, para cada uma delas, as características de cada banco individualmente para que sejam identificadas as características comuns que são representativas da categoria como um todo.

A análise dos modelos de negócios (O1) será feita no capítulo 4, segundo os componentes do modelo Canvas: Fontes de Receita, Segmento de Clientes, Canais, Relacionamento com Clientes, Proposta de Valor, Principais Atividades, Principais Recursos, Principais Parcerias e Estrutura de Custos. Ao final do capítulo, pretende-se criar uma tabela que destaque as principais diferenças entre as categorias, evidenciadas pela análise dos modelos de negócio.

A análise do posicionamento estratégico (O2) será feita no capítulo 5, descrevendo o ambiente competitivo da indústria por meio do modelo das Cinco Forças de Porter, e o posicionamento estratégico de cada instituição segundo o conceito de Estratégias Genéricas. Ao final do capítulo pretende-se criar uma Matriz SWOT para cada categoria de bancos, sintetizando as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças de seus posicionamentos estratégicos.

A análise do desempenho financeiro (O3) será feita no capítulo 6, segundo os componentes contemplados pelo modelo de supervisão bancária norte-americano CAMELS,

garantindo, assim, a extensividade da análise: Capital, Ativos, Gestão, Rentabilidade, Liquidez e Sensibilidade dos Spreads. Para cada componente deste modelo, indicadores financeiros baseados na literatura serão propostos para comparar a performance de cada instituição, para, ao final, construir um gráfico radar posicionando cada categoria de bancos em relação a cada componente do CAMELS.

Na conclusão, pretende-se retomar os resultados obtidos em cada capítulo do trabalho e discuti-los de forma conjunta.

As principais fontes de dados do trabalho são o Banco Central, a FEBRABAN e os sites das instituições analisadas. Os dados contábeis de cada instituição, especificamente, foram obtidos dos relatórios trimestrais divulgados pelo Banco Central no sistema IF.data, baseados no Padrão Contábil das Instituições Reguladas pelo Banco Central (Cosif), permitindo, assim, melhor comparabilidade entre os dados analisados. Eventualmente, dados das demonstrações financeiras auditadas divulgadas por cada instituição são utilizados para permitir uma análise mais aprofundada de algumas contas, como receita de serviços e despesas operacionais, que são divulgadas de forma agregada no sistema IF.data. Essas demonstrações, por sua vez, possuem suas limitações, como menor comparabilidade, uma vez que, por exemplo, o Nubank e o Inter seguem a norma *International Financial Reporting Standards* (IFRS), enquanto as demais seguem as normas vigentes no Brasil (BRGAAP).

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Foi feita uma revisão bibliográfica dos conceitos de modelos de negócio, estratégia competitiva, contabilidade de instituições financeiras, modelo CAMELS e indicadores financeiros, a fim de fundamentar as análises desenvolvidas ao longo do trabalho.

2.1 Modelo de negócios

Segundo Osterwalder e Pigneur (2013), “um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”. O modelo de negócios pode ser dividido em nove componentes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2013), descritos a seguir:

- a) **Segmento de Clientes:** grupo de pessoas ou organização que uma empresa busca alcançar e servir. Diferentes segmentos de clientes estão associados a diferentes: serviços, canais, relacionamento, rentabilidades, aspectos que estão dispostos a pagar. Modelos de negócio podem atender mercados de massa, nichos de mercado, segmentado, diversificado e plataformas multilaterais;
- b) **Proposta de Valor:** conjunto de benefícios que satisfazem um problema/necessidade de um segmento de clientes e justifica a escolha da empresa em detrimento das outras. O valor pode estar relacionado aos atributos: novidade, desempenho, personalização, especialização, design, marca, preço, acessibilidade, conveniência, entre outros;
- c) **Canais:** meios pelos quais a empresa se comunica, distribui, vende e dá suporte para seus clientes. As funções dos canais podem ser: ampliar o conhecimento dos serviços, destacar a proposta de valor, permitir a aquisição e entrega dos produtos e fornecer apoio aos clientes;
- d) **Relacionamento com Clientes:** descreve o tipo de relação com o cliente, que pode ser motivada por: conquista dos clientes, retenção ou ampliação de vendas. Dentre os tipos de relacionamento, citam-se: assistência pessoal, assistência pessoal dedicada, autoatendimento, automatizado, comunidade e cocriação;
- e) **Fontes de Receita:** são as formas com que a empresa ganha dinheiro, cujo tipo pode ser uma transação única ou renda recorrente. As maneiras de ganhar dinheiro são:

venda, taxa de uso, taxa de assinatura, empréstimos, alugueis, leasing, licenciamento, taxa de corretagem, anúncios, entre outros. A precificação pode ser fixa ou dinâmica;

- f) **Recursos Principais:** são os recursos mais importantes para o funcionamento do negócio. Os recursos principais podem ser: físicos, financeiros, intelectuais ou humanos;
- g) **Atividades-Chave:** são as ações mais importantes para o funcionamento do negócio. Podem ser caracterizadas em: produção, resolução de problemas e plataforma/redes;
- h) **Parcerias Principais:** rede de fornecedores e parceiros do negócio. Parcerias podem ser motivadas por otimização e economia de escala, redução de riscos e incertezas, aquisição de recursos e atividades particulares;
- i) **Estrutura de Custos:** custos mais importantes envolvidos na operação do negócio. Empresas podem ser direcionadas pelo custo ou pelo valor. Custos podem ser fixos ou variáveis. Custos podem ser rationalizados por economias de escala e escopo.

O **Quadro de Modelo de Negócio** (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2013) é uma ferramenta que facilita a visualização de todos os componentes. Como se observa na Figura 1, ele é estruturado de forma que o lado direito agrupa os componentes relacionados ao valor, enquanto o lado esquerdo agrupa os componentes relacionados à eficiência.

Figura 1 – Quadro de Modelo de Negócio

Parcerias Principais	Atividades Chave	Proposta de Valor	Relacionamento com Clientes	Segmento de Clientes
	Recursos Principais		Canais	
Estrutura de Custos		Fontes de Receita		

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2013).

2.2 Estratégia competitiva

Existem cinco forças competitivas que determinam o potencial de rentabilidade de uma indústria (PORTER, 1979). Essas forças, assim como os fatores que determinam sua intensidade, estão descritas a seguir:

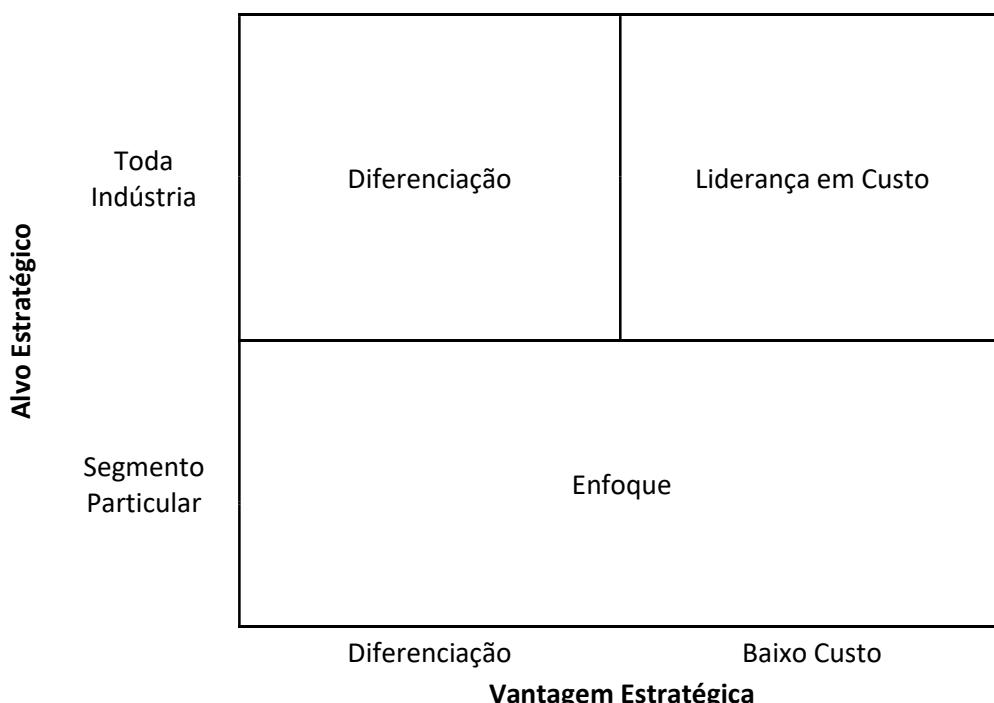
- a) **Ameaça de Novos Entrantes:** possibilidade de entrada de novas empresas com capacidade e recursos para disputar participação de mercado. Essa força é fraca quando os incumbentes possuem recursos e capacidade ociosa, permitindo retaliações aos novos competidores por meio da diminuição de preços, por exemplo. Em contrapartida, indústrias em rápido crescimento criam mais oportunidades para fidelização de clientes novos. A ameaça de novos entrantes depende de barreiras de entrada, sendo as principais:
 - economias de escala: obrigam os novos entrantes a fazer grandes investimentos iniciais ou aceitar uma posição de desvantagem de custos;
 - diferenciação de produto: a força da marca dos incumbentes obriga novos entrantes a investir para penetrar bases de clientes fiéis;
 - exigências de capital: a necessidade de investir grandes quantias de capital de forma antecipada à entrada afasta possíveis novos competidores;
 - desvantagens de custo independentes de escala: vantagens dos incumbentes decorrentes de curva de aprendizado, tecnologias proprietárias, localizações favoráveis;
 - acesso a canais de distribuição: barreira quando novos entrantes precisam disputar lugar com os incumbentes nos canais de venda;
 - políticas governamentais: quando os custos regulatórios limitam a entrada de novos competidores;
- b) **Ameaça de Produtos Substitutos:** existência de produtos diferentes que satisfazem as mesmas demandas que o produto ou serviço original da indústria em consideração. Essa força é intensa quando os produtos substitutos oferecem uma melhor relação de desempenho por custo;
- c) **Poder de Barganha dos Fornecedores:** os fornecedores são fortes quando possuem a capacidade de aumentar os preços de seus produtos, enquanto os compradores são obrigados a aceitar e comprimir suas margens. O poder dos fornecedores é intenso

quando o número de concorrentes oferecendo o mesmo produto é baixo, quando seu produto é diferenciado, quando existem custos de troca e quando a empresa compradora não é o principal cliente do fornecedor;

- d) **Poder de Barganha dos Clientes:** capacidade dos clientes de negociar melhores preços ou buscar alternativas mais atraentes. Essa força é intensa quando os clientes são concentrados e compram grandes volumes, quando os produtos comprados não são diferenciados e quando o preço do produto é uma parcela relevante da renda do comprador;
- e) **Rivalidade entre Concorrentes:** disputa por participação de mercado entre os competidores de uma indústria. A rivalidade é intensa quando existem muitos concorrentes, quando o crescimento da indústria é baixo, quando não há diferenciação de produto, quando os custos fixos são altos e competidores tendem a diminuir preços e quando existem barreiras de saída.

As empresas podem desenvolver estratégias competitivas para lidar com as forças competitivas (PORTER, 1998). Existem três estratégias genéricas que uma empresa pode adotar de acordo com a vantagem competitiva e alvo estratégico a serem buscados, as quais são apresentadas na Figura 2 e descritas a seguir:

Figura 2 – Estratégias competitivas genéricas



Fonte: Porter (1998).

- a) **Diferenciação:** consiste em criar produtos reconhecidos de forma única na indústria. A diferenciação pode ocorrer por meio do reconhecimento da marca, da tecnologia, de funcionalidades diferentes, do atendimento ao cliente, dos canais de distribuição, entre outras dimensões. Essa estratégia permite com que a empresa venda seus produtos a preços mais altos a uma base de clientes fidelizada;
- b) **Liderança em Custos:** consiste em atingir custos de produção mais baixos que os concorrentes por meio do investimento em imobilizado, racionalização de processos, acesso à matéria prima mais barata e controle de custos nos departamentos de pesquisa e desenvolvimento, vendas, propaganda, entre outros. Por sua vez, custos mais baixos permitem que a empresa seja rentável mesmo em meio a especificações mais agressivas de concorrentes, substitutos e fornecedores. Ademais, a eficiência em custos confere barreiras de entrada para novos entrantes por meio de economias de escala e permite a empresa negociar com clientes fortes por meio de preços mais baixos;
- c) **Enfoque:** consiste em servir um grupo de clientes de forma mais eficaz e eficiente que os competidores. No âmbito do grupo focado, ao atender melhor as demandas dos clientes, a empresa atinge uma posição de relativa diferenciação, enquanto que, ao atender o cliente de forma mais eficiente, atinge uma posição de relativa liderança em custos.

Existem ameaças e oportunidades no ambiente competitivo, enquanto as empresas internamente possuem pontos fortes e pontos fracos (LAURINDO; CARVALHO, 2010). Essas características podem ser identificadas por meio da análise SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities and Threats*).

2.3 Contabilidade de instituições financeiras

O Padrão Contábil das Instituições Reguladas pelo Banco Central (Cosif) (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2024b) é uma consolidação de normas de reconhecimento, mensuração e evidenciação contábeis com o objetivo de uniformizar os registros contábeis e estabelecer regras para a obtenção e divulgação de informações para supervisão e avaliação do desempenho das instituições reguladas (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2020).

O balanço patrimonial de instituições financeiras possui uma estrutura particular, em relação a das empresas em outras indústrias, uma vez que seus ativos são predominantemente instrumentos financeiros e seus passivos são predominantemente depósitos bancários. As principais contas dos balanços dos bancos são descritas a seguir:

a) ativos:

- **Disponibilidades:** caixa e equivalentes de caixa, em moeda nacional, moeda estrangeira e ouro;
- **Aplicações Interfinanceiras de Liquidez:** operações de revenda de títulos de renda fixa a liquidar (operações compromissadas) e depósitos em outras instituições financeiras;
- **Títulos e Valores Mobiliários e Instrumentos Financeiros Derivativos:** composto principalmente por títulos do governo, debêntures, ações e derivativos;
- **Operações de Crédito, Arrendamento Mercantil e Outros Créditos:** operações de empréstimo, financiamento e arrendamento mercantil;
- **Ativo Permanente:** investimentos, imobilizado e intangível;
- **Outros Ativos:** créditos tributários, participações minoritárias, despesas antecipadas, entre outros.

a) passivos:

- **Depósitos:** depósitos à vista, depósitos de poupança, depósitos de conta de pagamentos, depósitos interfinanceiros e depósitos a prazo;
- **Obrigações por Operações Compromissadas:** compromisso de recompra de títulos;
- **Recursos de Aceites Cambiais:** letras financeiras, letras de crédito imobiliário, letra de crédito do agronegócio e títulos emitidos no exterior;
- **Obrigações por Empréstimos e Repasses:** empréstimos contraídos de outras instituições financeiras e repasses de programas sociais, entre outros;
- **Outros Passivos:** derivativos, impostos a pagar, provisões judiciais, entre outros;
- **Patrimônio Líquido:** recursos próprios do banco (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2022a).

As disponibilidades, as aplicações interfinanceiras de liquidez, os títulos e valores mobiliários e as relações interfinanceiras são considerados ativos líquidos com pouco risco de crédito, com exceção de parte da carteira de títulos e valores mobiliários, que pode conter ações, cotas de fundos de direito creditório e algumas debêntures menos negociadas e com um maior perfil de risco. A conta operações de crédito, arrendamento mercantil e outros créditos é composta por valores a receber com um risco de crédito substancial e, portanto, com uma maior taxa de juros associada. O conjunto de ativos com risco de crédito formam a **Carteira de Crédito** do banco. O Banco Central publica, trimestralmente, dados financeiros das instituições supervisionadas por ele no sistema IF.data (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2024a), incluindo dados referentes às carteiras de crédito, cuja fonte é o Sistema de Informações de Créditos (SCR). Nele, o Banco Central divide a carteira de crédito dos bancos nas seguintes categorias:

- a) **Empréstimo Com Consignação em Folha:** empréstimos cujas parcelas são debitadas diretamente na folha de pagamentos ou nos benefícios de trabalhadores privados, servidores públicos ou pensionistas;
- b) **Empréstimo Sem Consignação em Folha:** crédito pessoal sem destinação específica;
- c) **Veículos:** financiamento para aquisição de veículos;
- d) **Habitação:** financiamento para aquisição de imóveis;
- e) **Cartão de Crédito:** crédito parcelado sem juros e rotativo do cartão;
- f) **Rural e Agroindustrial:** crédito para o desenvolvimento do agronegócio;
- g) **Outros Créditos:** outras operações com característica de crédito;
- h) **Exterior:** crédito para pessoas físicas no exterior;
- i) **Carteira de Crédito Pessoa Jurídica:** capital de giro, investimento, capital de giro rotativo, operações com recebíveis, comércio exterior, outros créditos, financiamento de infraestrutura, rural e agroindustrial, habitacional, exterior.

Os depósitos, obrigações por operações compromissadas, recursos de aceites cambiais e obrigações por empréstimos são **Captações** do banco que financiam os seus ativos.

A demonstração de Resultado do Exercício de instituições financeiras também é diferente comparada a empresas em outras indústrias, uma vez que o resultado financeiro consiste na principal atividade do banco. Os principais itens da demonstração de resultados de bancos estão descritos a seguir:

- a) **Receita de Intermediação Financeira:** receitas decorrentes de juros;

- b) **Despesa de Intermediação Financeira:** despesas decorrentes de juros;
- c) **Provisão para Créditos de Difícil Liquidação:** custo esperado da inadimplência;
- d) **Resultado de Intermediação Financeira:** soma das receitas e despesas de intermediação financeira e provisão para créditos de difícil liquidação;
- e) **Receita de Serviços:** receita de serviços de conta corrente, tarifas do cartão de crédito, rebate de fundos de investimentos e assessoria e corretagem;
- f) **Despesas de Pessoal e Administrativas:** folha salarial, benefícios, processamento de dados, telecomunicações, propaganda, sistema financeiro, serviços de terceiros, depreciação e amortização, entre outros;
- g) **Despesas Tributárias:** impostos que incidem sobre as receitas;
- h) **Outras Receitas e Despesas:** participações minoritárias, resultado de seguros, despesas de comercialização, entre outras;
- i) **Imposto de Renda e Contribuição Social:** impostos que incidem sobre a renda;
- j) **Lucro Líquido:** resultado atribuído à empresa (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2024a).

2.4 Modelo CAMELS para análise do setor bancário

O *Uniform Financial Institutional Ratings System* (UFIRS) é um sistema de classificação utilizado pelas agências regulatórias nos Estados Unidos para avaliar de forma uniforme a solidez de instituições financeiras (BOARD OF GOVERNORS OF THE FEDERAL RESERVE SYSTEM, 2024). Esse sistema é comumente referido na indústria bancária pelo acrônimo CAMELS, que representam as seis dimensões avaliadas pelo sistema, descritas a seguir:

- a) **Adequação de Capital (Capital Adequacy):** adequação da quantidade de capital próprio em relação aos riscos da instituição;
- b) **Qualidade dos Ativos (Asset Quality):** avaliação do risco de crédito associado à carteira de crédito da instituição;
- c) **Gestão (Management):** capacidade dos diretores e gerentes em identificar e controlar riscos às atividades dos bancos;
- d) **Rentabilidade (Earnings):** sustentabilidade financeira do negócio e a estabilidade dos lucros;
- e) **Liquidez (Liquidity):** capacidade da instituição financeira honrar suas obrigações de diferentes maturidades;

- f) **Sensibilidade a Riscos de Mercado** (*Sensitivity to Market Risk*): impacto nos resultados por mudanças em variáveis de mercado.

O sistema avalia a performance de instituições financeiras e atribui uma pontuação de 1 a 5 para cada uma das dimensões do modelo. Ao final, atribui-se uma pontuação para o banco como um todo. Segue uma descrição de cada nível de pontuação:

- a) Pontuação 1: Instituições robustas em todas as dimensões do modelo, com capacidade de resistir a condições adversas, como instabilidades econômicas, devido ao bom controle de riscos e poucas fraquezas;
- b) Pontuação 2: Instituições estáveis e com desempenho satisfatório em todas as dimensões, apresentando controle de riscos adequado e algumas pequenas fraquezas;
- c) Pontuação 3: Instituições com desempenho insatisfatório em uma ou mais dimensões, enfrentando riscos significativos e maior vulnerabilidade a um ambiente desafiador, podendo apresentar indicadores irregulares frente à regulação e controle de risco insuficiente para a complexidade da instituição;
- d) Pontuação 4: Instituições com várias fraquezas, gestão deficiente e insegurança, incapazes de suportar instabilidades externas, com gestão de risco e indicadores fora de conformidade com a regulação;
- e) Pontuação 5: Instituições extremamente frágeis, com desempenho crítico e problemas além da capacidade da gestão, demonstrando controle de risco inadequado para sua complexidade.

O CAMELS, portanto, consiste em um sistema genérico, envolvendo certa subjetividade para a atribuição de pontuação de cada dimensão e da pontuação da instituição como um todo. Neste trabalho, ele serve como um modelo que garante a extensividade das dimensões a serem avaliadas para verificar o desempenho financeiro de banco.

2.5 Indicadores financeiros do setor bancário

O principal indicador representativo da adequação de capital é o Índice de Basileia. Esse indicador faz parte do Acordo de Basileia III (BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS, 2024), estabelecido pelo Comitê de Basileia, uma instituição supranacional responsável pela estabilidade do sistema financeiro mundial. O Banco Central exige que as instituições

supervisionadas por ele divulguem informações sobre adequação de capital. Este indicador é definido na Equação 1:

$$\text{Índice de Basileia} = \text{Patrimônio de Referência} / \text{Ativos Ponderados pelo Risco} \quad (1)$$

Onde:

- a) Patrimônio de Referência (PR): consiste no patrimônio líquido da instituição mais instrumentos de dívida subordinada ao restante das captações do banco;
- b) Ativos Ponderados pelo Risco (*Risk Weighted Assets - RWA*): uma métrica representativa da exposição dos riscos da instituição financeira, dividida em: risco de crédito, risco de mercado e risco operacional. Na prática, é proporcional à exposição da carteira de crédito, cujo risco preponderante é o risco de crédito.

O Banco Central monitora o Índice de Basileia das instituições supervisionadas por ele e exige um nível mínimo, de acordo com diferentes componentes (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2021). De uma forma geral, o Índice de Basileia mínimo para os bancos tradicionais é 11,5% e para os bancos digitais é 10,5%, e esta diferença está associada ao adicional de capital sistêmico (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2015), que exige que os bancos tradicionais mantenham mais capital devido à sua grande exposição (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2017). Ademais, o índice de capital mínimo depende, de forma menos relevante, de outras características geográficas do mercado em que os bancos atuam.

O Acordo de Basileia III também prevê a utilização de dois indicadores de liquidez para supervisionar as instituições bancárias. O ***Liquidity Coverage Ratio*** (LCR) assegura que as instituições possuam ativos líquidos de alta qualidade que podem ser convertidos facilmente em caixa para atingir suas obrigações de liquidez no prazo de 30 dias (BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS, 2024). O Acordo prevê que as instituições devem manter um LCR mínimo de 100%.

O ***Net Stable Funding Rate*** (NSFR) assegura que as instituições mantenham captações estáveis em um nível adequado de acordo com o perfil de risco das atividades de seu balanço (BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS, 2024). O Acordo também prevê que as instituições devem manter um NSFR maior que 100%.

O indicador de Liquidez Imediata é definido na Equação 2. A liquidez reflete a capacidade do banco de atender prontamente suas obrigações, sendo desejado um valor maior que 100% para o índice de Liquidez Imediata (ASSAF NETO, 2020).

$$\text{Liquidez Imediata} = (\text{disponibilidades} + \text{aplicações interfinanceiras de liquidez}) / \text{depósitos à vista} \quad (2)$$

A Margem Financeira, descrita na Equação 3, é um indicador que representa o *spread* bancário, ou seja, a diferença das taxas que ele recebe de seus ativos financeiros e das taxas que ele paga em suas captações (ASSAF NETO, 2020).

$$\text{Margem Financeira} = (\text{receitas de intermediação financeira} - \text{despesas de intermediação financeira}) / \text{ativo total} \quad (3)$$

O Índice de Eficiência Operacional é descrito na Equação 4. Quanto menor esse indicador, maior é a produtividade demonstrada pelo banco, que precisa de uma estrutura operacional menor para manter suas atividades (ASSAF NETO, 2010).

$$\text{Índice de Eficiência Operacional} = \text{despesas operacionais} / \text{receitas de intermediação financeira} \quad (4)$$

O Retorno sobre o Patrimônio Líquido, descrito na Equação 5, representa a capacidade do negócio de remunerar o capital do banco (ASSAF NETO, 2020) e manter uma estrutura de capital adequada para proteger os depósitos.

$$\text{Retorno Sobre o Patrimônio Líquido} = \text{lucro líquido} / \text{patrimônio líquido} \quad (5)$$

3 ANÁLISE DO SETOR BANCÁRIO

O setor bancário possui especificidades que o diferencia dos demais setores, como capacidade de alavancagem, criação de moeda escritural e alta regulamentação. Ademais, alguns conceitos, como as definições de bancos e bancos digitais são importantes para o trabalho.

3.1 Definição de bancos tradicionais e bancos digitais

O Sistema Financeiro Nacional (SFN) é formado pelas instituições que promovem a intermediação financeira, ou seja, a conexão entre poupadore e devedores (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2024c). Os bancos são as instituições especializadas em fazer essa intermediação e custodiar o dinheiro, e podem ser divididos em:

- a) **banco de câmbio**: realiza a compra e venda de moeda estrangeira;
- b) **banco comercial**: capta recursos por meio de depósitos à vista e a prazo e proporciona os recursos necessários para financiar a curto e a médio prazos as pessoas físicas, o comércio, a indústria, entre outros;
- c) **banco de desenvolvimento**: proporciona o financiamento a médio e a longo prazos a projetos de desenvolvimento econômico e social por meio da captação de depósitos a prazo, repasses e fundos de investimento. Carteiras de desenvolvimento são operadas apenas por bancos públicos;
- d) **banco de investimento**: realiza empréstimos de capital de giro e capital fixo por meio de depósitos a prazo e interfinanceiros, são instituições especializadas na administração de recursos de terceiros;
- e) **banco múltiplo**: bancos que operam com mais de uma carteira, sendo uma delas obrigatoriamente a comercial ou a de investimento;
- f) **caixa econômica**: empresa pública que atua como banco comercial com prioridade para projetos sociais.

Além dos bancos, o Banco Central é responsável pela supervisão de:

- g) **instituições de pagamento**: pessoa jurídica que viabiliza serviços de compra e venda e de movimentação de recursos no âmbito de um arranjo de pagamento. Os tipos mais

relevantes são as emissoras de instrumento de pagamento pós-pago, as emissoras de cartão de crédito e as credenciadoras. Instituições de pagamento não podem conceder empréstimos e financiamentos (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2024d);

- h) **sociedades de crédito, financiamento e investimentos:** instituições financeiras não bancárias que oferecem empréstimo e financiamento, também referenciadas como financeiras (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2024e);
- i) **sociedades de empréstimo entre pessoas (SEP) e sociedade de crédito direto (SCD):** são as chamadas *fintechs* de crédito, responsáveis pela intermediação de credores e devedores por meios eletrônicos (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2024f).

As instituições financeiras podem fazer parte de conglomerados prudenciais, definidos como o conjunto de entidades financeiras vinculadas por controle operacional efetivo de sócios na tomada de decisão, incluindo administradoras de consórcio, instituições de pagamento, entre outros. Os maiores conglomerados financeiros do Brasil, por quantidade de ativos, são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 – Conglomerados prudenciais ordenados pelos ativos totais

Posição	Instituição	Ativo totais em junho de 2024 (R\$ bilhões)
1	ITAU	2.637
2	BB	2.334
3	CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	1.907
4	BRADESCO	1.682
5	SANTANDER	1.279
6	BNDES	778
7	BTG PACTUAL	582
8	SAFRA	295
9	XP	230
10	NU PAGAMENTOS	215
19	BANCO C6	86
24	INTER	65
48	AGIBANK	24

Fonte: Banco Central do Brasil (2024a).

Apesar da regulamentação do Banco Central autorizar licenças diferentes para a operação de bancos e demais instituições, as instituições de pagamento, comumente vinculadas por participação acionária a uma financeira para ofertarem também empréstimos

e financiamentos, são popularmente tratadas como bancos, por oferecerem os mesmos serviços de movimentação, operações de crédito e investimentos que os bancos descritos pela regulamentação. Exemplos de instituições de pagamento popularmente referidas como “bancos” são Nubank, Mercado Pago, Pagbank e PicPay. Para o presente trabalho, entende-se como banco ambos os tipos de instituições, não pela regulamentação em comum, mas pelos serviços que oferecem. A diferença de categorização de um banco entre tradicional e digital, por sua vez, pode ser atribuída pela disponibilização de atendimento presencial em agências pelas primeiras.

3.2 Marcos regulatórios

Os bancos criam moeda escritural quando utilizam os recursos (ativos) captados por depósitos (passivos) para oferecer empréstimos, criando novos passivos nas contas dos recebedores dos empréstimos e, aumentando, assim, a oferta monetária (ASSAF NETO, 2020). O Banco Central, que tem como um de seus objetivos institucionais manter a inflação baixa e estável (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2024g), atua ativamente por meio da política monetária controlando o custo e a quantidade do dinheiro na economia. Para controlar a criação de moeda por parte dos bancos, o Banco Central exige depósitos compulsórios, que são aplicações obrigatórias no Banco Central de parte dos depósitos feitos em instituições financeiras (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2024h).

Uma vez que os bancos realizam um trabalho de extrema importância para a sociedade, fazendo a custódia do dinheiro, possibilitando movimentações, financiando o desenvolvimento econômico e criando moeda escritural, dentre outros, eles são instituições altamente reguladas pelo Banco Central.

Além de manter a inflação baixa e estável, o Banco Central tem os seguintes objetivos:

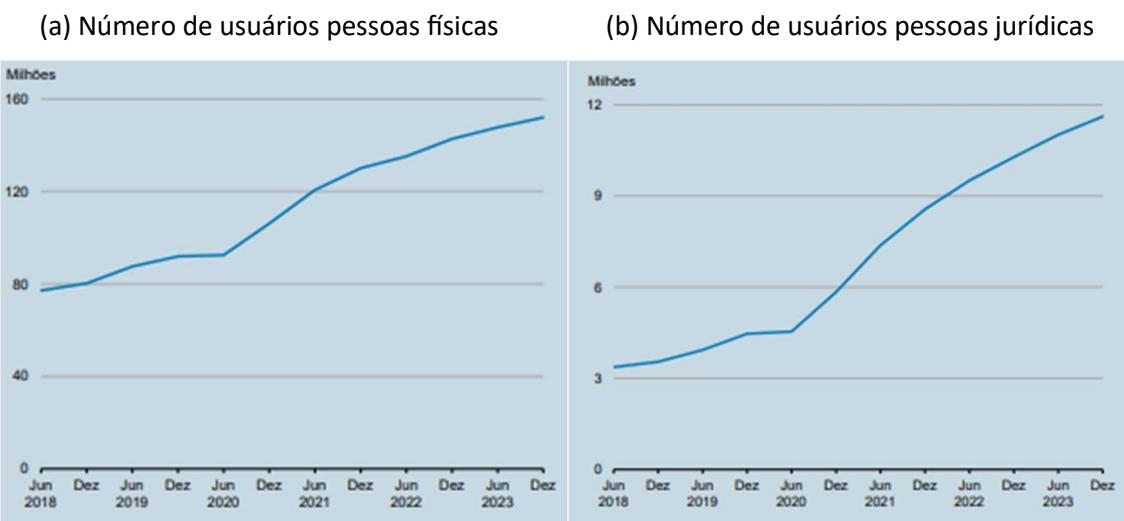
- a) solidez do sistema financeiro: assegurando que as instituições tenham capital suficiente para honrar seus compromissos;
- b) banco do governo: mantém as contas mais importantes do governo e as reservas internacionais do país;
- c) banco dos bancos: as instituições financeiras precisam manter contas no Banco Central, que monitora as transações;

- d) emissor de dinheiro: responsável pela emissão de dinheiro em espécie (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2024g).

A concentração bancária pode ser vista como algo benéfico pelo Banco Central, que preza por um sistema financeiro estável, com instituições rentáveis e níveis de capital saudáveis. A exigência de níveis de capital satisfatórios e licenças regulatórias para operar como instituição financeira foram, historicamente, barreiras de entrada que inviabilizavam novos concorrentes. Recentemente, porém, o governo brasileiro e o Banco Central, com o objetivo de incentivar a competição e inovação no setor e, portanto, melhorar as ofertas de serviços bancários para a população (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2024i), trabalharam para criar um arcabouço regulatório mais flexível, que permitisse a entrada de novos competidores, e induzisse a implementação de iniciativas que criassem oportunidades para o desenvolvimento de novos produtos.

Um exemplo dessas iniciativas é a implementação do Pix, sistema de pagamentos instantâneo criado em 2020 pelo Banco Central (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2024j), gratuito para pessoas físicas. Essas vantagens, assim como o seu funcionamento em todos os horários do dia e em finais de semana, e a não exigência de dados do banco do destinatário, resultaram no aumento de usuários ativos no sistema financeiro nacional, como mostra a Figura 3. O PIX também aumentou o número de transações (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2024k), digitalização e concorrência do setor. Segundo o então presidente do Banco Central em 2023, Roberto Campos Neto, o PIX gerou 9 milhões de novas contas bancárias (EXAME, 2023).

Figura 3 – Número de usuários ativos no sistema financeiro



Fonte: Banco Central do Brasil (2023).

Outra iniciativa é o *Open Finance*, sistema que possibilita clientes permitirem o compartilhamento de suas informações para outras instituições financeiras, assim como a movimentação de suas contas bancárias a partir de plataformas diferentes do seu banco. Com o *Open Finance*, o Banco Central espera aumentar a competição da indústria, com instituições fazendo ofertas de serviços com melhores condições para clientes de concorrentes (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2024l).

A Lei 12.865 de 2013 foi um importante marco regulatório, ao definir formalmente os arranjos e instituições de pagamento (BRASIL, 2023). Essa lei amparou legalmente a existência de diversas *fintechs*, empresas que introduzem inovações nos mercados financeiros por meio do uso de tecnologia e, então, promoveu a entrada de novos participantes na indústria bancária.

Diversas são as regulamentações que promoveram o aumento da competição do setor bancário (NOGUEIRA NETO; ARAUJO, 2020; ERNST & YOUNG, 2024). A Resolução CMN 4.480 de 2016 dispõe sobre a abertura e o encerramento de contas de depósitos por meios eletrônicos (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2016a), autorizando a operação de bancos 100% digitais. A Resolução CMN 4.656 de 2018 regulou a sociedade de crédito direto (SCD) e a sociedade de empréstimos entre pessoas (SEP), as chamadas *fintechs* de crédito (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2018). A Resolução CMN 4.474 de 2016 dispõe sobre a digitalização e a gestão de documentos digitalizados relativos às operações e transações realizadas pelas instituições financeiras (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2016b).

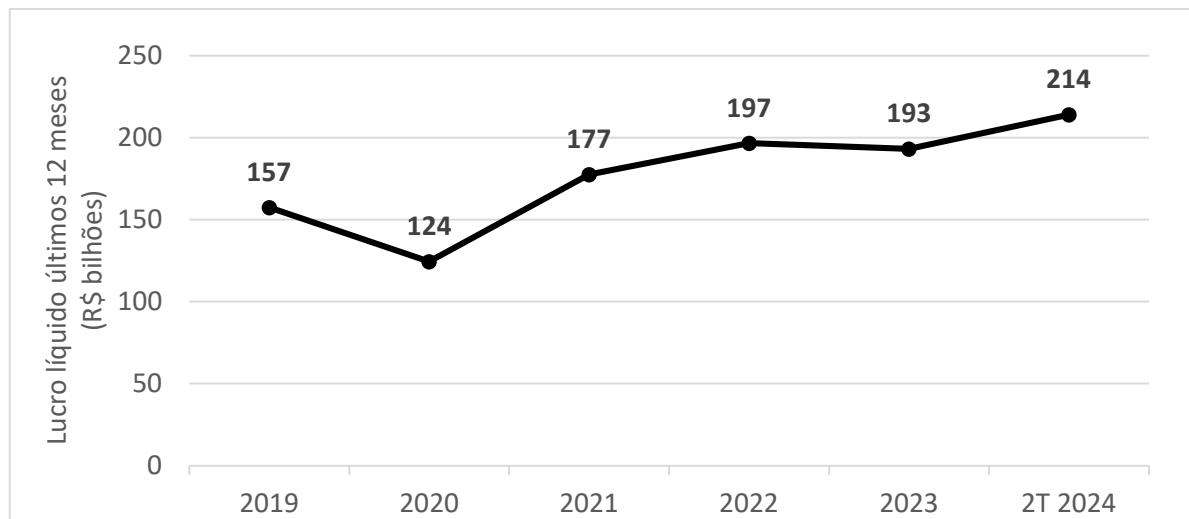
Como a regulamentação tem dificuldade em acompanhar as inovações dos novos participantes do sistema financeiro, o Banco Central opera um *Sandbox* Regulatório, um ambiente em que entidades são autorizadas a testar projetos inovadores na área financeira ou de pagamento por período determinado (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2024m). Exemplos são:

- a) realização de transações de pagamentos com concessão de crédito, rotativo ou parcelado utilizando funcionalidades do pix, em desenvolvimento pelo Itaú;
- b) solução tecnológica para a execução de instruções de pagamentos multimoeda com a finalidade de troca imediata de reservas, em desenvolvimento pelo JP Morgan.

3.3 Dados representativos da indústria

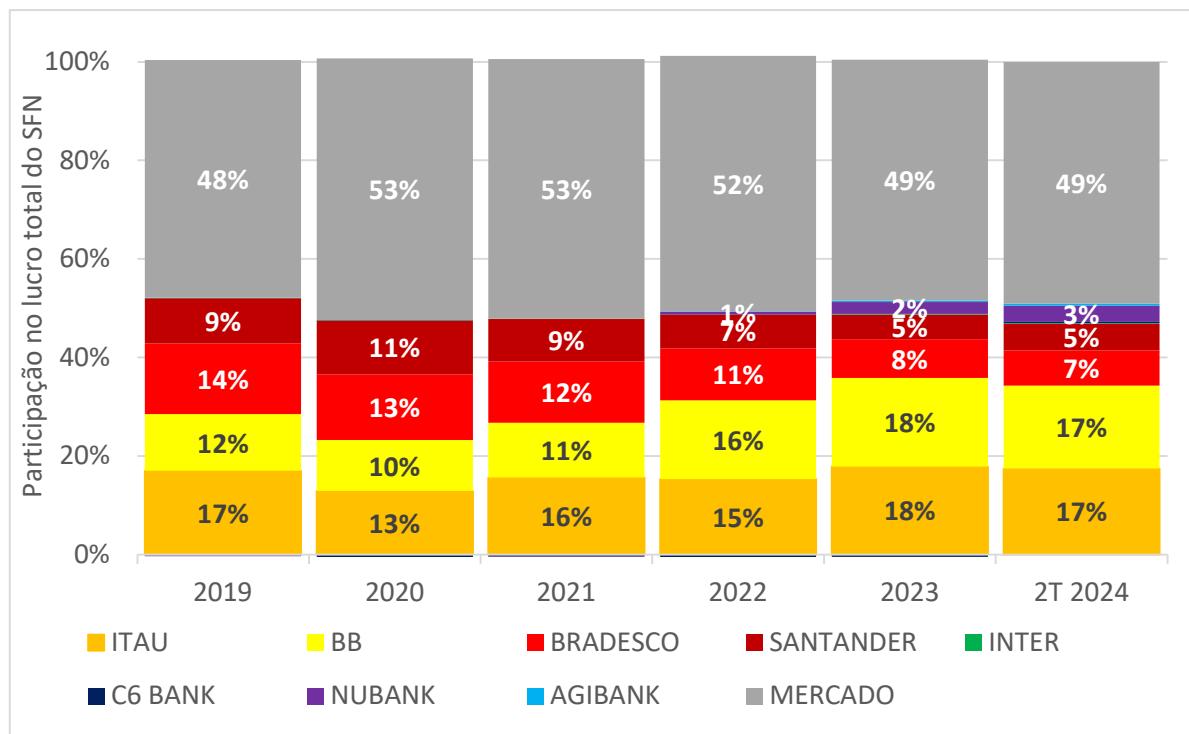
O setor bancário é altamente rentável, como mostra a Figura 4, com os lucros concentrados em um pequeno número de empresas, como mostra a Figura 5.

Figura 4 – Lucro líquido do sistema financeiro nacional



Fonte: Banco Central do Brasil (2024a).

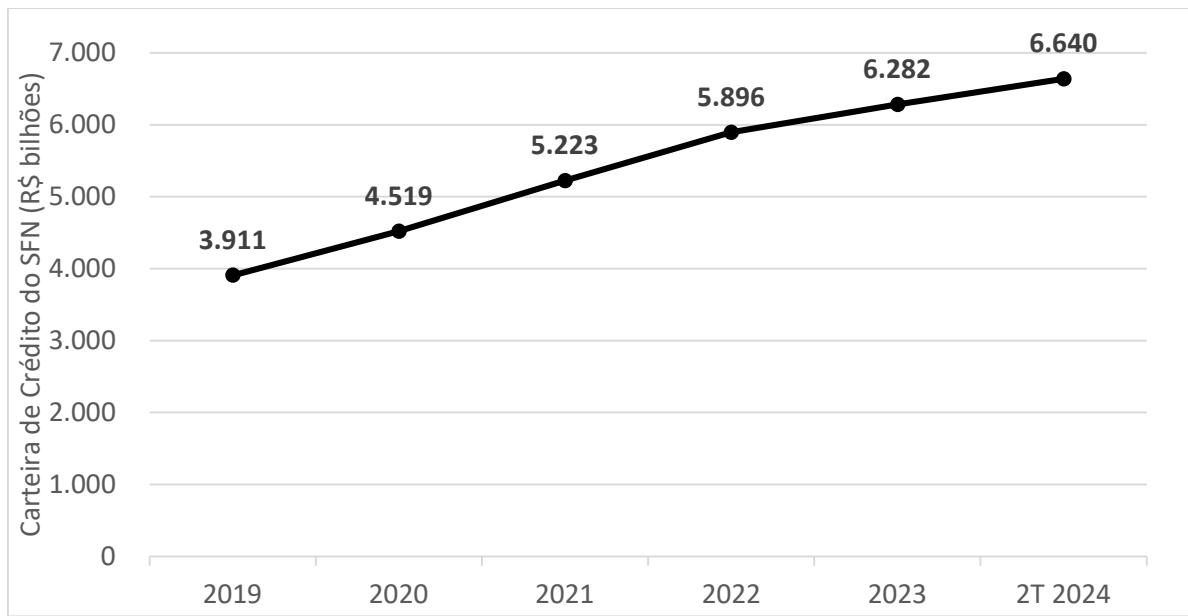
Figura 5 – Participação no lucro líquido do sistema financeiro nacional



Fonte: Banco Central do Brasil (2024a).

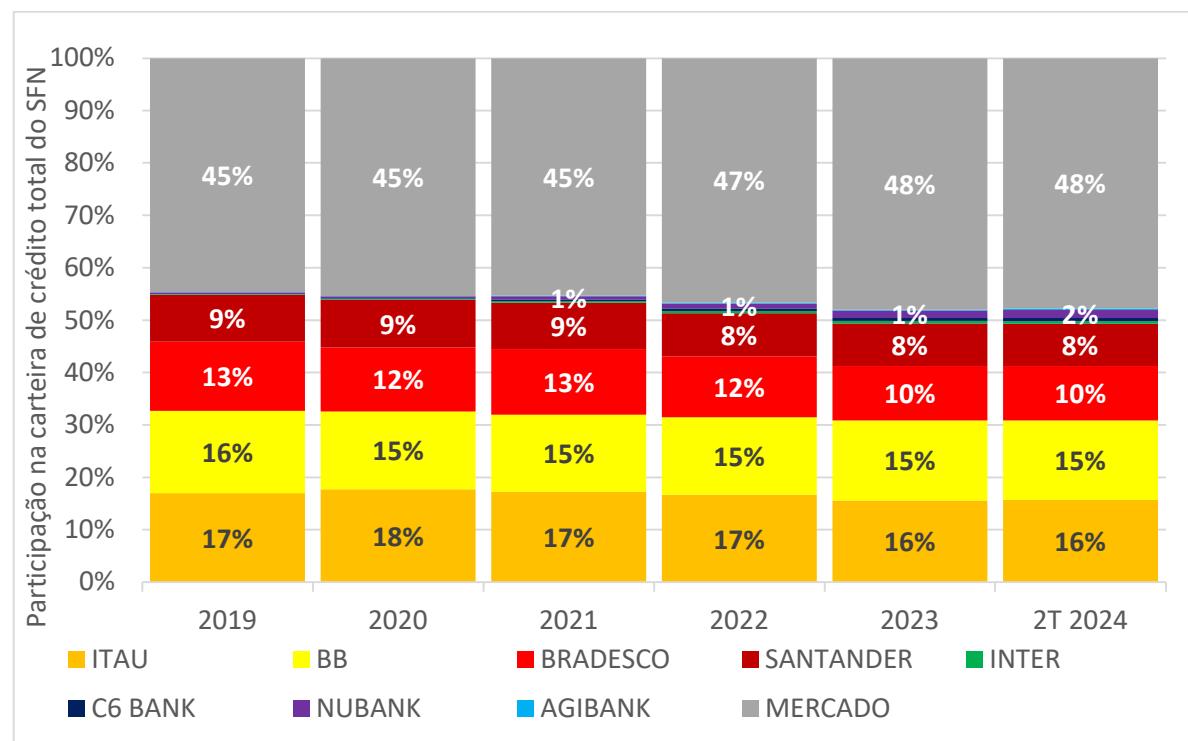
A carteira de crédito, um dos principais *drivers* de crescimento das receitas de um banco, apresenta um crescimento significativo, como mostra a Figura 6, e, assim como o lucro, é concentrada em um número pequeno de empresas, como mostra a Figura 7.

Figura 6 – Carteira de crédito do sistema financeiro nacional



Fonte: Banco Central do Brasil (2024a).

Figura 7 – Participação na carteira de crédito do sistema financeiro nacional



Fonte: Banco Central do Brasil (2024a).

Portanto, apesar dos esforços do Banco Central em aumentar a concorrência no setor, a indústria bancária ainda é relativamente concentrada, com poucos dos novos participantes atingindo escalas relevantes ao ponto de serem comparáveis aos bancos incumbentes, como é o caso do Nubank, que apresenta uma tímida participação nos lucros do mercado.

4 ANÁLISE DO MODELO DE NEGÓCIOS

A análise do modelo de negócios busca atender o objetivo específico 1 (O1), de compreender as propostas de valor e as estruturas internas que as sustentam para cada categoria de bancos.

4.1 Quadro do modelo de negócios

O modelo de negócios dos bancos tradicionais está sintetizado na Figura 8, enquanto o modelo de negócios dos bancos digitais está sintetizado na Figura 9.

Figura 8 - Quadro do modelo de negócios dos bancos tradicionais

<u>Parcerias Principais</u>	<u>Atividades Chave</u>	<u>Proposta de Valor</u>	<u>Relacionamento com Clientes</u>	<u>Segmento de Clientes</u>
provedores de T.I. bandeiras auditorias consultorias varejistas companhias aéreas impressoras de cartão agências de publicidade	atendimento pessoal desenvolvimento de software análise de crédito e dados desenvolvimento de produtos gestão de riscos <u>Recursos Principais</u> financeiro intelectual manufaturado humano social natural	confiança reconhecimento da marca oferta completa de serviços de crédito atendimento presencial	maior insatisfação dos clientes reclamações de mau atendimento	toda indústria público mais velho e de alta renda
			<u>Canais</u> presencial e digital	
<u>Estrutura de Custos</u> instalações captações pessoal processamento de dados e telecomunicações serviços de terceiros propaganda			<u>Fontes de Receita</u> intermediação financeira tarifas serviços	

Fonte: Elaboração própria.

Figura 9 - Quadro do modelo de negócios dos bancos digitais

<u>Parcerias Principais</u>	<u>Atividades Chave</u>	<u>Proposta de Valor</u>	<u>Relacionamento com Clientes</u>	<u>Segmento de Clientes</u>
provedores de T.I. bandeiras auditorias consultorias varejistas companhias aéreas impressoras de cartão agências de publicidade	desenvolvimento de software análise de crédito e dados desenvolvimento de produtos gestão de riscos <u>Recursos Principais</u> financeiro intelectual manufaturado humano social natural	melhor experiência no canal digital suporte melhor e mais ágil tarifas mais baixas	maior satisfação dos clientes <u>Canais</u> digital	mais nichado público mais jovem e de baixa renda
<u>Estrutura de Custos</u>		<u>Fontes de Receita</u>		
captações pessoal processamento de dados e telecomunicações serviços de terceiros propaganda		intermediação financeira taxa do cartão de crédito		

Fonte: Elaboração própria.

4.1.1 Fontes de receita

Os bancos possuem diversas fontes de receitas pelos serviços prestados. Os principais serviços oferecidos pelos bancos estão listados a seguir:

- a) conta
 - depósito
 - saque
- b) pagamentos
 - TED
 - PIX
 - boleto
 - cheque
 - cartão de crédito
 - cartão de débito

- c) empréstimos e financiamentos
 - empréstimo pessoal
 - empréstimo consignado
 - financiamento de veículos
 - financiamento imobiliário
- d) investimentos
 - depósitos a prazo
 - fundos de investimento
 - bolsa de valores
 - assessoria de investimentos
 - previdência privada
- e) seguros
 - vida
 - automóvel
 - patrimonial
- f) consórcios e títulos de capitalização
- g) câmbio
- h) complementares
 - rendimento automático da conta
 - controle de gastos, poupança automática, débito automático
 - cartões virtuais
 - programa de recompensas

Dados das demonstrações contábeis auditadas de cada instituição financeira – levando em consideração a limitação da comparabilidade desses dados, uma vez que cada instituição possui certa liberdade para a escolha de procedimentos contábeis e de contas divulgadas – permitem verificar a relevância de cada serviço na receita total, como mostra a Tabela 3.

Tabela 3 – Composição das receitas dos bancos no primeiro semestre de 2024

(a) Bancos tradicionais

Receita	Itaú	BB	Bradesco	Santander
Intermediação financeira	67%	82%	73%	71%
Tarifas bancárias	4%	6%	6%	7%
Cartão de crédito e débito	13%	2%	9%	10%
Administração de recursos	5%	5%	4%	1%
Assessoria e corretagem	4%	0%	1%	2%
Recebimento	1%	2%	2%	2%
Outros	5%	4%	5%	7%

(b) Bancos digitais

Receita	Inter	C6	Nubank	Agibank
Intermediação financeira	72%	71%	78%	96%
Tarifas bancárias	2%		3%	3%
Cartão de crédito e débito	18%	12%	16%	1%
Administração de recursos		2%		
Assessoria e corretagem				
Recebimento				
Outros	6%	17%	2%	0%

Fontes: Itaú Unibanco (2024a); Banco do Brasil (2024a); Bradesco (2024a); Santander (2024a); Banco Inter (2024a); C6 Bank (2024a); Nubank (2024a); Agibank (2024a); elaboração própria.

Pode-se perceber algumas diferenças entre as fontes de receitas de cada categoria de bancos, como uma contribuição maior de receitas de conta corrente nos bancos tradicionais, uma vez que os bancos digitais oferecem gratuidade na maioria desses serviços. Ademais, percebe-se que os bancos tradicionais possuem uma maior diversificação de escopo, com participação relevante de receitas associadas a administração de recursos, assessoria e corretagem e recebimento, serviços que possuem sinergias com as demais operações do banco e permitem uma melhor rentabilização dos recursos dos bancos.

Esses dados demonstram que as fontes de receitas mais relevantes para os bancos são a intermediação financeira, a taxa do cartão e a conta corrente.

O aprofundamento da análise das taxas de juros cobradas pelas instituições financeiras em cada modalidade de crédito, representativos da precificação do serviço de intermediação financeira conforme a Tabela 4, permite comparar características de cada categoria de bancos.

Tabela 4 – Taxas de juros mensais de cada banco por modalidade de crédito

(a) Bancos tradicionais

Indexador da taxa	Modalidade de crédito	Itaú	BB	Bradesco	Santander
Pré-fixado	Aquisição de veículos	1,93	1,82	1,94	1,88
	Cartão de crédito parcelado	10,04	8,93	6,84	9,81
	Cartão de crédito rotativo	13,49	12,55	15,60	14,62
	Cheque especial	8,31	7,88	8,36	8,25
	Consignado INSS	1,69	1,66	1,68	1,67
	Consignado privado	2,84	2,08	2,78	2,89
	Consignado público	1,68	1,73	1,70	1,73
	Crédito pessoal	3,82	4,03	5,80	3,11
TR+	Financiamento imobiliário SFI	0,82	0,83	0,84	0,88
	Financiamento imobiliário SFH	0,83	0,8	0,83	0,89

(b) Bancos digitais

Indexador da taxa	Modalidade de crédito	Inter	C6	Nubank	Agibank
Pré-fixado	Aquisição de veículos	1,07	1,86		
	Cartão de crédito parcelado	12,35	6,46	7,99	2,79
	Cartão de crédito rotativo	14,12	16,59	13,07	9,02
	Cheque especial	7,98	8,27		6,20
	Consignado INSS	1,62	1,63	1,54	1,64
	Consignado privado	2,43			2,07
	Consignado público	1,64	1,70	1,41	1,67
	Crédito pessoal	1,77	2,28	6,08	6,50
TR+	Financiamento imobiliário SFI	0,87			
	Financiamento imobiliário SFH	0,86			

Fontes: Banco Central do Brasil (2024n); elaboração própria.

Pode-se perceber que os bancos tradicionais possuem uma cobertura de modalidades de crédito mais completa. A menor penetração dos bancos digitais em financiamento de veículos, financiamento imobiliário e crédito consignado privado pode ser atribuída à maior complexidade dessas operações, que exigem a verificação de mais documentos para atestar a garantia dos bens e a renda, no caso dos financiamentos e exige convênio das instituições com as empresas no caso de empréstimo consignado.

No caso dos créditos cujas taxas são reguladas, que é o caso dos financiamentos, cujas captações associadas são incentivadas, e dos consignados públicos e do INSS, que possuem um limite para as taxas, percebe-se poucas diferenças nas taxas aplicadas. As demais modalidades de crédito não demonstram uma tendência clara entre categorias, cujas

diferenças podem ser mais bem explicadas pela estratégia e enfoque de cada instituição individualmente.

O cartão de crédito gera receitas de intermediação financeira e taxas pelo processamento das operações realizadas. A escolha do cartão de crédito, por parte do usuário envolve a ponderação de diversos aspectos, como a anuidade, o limite, a bandeira, os planos de benefícios e as parcerias associadas aos planos de benefícios. A Tabela 5 evidencia as bandeiras oferecidas por cada banco, assim como os cartões *co-branded*, emitidos em parceria com outras instituições, que oferecem benefícios.

Tabela 5 – Parcerias dos cartões dos bancos

(a) Bancos tradicionais

Parceria	Itaú	BB	Bradesco	Santander
Bandeira	Mastercard Visa	Mastercard Visa Elo	Mastercard Visa Elo AmericanExpress	Mastercard Visa AmericanExpress
<i>Co-branded e private label</i>	Azul, Latam, Pão de Açucar, Assaí, Extra, Magalu, Samsung, Pontofrio	Gol, Saraiva, Perobras, Ame, Dotz, Kabum	Gol, Harley Davidson, Amazon Prime, Casas Bahia, C&A, Sodimac, C&C	Gol, American Airlines, Decolar
Ofertas	Localiza, Netshoes, DrogaRaia, Natura, Drogarias Pacheco, PagueMenos, Drogasil, Zatini, Hertz, Dasa	Beleza na Web, Dafiti, Iplace, Vivara, ZZ'Mall, Sestini, Tudo de Bicho, oBoticário	Cinemark, Evino, Poppeys, Applebeys, Lenovo, Drogaria São Paulo, Shopee, OpenEnglish, Booking.com	Samsung, Localiza, Invisalign, Dasa, Evino, Descomplica, Claro, Ortobom

(b) Bancos digitais

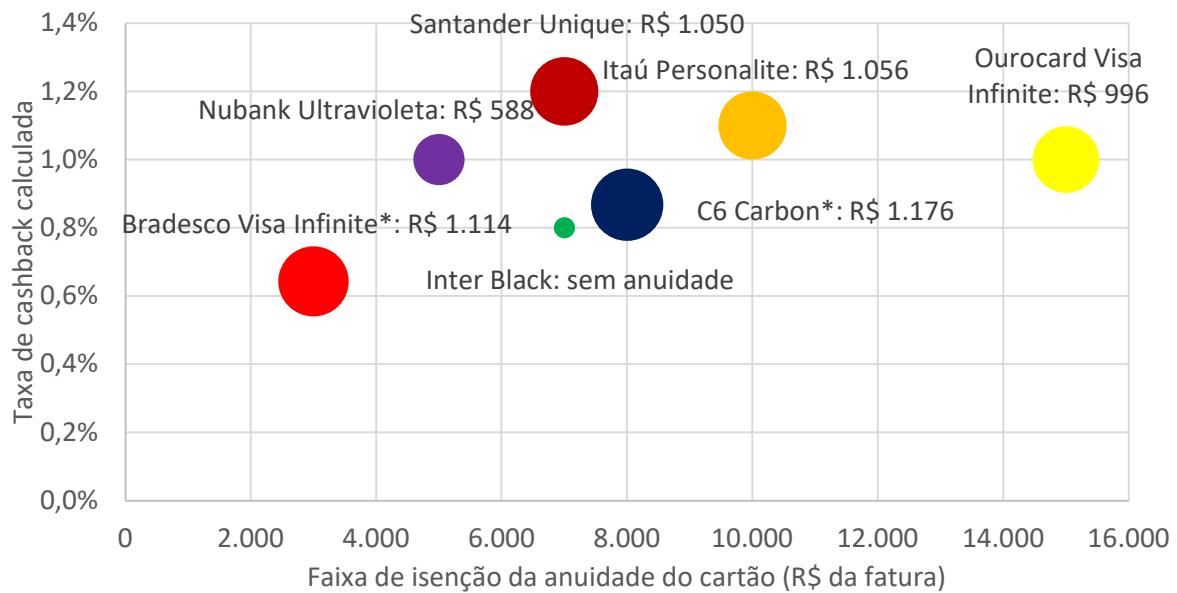
Parceria	Inter	C6	Nubank	Agibank
Bandeira	Mastercard	Mastercard	Mastercard	Mastercard
<i>Co-branded e private label</i>				
Ofertas	Casas Bahia, Magalu, Amazon, AliExpress, Kabum, Nike, Natura, DrogariaRaia, Carrefour, Centauro	Movida, Localiza, Casas Bahia, Booking.com, Vivara, Shopee, Tok&Stok, Zatini, Evino, Natura	Carrefour, Evino, Wine, Connect Parts, Avon, Boticário, Drogaria Raia, Drogasil, Natura, Sephora, AliExpress, Amazon, C&C, Extra, Dufrio, Magalu, Shopee	Rede Mais Saúde (descontos em medicamentos), Netshoes, Shoestock

Fontes: Itaú Unibanco (2024b, 2024c); Banco do Brasil (2024b, 2024c, 2024d); Bradesco (2024b, 2024c); Santander (2024b, 2024c); Banco Inter (2024b, 2024c); C6 Bank (2024b, 2024c); Nubank (2021, 2024b); Agibank (2024b).

Pode-se perceber diferenças entre as categorias de bancos: enquanto os bancos digitais utilizam apenas a bandeira Mastercard e não fazem parcerias para oferecimento de cartões *co-branded*, os bancos tradicionais oferecem mais alternativas. Além das parcerias para emissão de cartões, os bancos buscam parcerias com varejistas para a disponibilização de ofertas para compras com seus cartões, e vendem em seus próprios aplicativos.

Um dos principais diferenciais do cartão de crédito é o plano de benefícios, que permite o acúmulo de pontos e *cashback*, e a isenção da anuidade, concedida aos clientes com investimentos e fatura relevantes no banco. Para comparar a oferta desses benefícios, foram escolhidos cartões comparáveis de cada emissor, da categoria MasterCard *Black* e Visa *Infinite*, cujos dados estão apresentados na Figura 8.

Figura 10 – Comparação de cartões dos bancos



* O cálculo do *cashback* considera a taxa de câmbio do dólar a R\$ 5,60 e a taxa de conversão de pontos Livelo de R\$ 0,018/ponto.

Fontes: Itaú Unibanco (2024b); Banco do Brasil (2024b, 2024d); Bradesco (2024b, 2024d); Santander (2024b); Banco Inter (2024b); C6 Bank (2024b, 2024d); Nubank (2024b); Agibank (2024b); Bradescard (2024); Mobilis (2024); Livelo (2024a, 2024b); elaboração própria.

De uma forma geral, os bancos digitais isentam a anuidade do cartão a valores menores de fatura, enquanto os bancos tradicionais oferecem taxas de *cashback* equivalentes – convertendo a pontuação dos programas do Bradesco, Inter e C6 em dinheiro - levemente maiores. O Agibank oferece apenas um cartão de crédito, do tipo consignado, o qual desconta parte do valor da fatura diretamente do valor depositado pela folha de pagamento.

Os serviços das contas bancárias, associados às receitas de tarifa bancária, são regulados pelo Banco Central na Resolução 3.919 de 2010, que define serviços essenciais, prioritários, especiais e diferenciados. Serviços essenciais são aqueles cuja cobrança de tarifa é vedada. Serviços prioritários são aqueles padronizados pela norma em sigla e fato gerador da cobrança. Serviços especiais são aqueles que possuem a legislação específica, como serviços associados ao Sistema Financeiro da Habitação (SFH) e ao Fundo de Garantia de Tempo e Serviço (FGTS). Serviços diferenciados são os demais serviços ofertados pelos bancos, cuja oferta é personalizada por cada instituição. Esses serviços são incluídos em pacotes oferecidos pelas instituições bancárias, que determinam a quantidade de serviços gratuitos

por mês pela mensalidade paga, assim como as taxas adicionais cobradas no caso em que a quantidade de serviços gratuitos é excedida (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2010).

Enquanto bancos tradicionais focam na oferta de contas correntes, alguns bancos digitais oferecem contas de pagamento, como o C6 e o Nubank. Enquanto contas correntes são mantidas em instituições financeiras, contas de pagamento são mantidas em instituições de pagamento (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2024o). Instituições de pagamento não podem oferecer operações de crédito como empréstimos e financiamentos, mas podem se associar a uma instituição financeira para oferecer esse serviço na conta, como é o caso do Nubank, que é um conglomerado cuja conta é uma conta de pagamento oferecida pela subsidiária Nu Pagamentos S.A. e cujos empréstimos são oferecidos por meio de sua subsidiária Nu Financeira S.A. Na prática, a diferença entre essas contas é que a conta corrente possui garantia do Fundo Garantidor de Crédito, enquanto contas de pagamento não podem oferecer cheques e seus recursos constituem patrimônio separado no balanço dos bancos, ou seja, não podem ser utilizados para empréstimos e apreendidos no caso de falência da instituição. Vale destacar, entretanto, que apesar das contas do Nubank serem contas de pagamento, os depósitos na instituição são automaticamente alocados em recibos de depósitos bancários (RDB), que são depósitos a prazo protegidos pelo FGC e cujos recursos podem ser utilizados para operações de crédito pelo banco (NUBANK, 2022). Os serviços associados à conta de pagamento são considerados serviços diferenciados.

Os pacotes de serviço ofertados pelos bancos para as contas correntes devem incluir ao menos a quantidade mínima de serviços essenciais gratuitos, descritos na Tabela 6.

Tabela 6 – Serviços essenciais gratuitos

Serviços essenciais gratuitos por mês	Conta corrente	Conta poupança
Fornecimento de cartão de débito/movimentação	-	-
Segunda via do cartão de débito/movimentação	-	-
Saque	4	2
Transferência entre contas na própria instituição	2	2
Fornecimento de extrato contendo a movimentação dos últimos trinta dias em guichê de caixa ou terminal de autoatendimento	2	2
Realização de consultas pela internet	sem limite	sem limite
Fornecimento anual de extrato consolidado	-	-
Compensação de cheques	sem limite	sem cheque
Fornecimento de folhas de cheque	10	sem cheque
Prestação de qualquer serviço por meios eletrônicos, cujos contratos prevejam utilizar exclusivamente meios eletrônicos	sem limite	sem limite

Fonte: Banco Central do Brasil (2024p).

As tarifas cobradas individualmente por alguns dos principais serviços prioritários estão descritas na Tabela 7.

Tabela 7 – Tarifas individuais por banco

(a) Bancos tradicionais

Serviço	Itaú	BB	Bradesco	Santander
Cadastro	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 0,00
Saque (atendimento pessoal)	R\$ 6,50	R\$ 3,50	R\$ 7,20	R\$ 3,70
Saque (atendimento eletrônico)	R\$ 6,50	R\$ 3,10	R\$ 6,45	R\$ 3,40
Extrato de um período (atendimento pessoal)	R\$ 3,70	R\$ 3,40	R\$ 4,95	R\$ 3,80
Extrato de um período (atendimento eletrônico)	R\$ 3,10	R\$ 3,30	R\$ 4,95	R\$ 3,80
Transferências entre contas na própria instituição (atendimento pessoal)	R\$ 1,90	R\$ 7,40	R\$ 1,90	R\$ 1,95
Transferências entre contas na própria instituição (atendimento eletrônico)	R\$ 1,50	R\$ 1,40	R\$ 1,45	R\$ 1,50
TED (atendimento pessoal)	R\$ 20,70	R\$ 23,50	R\$ 27,45	R\$ 24,85
TED (atendimento eletrônico)	R\$ 11,10	R\$ 11,80	R\$ 13,10	R\$ 13,15

(b) Bancos digitais

Serviço	Inter	C6*	Nubank*	Agibank
Cadastro	-	-	-	-
Saque (atendimento pessoal)				
Saque (atendimento eletrônico)	R\$ 5,90	R\$ 6,50	R\$ 6,50	R\$ 14,99
Extrato de um período (atendimento pessoal)				
Extrato de um período (atendimento eletrônico)	-	-	-	R\$ 5,99
Transferências entre contas na própria instituição (atendimento pessoal)				
Transferências entre contas na própria instituição (atendimento eletrônico)	-	-	-	-
TED (atendimento pessoal)				
TED (atendimento eletrônico)	-	-	-	R\$ 12,99

* Contas de pagamento

Fontes: Banco Central do Brasil (2024q); Itaú Unibanco (2024d); Banco do Brasil (2024e); Bradesco (2024e); Santander (2024e); Banco Inter (2024d); C6 Bank (2024e); Nubank (2024c); Agibank (2024c);

Esses dados permitem verificar que os bancos digitais dependem menos das receitas provenientes de tarifas, ao oferecer gratuidade na maioria dos serviços da conta bancária, com exceção aos saques em terminais eletrônicos, cujas tarifas cobradas servem para cobrir os custos do acesso à rede terceirizada de caixas eletrônicos. Vale ressaltar que, como o Inter e o Agibank oferecem contas correntes, existe gratuidade nos quatro primeiros saques do mês, uma vez que esse é um serviço essencial da conta corrente.

A análise das tarifas dos serviços individuais permite uma comparação direta da precificação aplicada por cada banco. Na prática, entretanto, o cliente adere a um pacote de serviços, no caso dos bancos tradicionais, com quantidades personalizadas de serviços gratuitos pela mensalidade paga, e só incorre nos custos adicionais quando excede essa quantidade. Para melhor comparar os serviços de conta corrente, o Banco Central criou pacotes padronizados de serviços que são obrigatoriamente ofertados pelos bancos, que podem se diferenciar apenas pelo preço cobrado pelo pacote. A Tabela 8 apresenta o conjunto de serviços incluídos em cada pacote padronizado e na Tabela 9 são apresentadas as tarifas cobradas pelos bancos tradicionais em cada um deles.

Tabela 8 - Serviços incluídos em cada pacote padronizado

Serviço	Pacote I	Pacote II	Pacote III	Pacote VI
Confecção de cadastro para início de relacionamento	-	-	-	-
Fornecimento de folhas de cheque	0	12	15	20
Saque	8	8	10	12
Fornecimento de extrato dos últimos 30 dias	4	6	8	8
Fornecimento de extrato de outros períodos	2	2	4	4
Transferência por meio de TED	0	1	2	3
Transferência entre contas na própria instituição	4	4	6	8

Fonte: Banco Central do Brasil (2024p).

Tabela 9 – Comparação dos preços dos pacotes padronizados

Pacote se serviços	Itaú	BB	Bradesco	Santander
Pacote padronizado I	R\$ 16,10	R\$ 14,60	R\$ 15,95	R\$ 15,99
Pacote padronizado II	R\$ 28,00	R\$ 24,00	R\$ 27,90	R\$ 26,90
Pacote padronizado III	R\$ 37,40	R\$ 32,00	R\$ 37,30	R\$ 35,90
Pacote padronizado IV	R\$ 55,70	R\$ 49,50	R\$ 55,60	R\$ 53,30

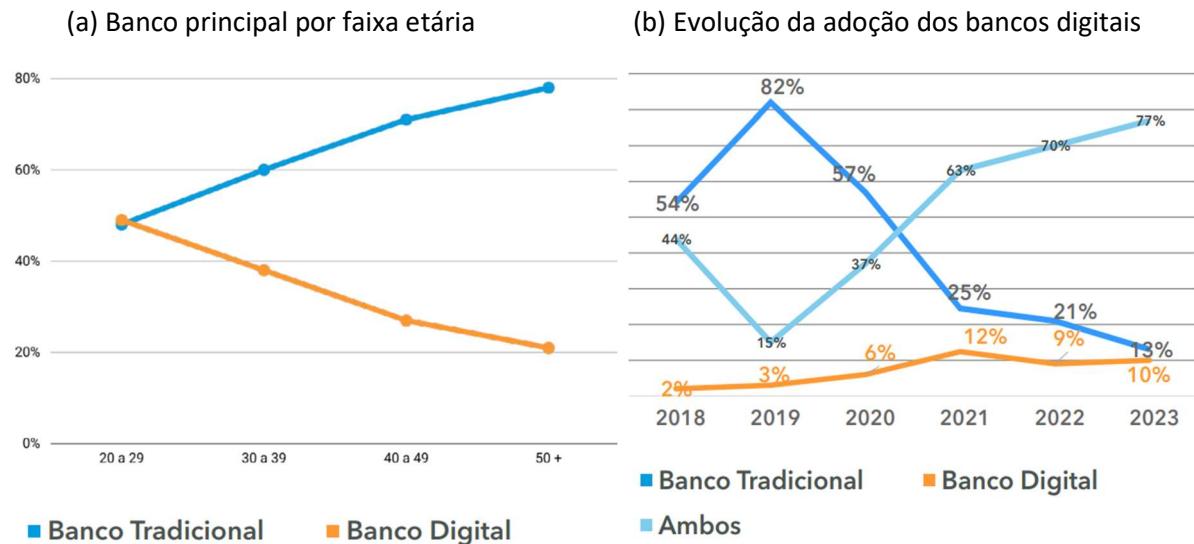
Fontes: Banco Central do Brasil (2024q); Itaú Unibanco (2024d); Banco do Brasil (2024e); Bradesco (2024e); Santander (2024e).

Em contraposição, os bancos digitais analisados não cobram taxa de manutenção de suas contas, exceto o C6, que passou a cobrar uma mensalidade de R\$ 8 em sua conta de pagamento para os clientes que as usam pouco, enquadrando-se em uma das seguintes situações: gastam menos de R\$ 500 no cartão, possuem menos de R\$ 1.000 investidos, não recebem salário na conta, entre outros (C6 BANK, 2024f).

4.1.2 Segmento de clientes

Clientes mais jovens tendem a usar mais bancos digitais, enquanto os mais velhos preferem bancos tradicionais, como ilustrado na Figura 11a. Observa-se uma redução no número de usuários exclusivos de bancos tradicionais e um aumento no uso combinado de ambas as categorias, enquanto o uso exclusivo de bancos digitais cresce de forma mais tímida, conforme Figura 11b. Além disso, 62% dos integrantes da classe B preferem bancos tradicionais, enquanto os digitais predominam em regiões metropolitanas (AKAMAI; CANTARINO BRASILEIRO, 2023).

Figura 11 – Dados do estudo sobre comportamento dos clientes



Fonte: Akamai e Cantarino Brasileiro (2023).

Outras pesquisas identificam a mesma tendência de diminuição das pessoas com relacionamento exclusivo em bancos tradicionais. Essa mudança é perceptível entre diferentes faixas etárias, com a parcela da população acima de 50 anos registrando um aumento de 19% na busca por outras instituições, enquanto os brasileiros entre 31 e 50 anos apresentaram um aumento de 11%. Além disso, a população de alta renda utiliza, em média, mais instituições bancárias do que a de baixa renda, com 5,2 contas em comparação a 3,8, respectivamente (BAIN & COMPANY, 2023).

Entre os clientes de alta renda, observa-se que a maioria (51%) possui investimentos em plataformas digitais, percentual que aumenta para 59% na faixa etária de 35 a 44 anos. Além disso, 64% desses clientes afirmam sentir-se confortáveis em receber assessoria de forma digital (C6 BANK, 2024g).

A maioria dos clientes de bancos digitais é composta por jovens, sendo 58% na faixa etária de 25 a 44 anos e 17% entre 18 e 24 anos. Quanto à renda, 70% desses clientes possuem ganhos mensais inferiores a R\$ 5.000, enquanto apenas 8% têm renda superior a R\$ 10.000 por mês (CREDIT SUISSE, 2021).

De uma forma geral, portanto, pode-se concluir que o perfil dos clientes dos bancos digitais é composto por jovens de classes mais baixas, enquanto os clientes dos bancos tradicionais são mais velhos e com maior renda. Nota-se, porém, uma tendência dos clientes dos bancos tradicionais de criar contas secundárias nos bancos digitais.

Os bancos, por sua vez, segmentam os clientes principalmente de acordo com a renda, como evidenciado na Tabela 10.

Tabela 10 – Segmentação de clientes pelos bancos

(a) Bancos tradicionais

Segmentação	Itaú	BB	Bradesco	Santander
Baixa renda	Agências	Varejo	Classic	Especial
Média renda	Uniclass	Exclusivo	Exclusive	Van Gogh
Alta renda	Personnalité	Estilo	Prime	Select
Muito alta renda	Private	Private	Private	Private

(b) Bancos digitais

Segmentação	Inter	C6	Nubank	Agibank
Baixa renda	Digital			
Média renda	One		Ultravioleta	
Alta renda	Black	Carbon	Ultravioleta	
Muito alta renda	Win	Graphene		

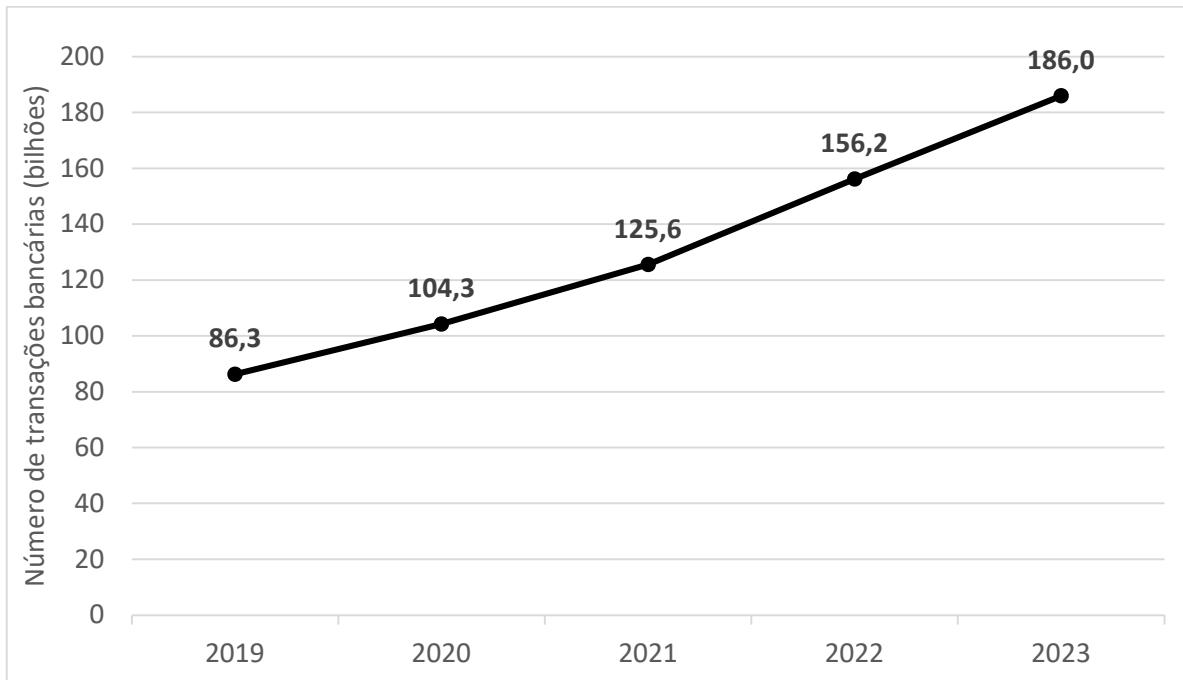
Fontes: Itaú Unibanco (2023); Banco do Brasil (2023); Bradesco (2023); Santander (2023); Banco Inter (2024b); C6 Bank (2024b); Nubank (2024b); Agibank (2024b); elaboração própria.

A segmentação pela renda está associada à rentabilidade dos clientes, uma vez que clientes de alta renda representam receitas significativas para os bancos e um menor risco de inadimplência. De uma forma geral, os bancos digitais atuam predominantemente nos segmentos de menor renda, com exceção do C6. O Agibank, especificamente, possui uma segmentação de clientes bem nichada, com alta concentração de clientes pensionistas do INSS, com mais de 50 anos e renda de até 3 salários mínimos (SAMOR; ARBEX, 2020; ARBEX, 2023a).

4.1.3 Canais

O gráfico da Figura 12 revela a tendência de crescimento do número de transações bancárias, que cresce de forma acelerada.

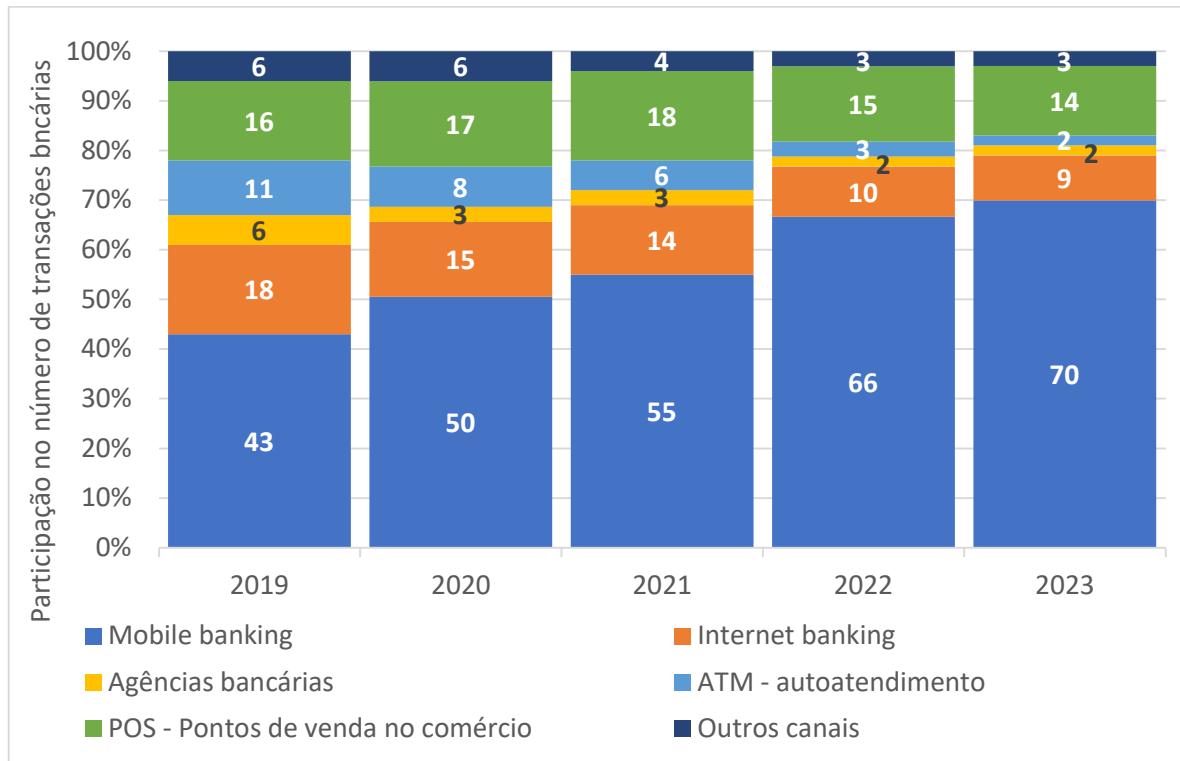
Figura 12 – Volume de transações bancárias



Fonte: FEBRABAN e Deloitte (2024).

O gráfico da Figura 13 mostra que esse crescimento é resultado principalmente do aumento do número de transações pelo mobile banking. Cerca de 90% das transações desse canal são realizadas por pessoas físicas, das quais 80% são transações sem movimentações financeiras, como saldos, extratos, consultas de cartão de crédito e consultas de investimentos. Em contrapartida, 74% das transações no internet banking são feitas por pessoas jurídicas (FEBRABAN; DELLOITE, 2024).

Figura 13 – Composição das transações bancárias



Fonte: FEBRABAN e Deloitte (2024).

Em relação às transações envolvendo transferências e pagamentos, os dados apresentados pela Tabela 11 revelam tendências de aumento do uso do Pix em detrimento do uso de pagamentos de contas e transferências por DOC/TED e de diminuição de transações nos canais físicos em detrimento da popularização dos canais digitais.

Tabela 11 – Transações com transferências de valores por canal (milhões)

(a) *Mobile Banking*

Transação	2022	2023	Cresc.
Pagamentos de contas	4.465	3.051	-32%
Transferências/DOC/TED	1.083	818	-24%
Depósitos	19	20	5%
Pix	11.408	16.796	47%

(b) *Agências*

Transação	2022	2023	Cresc.
Pagamentos de contas	188	127	-32%
Transferências/DOC/TED	44	33	-25%
Depósitos	275	223	-19%
Saque	149	126	-15%

(c) *Internet Banking*

Transação	2022	2023	Cresc.
Pagamentos de contas	1.441	1.110	-23%
Transferências/DOC/TED	360	380	6%
Depósitos	1	1	-15%
Pix	428	466	9%

(d) Caixa eletrônico

Transação	2022	2023	Cresc.
Pagamentos de contas	271	171	-37%
Transferências/DOC/TED	76	72	-5%
Depósitos	881	709	-20%
Saque	2.092	1.891	-10%

Fonte: FEBRABAN e Deloitte (2024).

Ao observar as transações sem transferências de valores na Tabela 12, observa-se a mesma tendência de aumento do uso dos canais digitais e diminuição do uso dos canais físicos.

Tabela 12 – Transações sem transferências de valores por canal (milhões)

(a) *Mobile Banking*

Transação	2022	2023	Cresc.
Saldos e extratos	61.014	73.938	21%
Consultas de cartão de crédito	2.075	1.885	-9%
Contratação de cartão de crédito	1.356	1.283	-5%
Consulta de Investimentos	397	288	-27%
Contratação de investimentos	88	82	-7%
Renegociação de dívidas	5	7	40%

(b) Agências

Transação	2022	2023	Cresc.
Saldos e extratos	1.403	1.703	21%
Consultas de cartão de crédito	13	13	0%
Contratação de cartão de crédito	34	13	-62%
Consulta de Investimentos	1	1	-18%
Contratação de investimentos	43	42	-2%
Renegociação de dívidas	4	4	10%

(c) *Internet Banking*

Transação	2022	2023	Cresc.
Saldos e extratos	5.755	6.341	10%
Consultas de cartão de crédito	85	127	49%
Contratação de cartão de crédito	120	168	40%
Consulta de Investimentos	58	65	12%
Contratação de investimentos	220	275	25%
Renegociação de dívidas	6	8	33%

(d) Caixa eletrônico

Transação	2022	2023	Cresc.
Saldos e extratos	934	882	-6%
Consultas de cartão de crédito	111	94	-15%
Contratação de cartão de crédito	33	25	-24%
Consulta de Investimentos	1	1	-17%
Contratação de investimentos	76	67	-12%
Renegociação de dívidas	0	0	100%

Fonte: FEBRABAN e Deloitte (2024).

Nas transações em pontos de venda, por sua vez, observa-se a rápida adesão ao PIX, para competir com o pagamento em cartão, conforme mostra a Tabela 13.

Tabela 13 – Transações em pontos de venda em comércio (milhões)

Transação	2022	2023	Cresc.
Cartão de débito	11.960	12.146	2%
Cartão de crédito	7.341	7.602	4%
PIX	956	1.431	50%

Fonte: FEBRABAN e Deloitte (2024).

4.1.4 Relacionamento com clientes

Para comparar o relacionamento com o cliente nas duas categorias bancárias, foram analisados dados de reclamações do Reclame Aqui e do Ranking de Reclamações do Banco Central.

A Tabela 14 mostra a quantidade de reclamações dos últimos doze meses normalizada pelo número de clientes da instituição, assim como os indicadores de desempenho da empresa para tentar resolver o problema: parcela de reclamações respondidas, reclamações

resolvidas, a nota do consumidor para o atendimento e o percentual de clientes que voltariam a fazer negócio. A nota de reputação por sua vez, é uma média ponderada desses indicadores (RECLAME AQUI, 2024a). Pode-se observar que os bancos digitais recebem mais reclamações, mas, mesmo assim, desempenham melhor para solucioná-las em todas as dimensões.

Tabela 14 – Indicadores do Reclame Aqui para os bancos nos últimos 12 meses

(a) Bancos tradicionais

Indicador	Itaú	BB	Bradesco	Santander
Reclamações / milhão de clientes	488	543	384	961
Reclamações respondidas	99,3%	98,5%	98,3%	97,7%
Reclamações resolvidas	72,4%	80,6%	62,1%	67,6%
Nota do consumidor	6,0	6,9	5,0	5,6
Voltariam a fazer negócio	63,8%	74,4%	49,6%	58,0%
Reputação	7,2	8	6,3	6,8

(b) Bancos digitais

Indicador	Inter	C6	Nubank	Agibank
Reclamações / milhões de clientes	1.927	2.431	1.166	4.308
Reclamações respondidas	93,5%	94,1%	99,1%	99,0%
Reclamações resolvidas	78,8%	68,6%	89,8%	91,4%
Nota do consumidor	6,6	4,8	7,2	7,3
Voltariam a fazer negócio	69,5%	48,6%	76,2%	70,3%
Reputação	7,6	6,3	8,4	8,3

Fontes: Reclame Aqui (2024b; 2024c; 2024d; 2024e; 2024f; 2024g; 2024h; 2024i); Banco Central do Brasil (2024r); elaboração própria.

Ao aprofundar nos problemas relatados, dispostos na Tabela 15, observa-se que enquanto os bancos tradicionais possuem problemas em comum, os bancos digitais apresentam problemas mais heterogêneos entre si. Em todos os bancos houveram uma parcela significativa de problemas com cobranças indevidas. Os bancos tradicionais apresentaram mais problemas relacionados a mau atendimento e qualidade do serviço e alguns bancos digitais apresentaram problemas relacionados a limite e cancelamento da conta.

Tabela 15 – Principais problemas nos últimos três anos no Reclame Aqui por banco

(a) Bancos tradicionais

Itaú	BB	Bradesco	Santander
Cobrança indevida	Cobrança indevida	Cobrança indevida	Cobrança indevida
Mau atendimento	Qualidade do serviço	Qualidade do serviço	Mau atendimento
Qualidade do serviço	Mau atendimento	Mau atendimento	Qualidade do serviço

(b) Bancos digitais

Inter	C6	Nubank	Agibank
Qualidade do serviço	Cobrança indevida	Cobrança indevida	Cobrança indevida
Estorno	Mau atendimento	Limite	Descumprimento de acordo
Cobrança indevida	Limite	Cancelamento	Cancelamento

Fontes: Reclame Aqui (2024b; 2024c; 2024d; 2024e; 2024f; 2024g; 2024h; 2024i).

Ao passo que o Reclame Aqui evidencia as reclamações feitas às empresas como um todo, o Ranking de Reclamações do Banco Central considera apenas as reclamações precedentes, com indícios de descumprimento da regulamentação do Banco Central. Esses dados, portanto, complementam os anteriores ao desconsiderar as reclamações como mau atendimento e qualidade do serviço, que, apesar de influenciarem no relacionamento com os clientes, não são obrigações dos bancos.

Na Tabela 16, percebe-se um melhor desempenho dos bancos tradicionais nesse indicador. Por fim, vale destacar o grande enfoque do Nubank ao relacionamento com os clientes, uma vez que ele liderou ambos os indicadores.

Tabela 16 – Índice de Reclamações do Banco Central do Brasil

(a) Bancos tradicionais

Indicador	Itaú	BB	Bradesco	Santander
Número de Clientes (milhares)	99.170	77.487	108.710	68.807
Reclamações procedentes	4.956	1.407	3.249	2.381
Índice de Reclamações BC	50,0	18,2	29,9	34,6

(b) Bancos digitais

Indicador	Inter	C6	Nubank	Agibank
Número de Clientes (milhares)	33.931	30.719	97.625	3.309
Reclamações procedentes	2.515	2.596	1.490	1.980
Índice de Reclamações BC	74,1	84,5	15,3	598,4

Fonte: Banco Central do Brasil (2024r).

4.1.5 Proposta de Valor

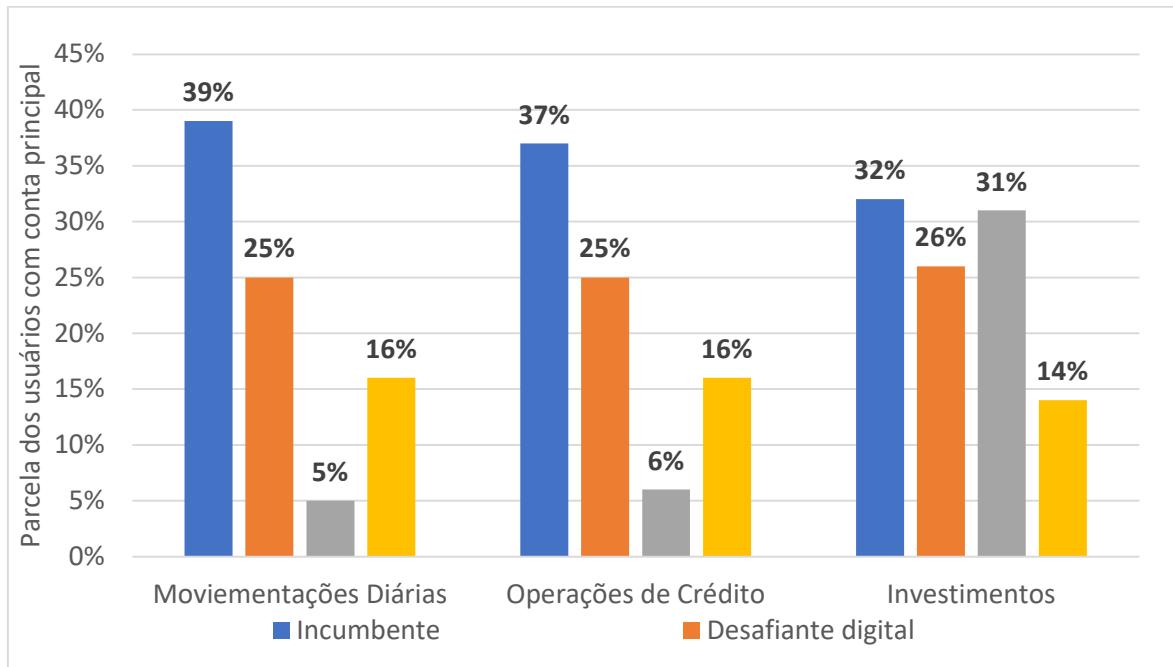
Um conceito relevante para entender o valor percebido pelo cliente é a principalidade, que consiste na busca das instituições financeiras de serem os principais bancos utilizados pelos clientes. Em um cenário de aumento do número de contas por pessoa, o banco que consegue manter um relacionamento com principalidade com o cliente se beneficia pela maior fidelização, rentabilidade e geração de dados.

Apesar de 75% das pessoas possuir mais de uma conta bancária, 72% utilizam a mesma conta para movimentações, crédito e investimentos (OLIVER WYMAN, 2024). Dentre as características mais valorizadas pelos clientes, para cada serviço prestado, estão:

- a) movimentações: condições financeiras mais vantajosas, confiança na segurança da instituição, melhor experiência/facilidade de uso no aplicativo;
- b) crédito: confiança na segurança da instituição, limite de crédito disponibilizado, condições financeiras mais vantajosas;
- c) investimentos: confiança na segurança da instituição, melhor experiência/facilidade de uso no aplicativo, condições financeiras mais vantajosas, variedades de opções para investir.

Enquanto os jovens valorizam mais os canais digitais e são mais inclinados a possuírem mais contas, as gerações mais velhas valorizam o atendimento pessoal e preferem ter todos os serviços na mesma instituição (OLIVER WYMAN, 2024), o que justifica o maior nível de principalidade dos bancos incumbentes, como mostra a Figura 14.

Figura 14 – Nível de principalidade (% de clientes com conta principal)



Fonte: Oliver Wyman (2024).

Outras pesquisas também investigam os fatores mais valorizados pelos clientes na escolha de um banco. Entre os principais critérios estão melhores tarifas/economia, agilidade na resolução de demandas, segurança dos dados, bom atendimento e facilidade de acesso, seja por meio de agências ou aplicativos (AKAMAI; CANTARINO BRASILEIRO, 2023). Além disso, as características mais valorizadas pelos clientes incluem experiência, conveniência e confiança (GOOGLE BRASIL, 2023).

Portanto, todas essas pesquisas convergem para os atributos valorizados pelos clientes, são eles:

- Conveniência: agilidade dos canais, facilidade de uso ou tarifas mais baixas;
- Experiência do usuário: bom atendimento, melhores ou maior variedade de produtos;
- Confiança: segurança dos recursos guardados na instituição ou segurança dos dados.

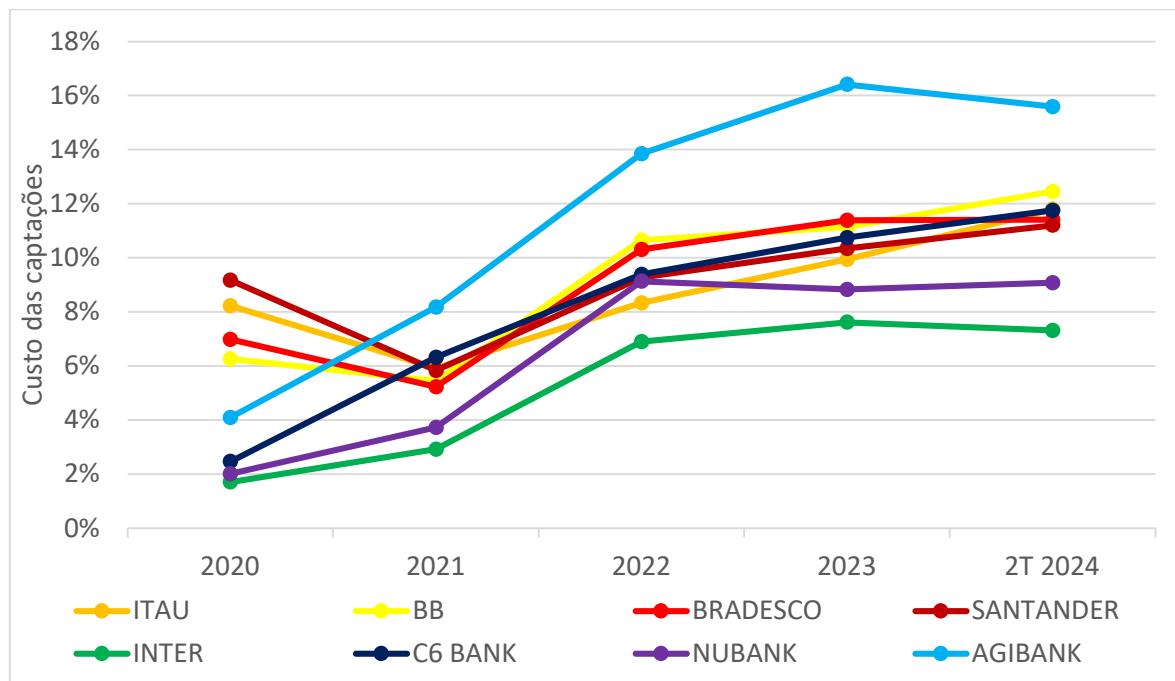
4.1.6 Estrutura de custos

As principais despesas de um banco são as despesas com captações, as despesas com pessoal e despesas administrativas. Outras despesas incorridas pelas instituições financeiras bancárias são despesas tributárias, impostos de renda e contribuição social e outras despesas

operacionais, como amortização de ágio, despesas com descontos cedidos e despesas com comercialização de cartões.

As despesas com captações referem-se a quanto o banco paga por suas captações, expressa em uma taxa de juros, e depende do risco percebido pelo mercado em relação à instituição, uma vez que ela cobra taxas maiores por aplicações mais arriscadas, e da composição dessas captações. O custo das captações das instituições pode ser comparado por meio da divisão das despesas de juros pela média das captações no período. A Figura 15 mostra o custo das captações para cada banco do trabalho.

Figura 15 – Custo das captações dos bancos

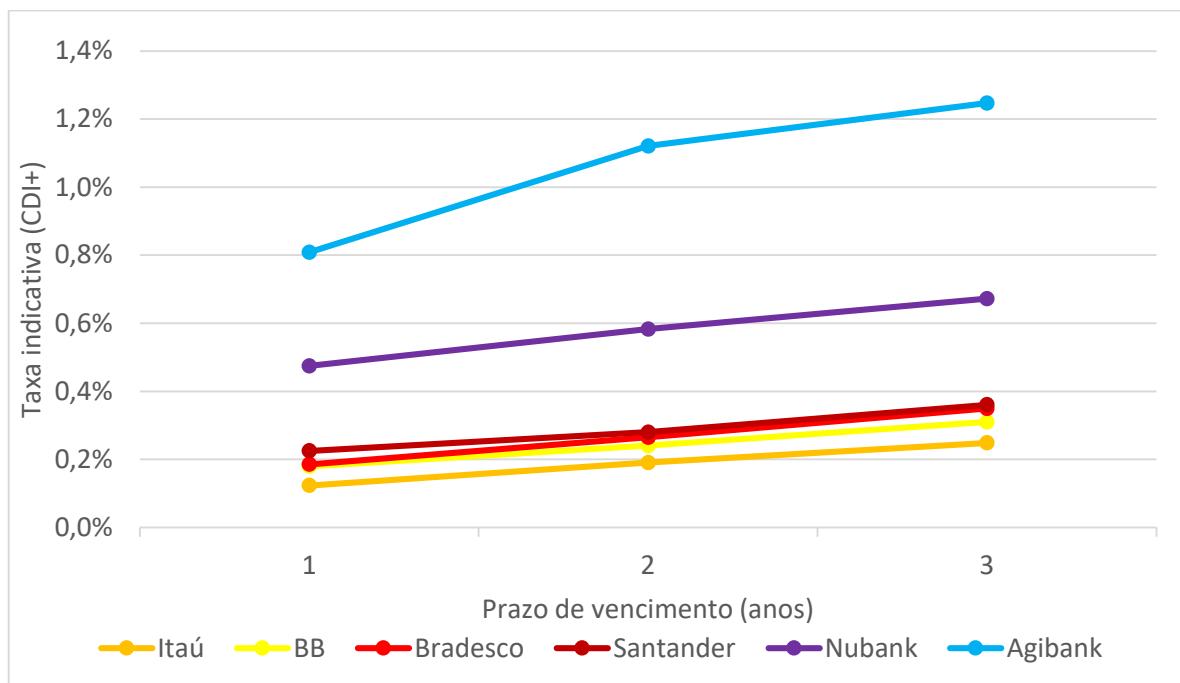


Fontes: Banco Central do Brasil (2024a); elaboração própria.

Observam-se resultados mistos em relação às categorias de bancos. O Agibank possui um custo de captação maior por se financiar principalmente por letras financeiras e o mercado precisar mais risco na instituição, como evidenciado na Figura 16, com as taxas indicativas das letras financeiras. O Inter e o Nubank, em contrapartida, apresentam menores custos com as captações. No caso do Inter, isso pode ser explicado pela maior parcela de financiamentos isentos com letras de crédito imobiliário e pela sua maior capitalização. No caso do Nubank, os menores custos com suas captações podem ser explicados pela grande parcela de recibos de depósitos bancários com vencimento de curto prazo, assim como o rendimento automático

de suas contas, que geram captações significativas para o banco, com uma remuneração atrelada à taxa de juros de mercado sem *spread* de crédito da instituição.

Figura 16 – Taxa indicativa das letras financeiras dos bancos (CDI+)



Fonte: Anbima (2024).

A taxa indicativa das letras financeiras das instituições é uma melhor representação do risco de crédito atribuído pelo mercado, uma vez que desconsidera diferenças de composição e estratégia de captação de cada banco, é a taxa efetiva a qual o mercado está negociando os títulos de captação de cada instituição. O gráfico acima demonstra um menor custo de captação por parte dos bancos tradicionais, com grandes balanços diversificados e longo histórico de rentabilidade, o que diminui a percepção de risco de mercado.

Uma abertura das despesas com pessoal e administrativas a partir das demonstrações financeiras auditadas de cada instituições encontra-se na Tabela 17.

Tabela 17 – Composição das despesas de pessoal e administrativas dos bancos no primeiro semestre de 2024 (% do produto bancário)

(a) Bancos tradicionais

Despesa	Itaú	BB	Bradesco	Santander
Pessoal	-20%	-19%	-22%	-12%
Processamento de dados e telecomunicações	-3%	-2%	-3%	-6%
Propaganda	-1%	-1%	-1%	-1%
Serviços de terceiros, sistema financeiro, segurança, transportes e viagens	-5%	-3%	-8%	-7%
Instalações e materiais	-2%	-3%	-3%	-2%
Depreciação	-4%	-4%	-4%	-5%
Outras	-1%	-1%	-1%	-2%

(b) Bancos digitais

Despesa	Inter	C6	Nubank	Agibank
Pessoal	-14%	-10%	-11%	-3%
Processamento de dados e telecomunicações	-14%	-7%	-5%	-3%
Propaganda	-3%	-3%	-2%	-1%
Serviços de terceiros, sistema financeiro, segurança, transportes e viagens	-5%	-12%	-5%	-16%
Instalações e materiais	-1%			-28%
Depreciação			-1%	-2%
Outras	-6%	-2%	-1%	-4%

Fontes: Itaú Unibanco (2024a); Banco do Brasil (2024a); Bradesco (2024a); Santander (2024a); Banco Inter (2024a); C6 Bank (2024a); Nubank (2024a); Agibank (2024a); elaboração própria.

É possível notar que os bancos tradicionais demonstram maiores despesas com pessoal, instalações e depreciação, o que pode ser explicado pela rede de agências, enquanto os bancos digitais focam em automatização de processos. Os bancos digitais, por sua vez, apresentam mais custos em processamento de dados e telecomunicações, propaganda e serviços de terceiros, para sustentar seu enfoque em tecnologia, criar reconhecimento de marca e divulgar seus produtos, e terceirizar serviços para focar no seu segmento operacional. Vale destacar que os bancos digitais ainda estão em fase de crescimento, com uma tendência de diluição dessas despesas.

4.1.7 Principais parcerias

Os bancos possuem diversos parceiros nas diversas etapas dos diversos produtos oferecidos, dentre eles:

- a) Provedores de tecnologia da informação e de serviços de telecomunicações: Empresas que oferecem infraestrutura de TI, nuvem, segurança digital, internet e telefonia móvel;
- b) Bandeiras do cartão: redes responsáveis pela infraestrutura necessária para realizar pagamentos por meio do cartão, assim como pela segurança da transação;
- c) Auditorias e consultorias: empresas responsáveis por auditar as demonstrações contábeis da instituição, assegurar conformidade regulatória, prestar assessoria jurídica, auxiliar no processo de transformação digital, entre outros;
- d) Parcerias para cartões *co-branded* e ofertas de descontos: varejistas e companhias aéreas, principalmente, que emitem cartões em conjunto com os bancos e/ou oferecem benefícios em compras em suas redes com os cartões dos bancos parceiros;
- e) Empresas de impressão e logística dos cartões: fornecedores que produzem e distribuem cartões, como a Valid, que presta esse serviço para o Nubank, o Inter e o Banco do Brasil (VALID, 2024);
- f) Agências de publicidade: responsáveis por campanhas que promovem a marca e produtos dos bancos, como a BETC Havas que atendia o Santander (GOULART, 2024);
- g) Demais instituições financeiras: demais instituições financeiras que participam em operações compromissadas com o Banco, realizam depósitos interfinanceiros, disponibilizam os produtos do banco em suas plataformas, gerem os fundos de investimento disponíveis na plataforma do banco, entre outros;

4.1.8 Principais recursos

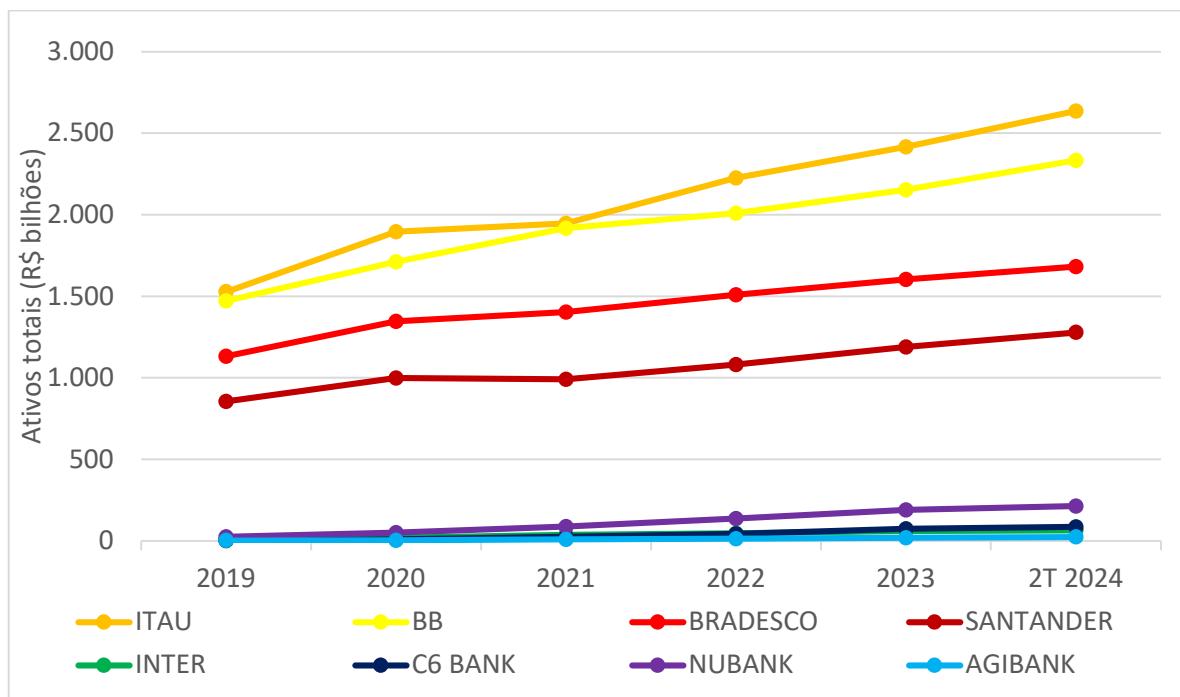
Os bancos, em relatórios anuais integrados e de sustentabilidade, dividem a gestão de seus capitais financeiros, intelectuais, manufaturados, humanos, social e de relacionamento e natural.

4.1.8.1 Capital financeiro

O capital financeiro refere-se aos recursos financeiros necessários para sustentar as operações da empresa. Os ativos representam a quantidade de recursos empregada por cada

instituição. Observa-se na Figura 17 que os bancos tradicionais são significativamente maiores e utilizam mais recursos financeiros que os bancos digitais.

Figura 17 – Ativos Totais dos bancos (R\$ bilhões)

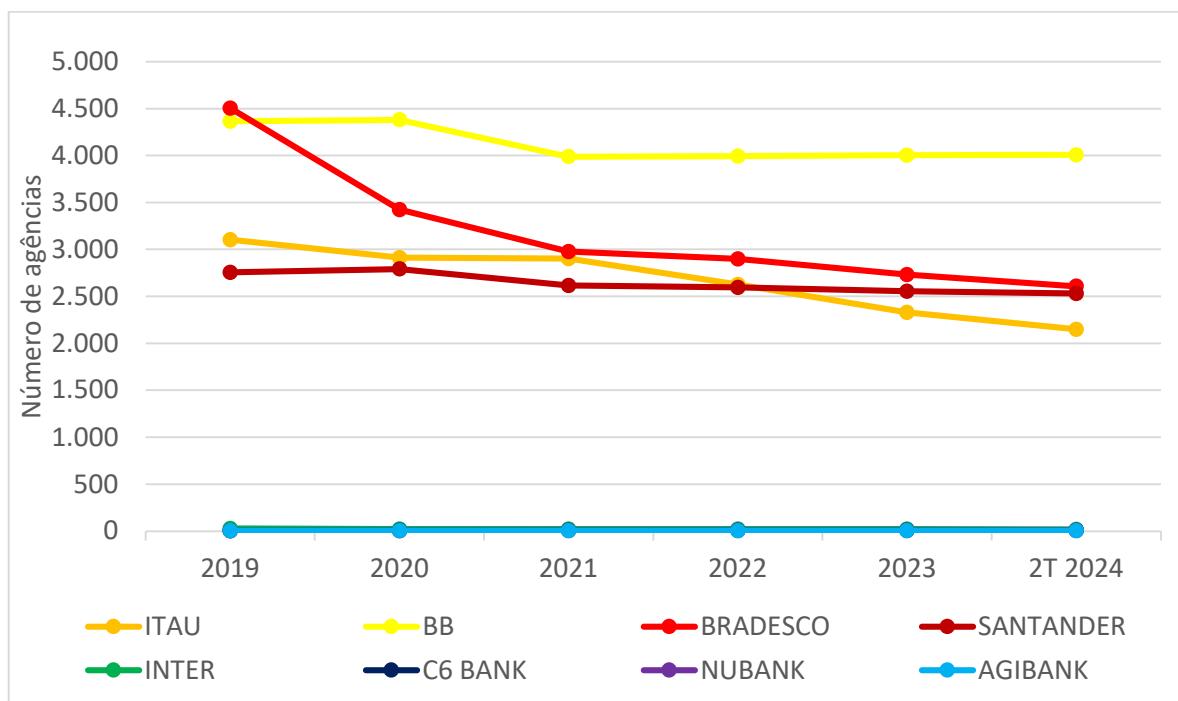


Fonte: Banco Central do Brasil (2024a).

4.1.8.2 Capital intelectual e manufaturado

O capital intelectual e manufaturado refere-se à infraestrutura e aos processos desenvolvidos dentro da instituição. As agências constituem parte relevante da infraestrutura dos bancos tradicionais, como demonstra a Figura 18. Pode-se notar um movimento de diminuição do número de agências, como parte da estratégia dos bancos incumbentes de controlar custos para competir contra os bancos digitais.

Figura 18 – Número de Agências



Fonte: Banco Central do Brasil (2024a).

A infraestrutura tecnológica também é parte relevante do capital intelectual e manufaturado dos bancos. A alta parcela de transações pelos meios digitais nos bancos tradicionais, evidenciadas na Tabela 18, é um indicativo de que eles possuem uma infraestrutura tecnológica capaz de competir com os bancos digitais.

Tabela 18 – Parcela de transações digitais dos bancos

(a) Bancos tradicionais

	Itaú	BB	Bradesco	Santander
Parcela de transações digitais	95%	93%	98%	

(b) Bancos digitais

	Inter	C6	Nubank	Agibank
Parcela de transações digitais	100%	100%	100%	100%

Fontes: Itaú Unibanco (2023); Banco do Brasil (2023); Bradesco (2023); elaboração própria.

4.1.8.3 Capital humano

O capital humano refere-se aos funcionários, assim como suas habilidades, competências, experiências. Na Tabela 19, pode-se verificar que os bancos tradicionais

possuem mais funcionários que os bancos digitais. No entanto, ao normalizar esse número e analisar a proporção de ativos de cada banco por funcionário, observa-se que ambas as categorias de bancos mantêm quantidades de funcionários proporcionais ao tamanho das instituições.

Tabela 19 – Número de funcionários

(a) Bancos tradicionais

	Itaú	BB	Bradesco	Santander
Número de funcionários (mil)	92,9	86,0	86,2	55,8
Ativos / funcionário (R\$ milhões)	26,0	25,0	18,6	21,3

(b) Bancos digitais

	Inter	C6	Nubank	Agibank
Número de funcionários (mil)	3,3	3,4	7,7	4
Ativos / funcionário (R\$ milhões)	18,4	22,1	24,7	5

Fontes: Itaú Unibanco (2023); Banco do Brasil (2023); Bradesco (2023); Santander (2023); Banco Inter (2023); C6 Bank (2023); Nubank (2023); Agibank (2023); Banco Central do Brasil (2024a); elaboração própria.

4.1.8.4 Capital social e de relacionamento

O capital social e de relacionamento refere-se ao público impactado pela empresa, como clientes, acionistas, fornecedores, entre outros. Enquanto os bancos digitais ainda são bem menores em ativos, em clientes eles são relativamente próximos, como mostra a Tabela 20. O Nubank, especificamente, já possui mais clientes que os bancos incumbentes, segundo suas metodologias próprias de apuração desse número.

Tabela 20 – Número de clientes e valor adicionado

(a) Bancos tradicionais

	Itaú	BB	Bradesco	Santander
Número de clientes (milhões)	70	83	71,1	65,9
Valor adicionado (R\$ bilhões)	88,0	86,1	51,4	30,6

(b) Bancos digitais

	Inter	C6	Nubank	Agibank
Número de clientes (milhões)	32	30	100	
Valor adicionado (R\$ bilhões)	1,3			

Fontes: Itaú Unibanco (2023); Banco do Brasil (2023); Bradesco (2023); Santander (2023); Banco Inter (2023); C6 Bank (2023); Nubank (2023); Agibank (2023).

4.1.8.5 Capital natural

O capital natural representa os recursos naturais utilizados nas operações. Em relação à utilização de recursos naturais, pode-se verificar na Tabela 21 que os bancos tradicionais demandam significativamente mais recursos que os bancos digitais.

Tabela 21 – Recursos naturais consumidos pelos bancos

(a) Bancos tradicionais

	Itaú	BB	Bradesco	Santander
Carbono (mil tCO2e)	97		153	72
Água (mil m³)	727	1.301	1.157	529
Energia (mil GJ)	1.385	1.874	1.323	925

(b) Bancos digitais

	Inter	C6	Nubank	Agibank
Carbono (mil tCO2e)	2	9	13	
Água (mil m³)	8	12		
Energia (mil GJ)	13	6	11	

Fontes: Itaú Unibanco (2023); Banco do Brasil (2023); Bradesco (2023); Santander (2023); Banco Inter (2023); C6 Bank (2023); Nubank (2023); Agibank (2023).

4.1.9 Principais atividades

As principais atividades responsáveis pelo funcionamento dos modelos de negócios dos bancos são:

- a) atendimento pessoal: atendimento em agências e atendimento telefônico, para prestar serviços como abertura de contas, consulta de produtos e resolução de problemas;

- b) desenvolvimento de software: criação e gerenciamento de sistemas de infraestrutura tecnológica própria e de aplicativos para relacionamento automatizado digital com clientes;
- c) análise de crédito e dados: avaliação do perfil de crédito dos clientes através da análise de dados financeiros e comportamentais, implementação e aprimoramento da política de crédito dos bancos;
- d) desenvolvimento de produtos: criação e melhoria de produtos ofertados pelo banco;
- e) gestão de ativos e passivos: gestão de riscos de mercado e liquidez.

Dentre as demais atividades realizadas no banco, cita-se: assessoria de investimentos, gestão de recursos, negociação de ativos, gestão de riscos operacionais e de compliance, marketing, recursos humanos, entre outros.

4.2 Principais diferenças

No primeiro semestre de 2024, período em que a pesquisa foi feita, as principais diferenças observadas entre os modelos de negócio de bancos tradicionais e digitais estão sintetizadas na Tabela 22.

Tabela 22 - Principais diferenças entre os modelos de negócio

	Bancos tradicionais	Bancos digitais
tarifa bancária	cobram pacote de serviços, serviços em excesso, entre outras	maioria gratuita, costumam pelo o saque
oferta de crédito	oferta completa	não costumam ofertar financiamento imobiliário e de veículos
bandeira do cartão	diversas bandeiras	MasterCard
segmento de clientes	abrange toda indústria preferência de clientes mais velhos e alta renda	mais nichada em algum segmento preferência de clientes mais jovens e baixa renda
canal	presencial e digital	digital
suporte	cliente menos satisfeito	cliente mais satisfeito
custos	maiores custos com pessoal e instalações	maiores custos com processamento de dados e propaganda
eficiência operacional	relativamente baixa e melhorando incrementalmente	alta e melhorando rapidamente

Fonte: elaboração própria.

5 ANÁLISE DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

A análise do posicionamento estratégico busca atender o objetivo específico 2 (O2), de compreender a dinâmica competitiva da indústria bancária e o posicionamento de cada instituição para lidar com essa competição.

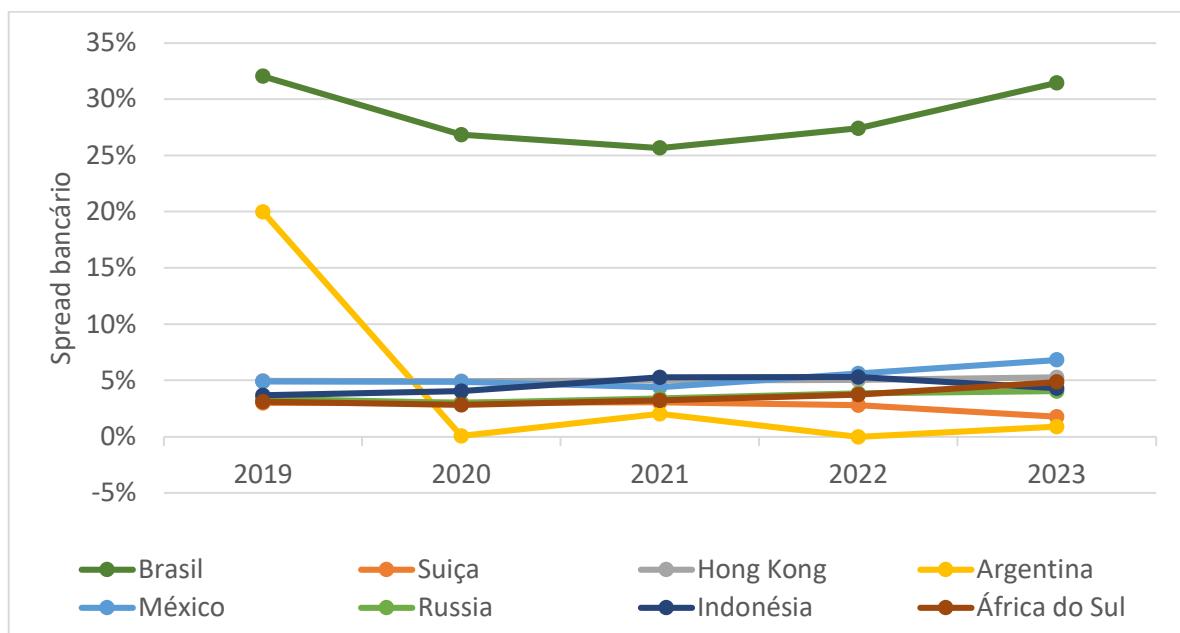
5.1 Ambiente competitivo

Como observado na revisão bibliográfica, o ambiente competitivo pode ser descrito por cinco forças, que determinam o potencial de rentabilidade da indústria.

De acordo com o escopo do trabalho de comparar bancos com enfoque em prestação de serviços bancários completos para pessoas físicas, a seguinte análise do ambiente competitivo leva em consideração essa definição mais restrita da indústria bancária, o que permite definir, de forma mais clara, os competidores, os novos entrantes e os produtos substitutos. Entretanto, dados consolidados do sistema financeiro como um todo, incluindo bancos de investimento, desenvolvimento, caixas econômicas, entre outros, ainda são representativos dessa definição de indústria, visto sua grande participação no SFN em diferentes métricas.

Os dados da Figura 19 indicam que o Brasil possui um dos maiores *spreads* bancários do mundo, definido como a diferença entre as taxas de empréstimo e de depósito. Esse é um dado que reflete o poder de precificação das empresas do setor, assim como outros fatores como custo de crédito, operacional, regulatório, entre outros.

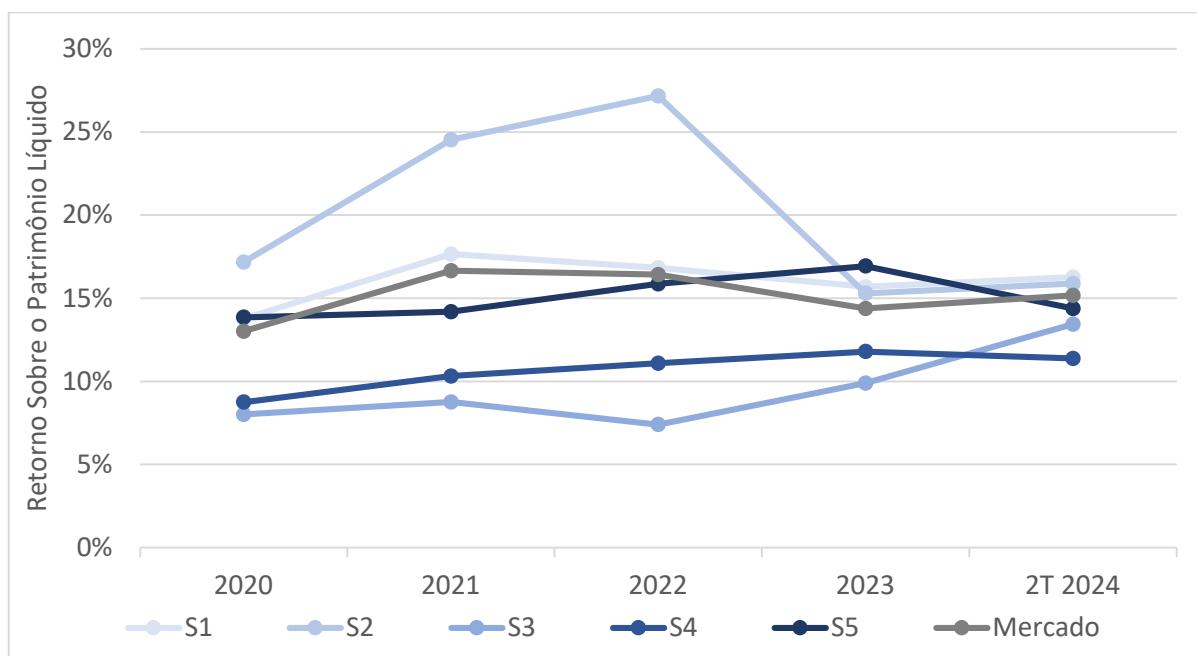
Figura 19 – Spread bancário de cada país



Fonte: International Monetary Fund (2024).

A Figura 20 mostra que as instituições financeiras brasileiras, especialmente as maiores, apresentam altas taxas de retorno, outro indicativo de uma indústria com forças competitivas amenas.

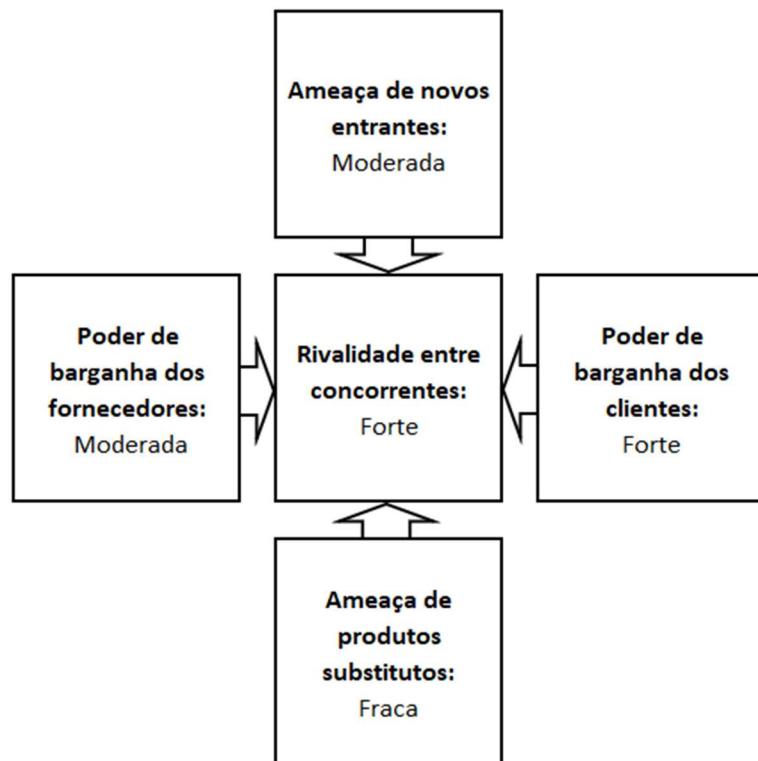
Figura 20 – Retorno sobre o patrimônio líquido do SFN por importância sistêmica



Fonte: Banco Central do Brasil (2024a).

Tendo em vista o panorama da rentabilidade da indústria bancária brasileira, segue uma descrição de cada força competitiva que a afeta, sintetizadas na Figura 21.

Figura 21 – Ambiente competitivo da indústria bancária



Fonte: elaboração própria.

5.1.1 Poder de barganha dos fornecedores

Os fornecedores dos bancos podem ser entendidos como seus parceiros, os quais negociam benefícios financeiros em troca da oferta de seus serviços. Os principais fornecedores dos bancos são:

- a) fornecedores de tecnologia da informação: os bancos dependem de soluções avançadas e seguras para operações digitais, segurança de dados, infraestrutura de TI e inovação. No entanto, a concorrência entre fornecedores de TI, a possibilidade de desenvolvimento interno e a capacidade de negociação dos bancos, que podem representar parcelas significativas das receitas desses fornecedores, ajudam a mitigar o poder de barganha desses fornecedores;

- b) bandeiras de cartão: os bancos dependem dessas empresas para acessar as redes de pagamento e operar seus cartões. Ademais, a competição entre esses fornecedores é mínima, em uma indústria oligopolista dominada pela Visa e Mastercard;
- c) consultorias e auditorias: os bancos contratam serviços desses fornecedores para atender exigências regulatórias. Enquanto eles precisam desses serviços, os bancos possuem certo poder de negociação, pela relativa variedade de fornecedores.

Portanto, de uma forma geral, pode-se dizer que os fornecedores possuem moderado poder de barganha para negociar com os bancos, por serem concentrados e oferecerem serviços especializados, enquanto os bancos conseguem escolher entre fornecedores diferentes, desenvolver internamente e podem representar parcelas significativas das receitas dos fornecedores.

5.1.2 Poder de barganha dos clientes

Os clientes possuem significativo poder de barganha com os bancos pelos baixos custos de troca, a alta disponibilidade de informações para comparação e a maior disponibilidade de dados dos clientes.

O PIX permite transferências gratuitas para pessoas físicas e a baixo custo para os demais casos, o que facilita a troca de instituição bancária por isentar as tarifas de transferência que teriam que ser pagas para mover os fundos anteriormente. Ademais, a portabilidade de crédito permite que pessoas transfiram seus empréstimos e financiamentos para outras instituições que ofereçam condições mais vantajosas (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2023a).

A disponibilidade de informações evidencia as diferenças entre os serviços de cada banco e facilita a escolha por parte dos clientes. O aumento dessas informações é resultado de exigências regulatórias de divulgação de tabelas de tarifa e oferta de pacotes padronizados para uma melhor comparação direta entre alternativas de bancos. A criação de plataformas online para a comparação de serviços bancários, como a Mobills, também facilita a comparação de cartões de crédito.

O *Open Finance*, ao disponibilizar os dados de clientes para outras instituições, incentiva a competição e resulta na oferta de serviços personalizados para cada cliente. As instituições, com esses dados, conseguem analisar o perfil de cada cliente e ofertar maiores

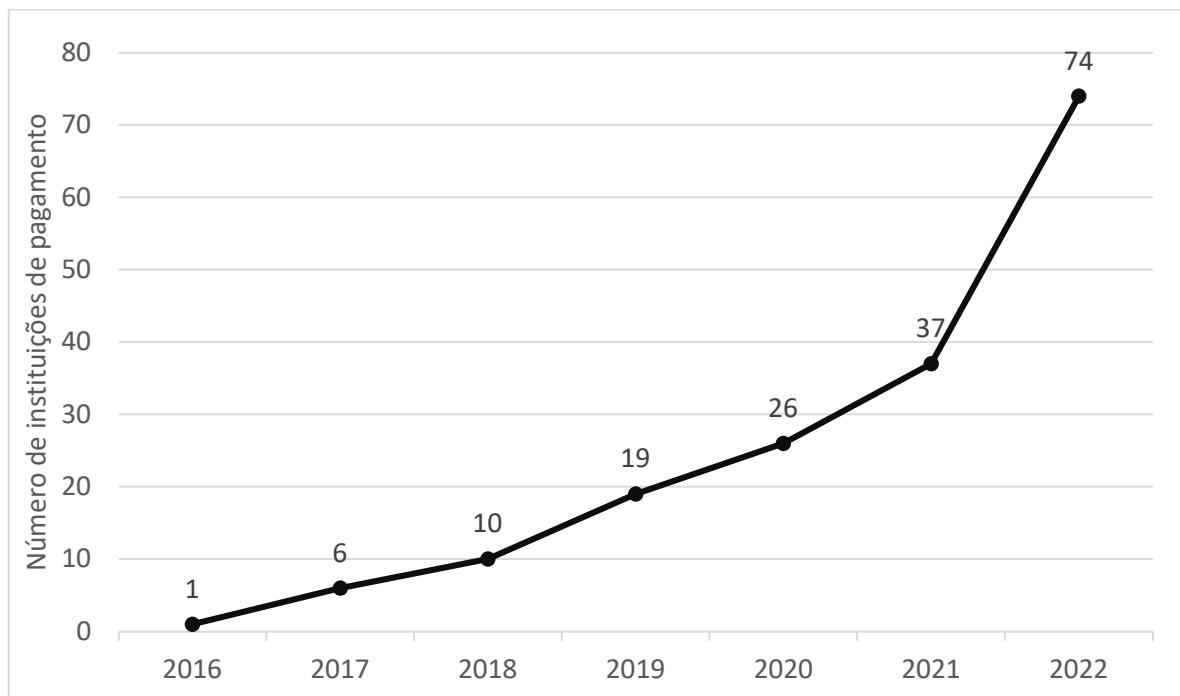
limites de crédito, menores taxas, entre outros. Com o acesso a mais e melhores alternativas, o poder de barganha dos clientes aumenta.

5.1.3 Ameaça de novos entrantes

Pode-se entender novos entrantes como novas instituições financeiras que visam oferecer uma experiência completa de serviços bancários, com serviços de movimentação de fundos, operações de crédito, investimentos, entre outros.

As iniciativas para aumentar a competição da indústria bancária implementadas pelo Banco Central resultaram no aumento do número de novos entrantes, como evidenciado pelo rápido crescimento de instituições de pagamento autorizadas a operar pelo Banco Central, visto na Figura 22.

Figura 22 – Número de instituições de pagamento autorizadas a funcionar pelo BC



Fonte: Banco Central do Brasil (2022b).

Entretanto, com a consolidação dos bancos digitais mais maduros e com as respostas dos bancos tradicionais, que tem se digitalizado e buscado eficiência operacional, a entrada de novos participantes para competir diretamente no segmento de serviços bancários completos torna-se difícil. O alto crescimento do sistema financeiro nacional nos últimos anos,

impulsionado pelo aumento do número de clientes bancários, tem desacelerado à medida que o mercado satura e os bancos fidelizam seus clientes.

Uma importante barreira de entrada para a indústria é o valor da marca, uma vez que um dos principais fatores valorizados pelo cliente é a segurança, construída ao longo de anos de relacionamento. Como pode ser observado na Tabela 23, os bancos tradicionais possuem as marcas mais valiosas no Brasil, enquanto os bancos digitais trabalham o reconhecimento de suas marcas.

Tabela 23 – Posição dos bancos entre as marcas mais valiosas do Brasil

(a) Bancos tradicionais

Ranking	Itaú	BB	Bradesco	Santander
Interbrand	1°	5°	2°	
Brand Finance	1°	2°	3°	
Kantar BrandZ	1°	15°	6°	

(b) Bancos digitais

Ranking	Inter	C6	Nubank	Agibank
Interbrand				7°
Brand Finance				18°
Kantar BrandZ		49°		5°

Fontes: Interbrand (2024); Brand Finance (2024); Kantar (2024).

Portanto, a ameaça de novos entrantes na indústria bancária pode ser entendida como moderada, com o aumento do número de instituições por meio das flexibilizações regulatórias do Banco Central, mas com um arrefecimento desse movimento e consolidação dos concorrentes existentes.

5.1.4 Ameaça de produtos substitutos

Produtos substitutos em relação aos serviços prestados pelos bancos tradicionais e bancos digitais são contas em cooperativas de crédito, *blockchain* e plataformas de empréstimo *peer-to-peer*.

As cooperativas de crédito são instituições formadas pela associação de pessoas para prestar serviços financeiros exclusivamente para seus cooperados. Elas oferecem os mesmos serviços que bancos, como conta corrente, empréstimos, cartão e investimentos. Os

cooperados são ao mesmo tempo usuários e donos da cooperativa, rateando sobras e perdas da cooperativa, que não visa lucro (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2024s).

A *blockchain* é uma tecnologia de registro e rastreamento de ativos em uma rede, que tem impulsionado diversas aplicações de finanças descentralizadas, ou seja, sem um intermediário, como bancos, o que reduz os custos das transações. A rede do blockchain permite a transação entre membros por meio de contratos de autoexecutáveis, que geram registros públicos, dificilmente corrompidos, o que confere segurança e transparência (ANDREONI, 2022; RESEARCH XP, 2023). Apesar do seu potencial, as redes de blockchain ainda não são amplamente utilizadas para transacionar e apresenta riscos e incertezas.

As sociedades de empréstimo entre pessoas, um tipo de fintech de crédito, conectam investidores e tomadores por contratos fechados entre as partes envolvidas, ou seja, em que os investidores correm integralmente o risco de crédito. Como as SEPs não correm os mesmos riscos de crédito que um banco, elas não precisam manter recursos próprios para absorver perdas (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2019) e, portanto, tem menos custos para remunerar o capital parado e conseguem cobrar tarifas menores para intermediar as operações.

De uma forma geral, os produtos substitutos apresentam uma fraca ameaça para a indústria bancária, com as cooperativas tendo menor escala pelos requisitos para adesão, e pela incipienteza das aplicações de blockchain e SEPs.

5.1.5 Rivalidade entre concorrentes

A indústria bancária demonstra uma forte concorrência entre os participantes pela quantidade significativa de competidores de poder comparável.

O Relatório de Economia Bancária 2023 do Banco Central disponibiliza indicadores de concentração do sistema financeiro nacional, como evidenciados na Tabela 24. O Índice Herfindahl-Hirschman Normalizado (IHHn) é obtido pelo somatório do quadrado da participação de mercado de cada participante na forma decimal. O Equivalente Número do IHHn (E.N.) retrata qual seria o número de participantes com mesma participação para obter o mesmo IHHn, calculado pelo inverso do IHHn. E o RC4 mede a participação das quatro maiores instituições do mercado (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2023b).

Tabela 24 – Indicadores de concentração do sistema financeiro nacional

Indicador	Ativos			Depósitos			Operações de Crédito		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
IHHn	0,093	0,090	0,088	0,102	0,097	0,095	0,102	0,100	0,099
E.N.	10,8	11,2	11,3	9,8	10,3	10,6	9,8	10,0	10,1
RC4 (%)	56,1	56,0	55,3	59,7	58,4	57,9	58,9	58,6	57,8

Fonte: Banco Central do Brasil (2023).

A metodologia do Banco Central prevê que indicadores IHHn:

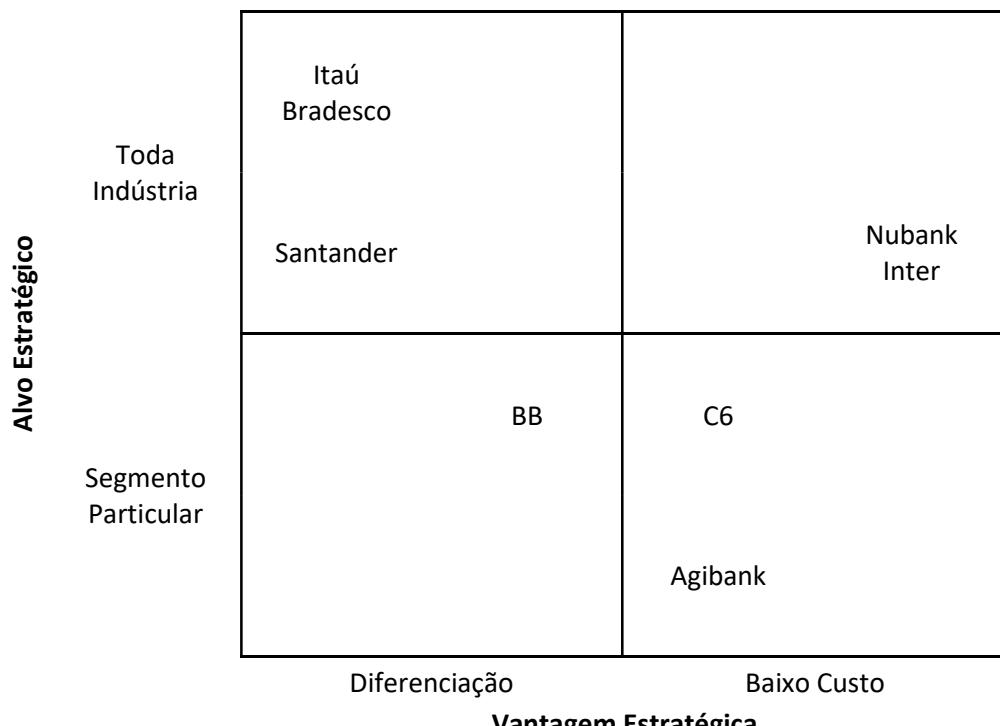
- a) Menores que 0,10 sugerem um nível de baixa concentração;
- b) Entre 0,10 e 0,18 sugerem moderada concentração;
- c) Acima de 0,18 sugerem elevada concentração.

Observa-se, portanto, que o sistema financeiro nacional apresenta um baixo nível de concentração, com uma tendência de aumento da competitividade, resultado do aumento da participação dos participantes menores, que tem crescido com as iniciativas de aumento da competição do Banco Central descritas anteriormente, como o PIX e o *Open Finance*.

5.2 Estratégia competitiva

As empresas, individualmente, podem tomar posições estratégicas que as defendam do ambiente competitivo. As estratégias competitivas genéricas dos bancos analisados no trabalho podem ser visualizadas na Figura 23.

Figura 23 – Estratégia competitiva genérica



Fonte: elaboração própria.

Para entender como cada instituição se diferencia, analisou-se as visões e planos estratégicos de cada uma, como mostra a Tabela 25.

Tabela 25 - Visão/Plano estratégico de cada Instituição

Banco	Visão/ Plano estratégico
Itaú	Ser o destino aspiracional de talentos. Ser protagonista em uma sociedade mais justa e sustentável. Ser a melhor opção para os acionistas no longo prazo.
BB	Oferecer soluções que proporcionem a melhor experiência para o cliente. Criar valor e gerar resultados sustentáveis. Evoluir nosso jeito de trabalhar para acelerar a transformação digital e a inovação. Ter as pessoas engajadas com os valores do BB e promotoras da colaboração, do respeito e da inclusão
Bradesco	Ser um banco completo, rentável e preparado para competir no curto e no longo prazo.
Santander	Ser o banco principal dos nossos clientes.
Inter	Alcançar 60 milhões de clientes, atingir um índice de eficiência de 30% e entregar retorno sobre patrimônio líquido de 30% até 2027.
C6	Ser uma instituição financeira inovadora, dedicada a transformar a experiência das pessoas com serviços financeiros.
Nubank	Queremos que nossos(as) clientes nos amem fanaticamente
Agibank	Ter mais clientes, ser sempre a primeira escolha, estar acessível em todos os canais, remunerar o capital e ser sustentável no longo prazo

Fontes: Itaú Unibanco (2023); Banco do Brasil (2023); Bradesco (2023); Santander (2023); Banco Inter (2023); C6 Bank (2023); Nubank (2023); Agibank (2023).

5.2.1 Itaú

O Itaú possui um posicionamento de diferenciação, uma vez que ele faz uma oferta completa de serviços personalizados por diferentes canais, e atua em toda a indústria, sem atender um nicho específico e com uma carteira de crédito bem diversificada.

O valor de sua marca, a mais valiosa do Brasil por diferentes rankings, é um diferencial muito relevante para os clientes, que buscam segurança e atendimento de qualidade.

Os baixos índices de inadimplência da instituição (NAPOLITANO, 2024a) demonstram a qualidade de suas políticas de crédito, mas também é um indicador representativo da qualidade dos clientes, que optam por manter relacionamento com o banco por valorizarem os seus diferenciais.

O bom desempenho financeiro da instituição, visto sua alta rentabilidade histórica, demonstra a qualidade de sua gestão, que tem implementado iniciativas para melhorar a eficiência operacional para concorrer melhor contra os bancos digitais, visto a melhora de seu índice de eficiência nos últimos períodos, por meio da digitalização e da diminuição do número de agências.

5.2.2 Bradesco

O Bradesco, antigamente conhecido como “banco de descontos” por atender pequenos comerciantes e trabalhadores de baixa renda, cresceu ao longo dos anos e construiu uma base de cliente e participação de mercado diversas em toda indústria. Seus serviços também são reconhecidos por serem completos, personalizados e ofertados por ambos canais físicos e digitais.

O diferencial dos seus serviços é evidenciado pelo seu índice de principalidade de 60% (CAMPOS; RIBEIRO, 2024). Um produto que confere exclusividade e possui uma alta percepção de qualidade é o seguro, da subsidiária Bradesco Seguros, que é líder de mercado no Brasil (BRADESCO SEGUROS, 2024).

O banco, devido a fracos resultados financeiros nos últimos anos pelo aumento da inadimplência, implementou, ao final de 2023, um novo plano estratégico para retomar sua rentabilidade (RIPARDO, 2024), por meio de maior enfoque em alta renda, digitalização e reestruturação de diretores para cortar custos (NAPOLITANO, 2024b). Os resultados dos últimos trimestres têm demonstrado sinais iniciais de melhora (NAPOLITANO, 2024c).

5.2.3 Santander

O Santander, assim como o Itaú e o Bradesco, é um banco que atende a indústria como um todo e se diferencia pela qualidade percebida pelos clientes pelos serviços prestados. Em contrapartida, o banco possui uma segmentação levemente maior pela alta parcela de sua carteira de crédito voltada para financiamento de veículos. O Santander possui a maior financeira de veículos do Brasil (MIRAGAYA, 2024), o que demonstra a qualidade desse produto.

O banco redesenhou sua estratégia depois de sofrer com a inadimplência da baixa renda durante a pandemia, quando estenderam limite agressivamente (SAMOR; ARBEX, 2024). As diversas iniciativas para retomar sua rentabilidade já tem demonstrado melhorias no resultado do banco:

- Buscar forte crescimento no consignado e no financiamento de veículos, consideradas as fortalezas da instituição;
- Construir um novo relacionamento com clientes baixa renda, com enfoque em principalidade através de um cartão de crédito e conta gratuita sem asteriscos, ou seja, sem condições de gastos mínimos para conceder a isenção das tarifas, um diferencial em relação aos bancos tradicionais e a alguns bancos digitais, como o C6, que oferece contas de pagamento com asteriscos. A nova conta também conta com gratuidade no saque e dez dias sem juros no cheque especial, considerados enormes diferenciais;
- Crescer na alta renda por meio de maior personalização da assessoria ao diminuir a quantidade de clientes atendidos por cada assessor;
- Reduzir custo por meio da diminuição das opções de cartão de crédito, de 300 para 12, diminuição do número e reformulação do atendimento de agências, e investimento em tecnologia, como modernização dos sistemas de core banking, transferência para nuvem, e melhora da capacidade de análise de dados
- Diversificar seus resultados por meio do aumento de comissões em cima de seu balanço, aumento da participação em pequenas e médias empresas e melhor gestão dos passivos, diversificando suas captações para além de clientes do atacado e institucionais.

5.2.4 Banco do Brasil

O Banco do Brasil é o único dos bancos tradicionais analisados cuja estratégia competitiva genérica se encaixa melhor como enfoque, uma vez que sua carteira de crédito possui uma posição majoritária de cerca de um terço na modalidade de crédito rural, ou seja, financiamento para o agronegócio. Ao mesmo tempo que ele consegue manter a liderança nesse segmento pelo diferencial de seu atendimento construído ao longo de anos sendo

veículo do governo para políticas de expansão do agronegócio, o banco também se posiciona como a opção mais barata entre os bancos digitais, visto suas menores tarifas e taxas de juros cobradas por crédito.

Como diferenciais, ele é o banco com o maior número de agências, atingindo 97% dos municípios, e um atendimento diferencial no agronegócio, visto sua participação de 52% na modalidade (BRAZIL JOURNAL, 2023a). Por ser um banco público, o Banco do Brasil é utilizado pelo governo para a implementação de diferentes políticas, que conferem proteções às forças competitivas:

- O banco tem acesso a depósitos judiciais de baixa remuneração e possui uma parcela maior de depósitos de poupança, o que diminui o custo de suas captações;
- O banco é gestor de fundos públicos com um operacional simples e altas taxas de administração;
- Ele é responsável pelos serviços de assessoria de operações societárias do governo.

Como sócio do governo, o Banco do Brasil também apresenta riscos, com ser utilizado como instrumento de implementação de política monetária pelo governo, mas mudanças no estatuto decorrentes da lei das estatais e mecanismos de governança para contratação de funcionários de carreira, por exemplo, são alguns exemplos de mudanças nos últimos anos que fortaleceram a governança da instituição.

Outro diferencial do banco é a sua seguradora, que é líder nos seguimentos em que atua, como seguro rural, seguro de vida e seguro residencial (BRASILSEG, 2024), o que demonstra a qualidade dos seus serviços.

5.2.5 Nubank

O Nubank se posiciona com uma estratégia genérica de liderança em custos, uma vez que opera como um banco digital com uma grande eficiência de custos (JANKAVSKI, 2024) e oferta serviços mais baratos, como tarifas isentas e menores taxas de juros para o cartão de crédito. Sua segmentação abrange principalmente a baixa renda, mas também serve alta renda por meio de seu cartão Ultravioleta.

Como parte de sua estratégia, o Nubank construiu essa base de clientes baixa renda ao longo de seus mais de dez anos de operação, criando uma relação de confiança e maior conhecimento desses clientes, o que fez com que o banco não fosse afetado pelo aumento da inadimplência que afetou o Bradesco e o Santander, por exemplo (ARBEX, 2024a).

O Nubank tem o objetivo de crescer agressivamente, visto o aumento de suas provisões para créditos de difícil liquidação, que demonstra que o banco tem crescido em cima de clientes com perfis de crédito piores, mas ainda rentáveis. E tem o objetivo de crescer internacionalmente, visto suas operações no México e na Colômbia (ARBEX, 2024b; 2024c).

O banco, um dos primeiros ingressantes digitais, possui relevante especialização na análise de dados dos clientes e utiliza um modelo de crescimento “*low and growth*”, oferecendo inicialmente empréstimos pequenos e crescendo à medida em que conhece melhor os clientes (ARBEX, 2024a).

Ele recentemente adquiriu a Hyperplane, uma startup de inteligência artificial, para reforçar sua posição de enfoque em tecnologia e análise de dados (ARBEX, 2024d), e entrou no segmento de telecomunicação como um *mobile network operator* usando a infraestrutura da Claro, para diversificar suas receitas e alavancar sua plataforma, que já possui uma parcela relevante do mercado de recarga de planos pré-pagos (ARBEX, 2024e).

5.2.6 C6

O C6 corre o risco de não possuir uma estratégia competitiva totalmente clara, uma vez que continua atendendo a baixa renda mesmo com o enfoque em alta renda, e precisa se diferenciar no atendimento desse nicho, mesmo sendo um banco digital, cuja vantagem costuma estar associada à redução dos custos pelo atendimento em escala.

O posicionamento de atender especificamente a alta renda defende o banco das forças competitivas ao fidelizar clientes com margens maiores. Seus diferenciais são evidenciados pelo dado de que mais da metade dos clientes de alta renda que entram no banco o tornarem seu banco principal (ARBEX, 2024f).

Como exemplos de estratégias sendo implementadas, o banco, que tem uma posição consolidada em investimentos, pretende alavancar sua plataforma estendendo a oferta de outros serviços, como seguros, previdência e câmbio (BRAZIL JOURNAL, 2024a). Em relação à sua carteira de crédito, ele tem diversificado as modalidades de crédito em que atua para

diminuir a posição majoritária em consignado, e é o único banco digital hoje com uma oferta relevante de crédito para financiamento de veículos.

O banco pretende crescer na mais alta renda, os clientes com mais de R\$ 5 milhões investidos, com o lançamento de seu novo cartão de crédito C6 Graphene, que conta com um sistema de pontuação mais atraente, limite livre, acesso ilimitado a salas VIPs, serviço de concierge com acesso a torneios esportivos mundiais exclusivos, e atendimento humanizado com gerentes e assessores de investimentos certificados. Como parceiro do JP Morgan, que aportou recursos para o crescimento do banco, o C6 tem acesso a carteiras, fundos e CDBs exclusivos produzidos pelo maior banco do mundo (BRAZIL JOURNAL, 2024a).

Entretanto, o C6 passou por momentos críticos nos últimos anos, com dificuldade de monetizar sua base de clientes e com prejuízos significativos, necessitando de aportes adicionais do JP Morgan (ARBEX, 2023b), até conseguir gerar seus primeiros lucros trimestrais, por meio de uma iniciativa de diminuição dos custos com 500 demitidos no início de 2023, 12% do quadro de funcionários na época (JANKAVSKI, 2023).

5.2.7 Inter

O Inter se posiciona como líder em custos, atendendo uma base ampla de clientes em escala, gerando altos índices de eficiência operacional, com uma tendência de melhora a cada trimestre. Entretanto, a proposta de valor do banco para os clientes de alta renda é frágil comparada com demais bancos e ele não tem demonstrado disposição para oferecer mais crédito para os clientes de baixa renda (BRAZIL JOURNAL, 2024b).

Sua proposta de valor está centrada em seu chamado “Super App”, que reúne funções de mensagem e pesquisa, pagamentos, redes sociais, *marketplace*, investimentos, crédito, seguros e remessas internacionais (BÚSSULA, 2024). O *marketplace* movimentou R\$ 12 bilhões em quatro anos de operação, com 131 lojas vendendo dentro do aplicativo mais de 1 milhão de produtos (SCHUCK, 2024). O Inter ainda devolve aos clientes metade das comissões negociadas com os parceiros, um *cashback* médio de cerca de 3% (SAMOR, 2019).

Ademais, o Inter possui uma iniciativa de expansão internacional, visto sua aquisição da fintech USEND nos Estados Unidos em 2021 (SAMOR, 2021). Todas essas estratégias e iniciativas estão voltadas para atingir seu objetivo estratégico bem definido de alcançar 60

milhões de clientes, um índice de eficiência de 30% e um retorno sobre o patrimônio líquido de 30% até 2027 (BRAZIL JOURNAL, 2024b).

5.2.8 Agibank

O Agibank possui uma estratégia clara de enfoque em pessoas com mais de 50 anos aposentados do INSS que recebem até três salários mínimos. Em 2023, 70% da base de 2,5 milhões de clientes do banco recebia apenas um salário mínimo (ARBEX, 2023a).

A proposta de valor do Agibank está centrada em seu atendimento *omnichannel* por meio dos chamados “*smarthubs*”, pontos físicos de atendimento para assessorar o cliente em sua jornada digital. São diferentes de agências, com uma estrutura reduzida e com o foco em ensinar o cliente a como usar os canais digitais (SAMOR; ARBEX, 2020).

Como iniciativas, o banco tem trabalhado para construir uma plataforma que atenda questões médicas e pretende criar uma plataforma de investimentos (SAMOR; ARBEX, 2020). Eles têm investido em cloud para melhorar a análise de dados dos clientes e em inteligência artificial para melhorar o atendimento (ARBEX, 2023a).

O Agibank possui as metas específicas de crescer a carteira de crédito pelo menos 30% ao ano, operar com um ROE de pelo menos 20% e aumentar o número de lojas de 900 para 2000 até 2030 (BRAZIL JOURNAL, 2023b). O banco pretende crescer por uma dinâmica favorável da demografia brasileira, que aumenta seu mercado endereçável, e também pretende começar a penetrar os clientes baixa renda do segmento privado (SAMOR; ARBEX, 2020).

5.3 Matriz SWOT

A partir da caracterização do ambiente competitivo e da estratégia genérica de cada instituição, assim como das iniciativas que elas têm implementado, pode-se destacar as características em comum em cada categoria de bancos.

A Matriz SWOT dos bancos tradicionais está disposta na Figura 24. Os bancos tradicionais possuem seu tamanho como uma força, uma vez que a grande quantidade de ativos e altas receitas permitem com que eles adquiram outras empresas, negoçiem melhor com fornecedores. Como evidenciado, os bancos tradicionais estão posicionados entre as

marcas mais valiosas do país, o que confere segurança para os clientes. Eles possuem uma oferta maior de serviços, como financiamento imobiliário e de veículos, seguros, investimento, que não são oferecidos por todos os bancos digitais. As agências representam tanto uma força, por viabilizar o atendimento presencial de clientes, valorizado por uma parcela relevante dos clientes mais velhos, quanto uma fraqueza, por implicarem em maiores custos para suas operações. Como oportunidades, os bancos tradicionais podem e estão se digitalizando, seja pelo desenvolvimento de competências internas ou por aquisições estratégicas. Como ameaças, pode-se citar o aumento da competição à medida que os bancos digitais crescem e diversificam suas operações, e o aumento da competição pelos próprios bancos tradicionais na busca de proteger suas participações de mercado.

Figura 24 - Matriz SWOT dos bancos tradicionais

<u>Forças</u> - tamanho - reconhecimento de marca - atendimento físico - oferta completa de serviços	<u>Fraquezas</u> - custos maiores
<u>Oportunidades</u> - digitalização - parcerias e aquisições	<u>Ameaças</u> - aumento da competição e novas regulamentações

Fonte: elaboração própria.

A Matriz SWOT dos bancos digitais está disposta na Figura 25. Os bancos digitais, que construíram mais experiência com o uso da tecnologia desde seus surgimentos, utilizam extensivamente processamento em nuvem, análise de dados e inteligência artificial para atender seus clientes em escala e de forma mais personalizada. Esse uso de tecnologia confere uma alta eficiência operacional, que se traduz em menores custos e maiores margens de lucro. A oferta de serviços por parte dos bancos digitais não contempla todos os produtos que

existem no mercado, o que é uma fraqueza e uma oportunidade, visto que os bancos digitais podem aumentar a oferta de produtos e penetrar novos segmentos de mercado à medida que seus segmentos de enfoque saturam. Como ameaças, os bancos digitais correm o risco de os bancos tradicionais se adaptarem, com a oferta contas digitais cada vez melhores, o que enfraqueceria as forças dos bancos digitais.

Figura 25 - Matriz SWOT dos bancos digitais

<u>Forças</u> - eficiência operacional - isenção de tarifas - tecnologia - experiência do cliente	<u>Fraquezas</u> - oferta de serviços limitada
<u>Oportunidades</u> - aumentar a oferta de produtos - penetrar novos mercados	<u>Ameaças</u> - adaptação dos bancos tradicionais

Fonte: elaboração própria.

6 ANÁLISE DO DESEMPENHO FINANCEIRO

A análise do desempenho financeiro busca atender o objetivo específico 3 (O3), de avaliar a sustentabilidade financeira de cada categoria de bancos, que apresentam finanças diferentes decorrentes das diferenças de modelos de negócio e posicionamento estratégico.

6.1 CAMELS

A avaliação da sustentabilidade financeira de cada categoria se desenvolveu por meio da verificação dos componentes do modelo de supervisão bancária CAMELS.

6.1.1 Rentabilidade

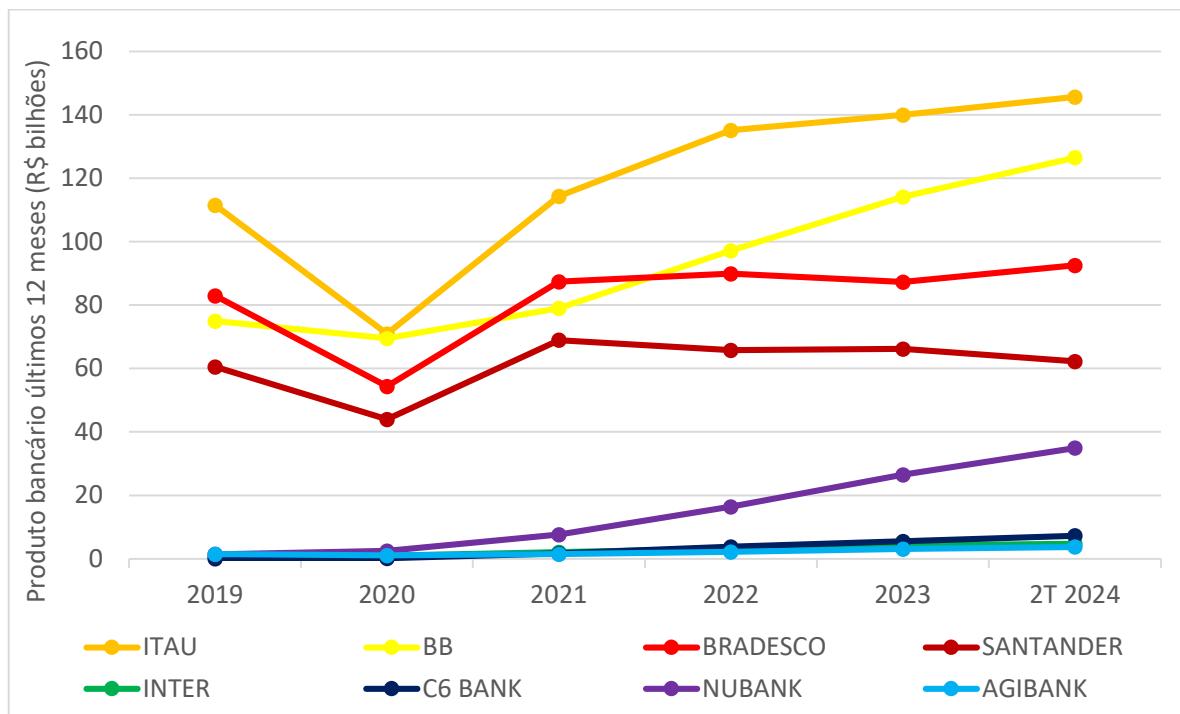
O produto bancário é um agregado amplamente utilizado nas apresentações financeiras das instituições financeiras, representando suas receitas. Uma vez que a base de dados financeiros do Banco Central não divulga a composição de outras receitas e despesas operacionais, o presente trabalho utilizou o conceito de produto bancário como o somatório da receita de intermediação financeira, despesa de intermediação financeira, receitas de tarifas e serviços. Pretende-se verificar a tendência do produto bancário como um indicativo da estabilidade da rentabilidade.

A Figura 26 mostra que o Nubank é o único banco digital com receita comparável aos bancos tradicionais atualmente. Enquanto os bancos digitais tem crescido mais que os bancos tradicionais e podem alcançar os níveis de receita dos bancos tradicionais, esse crescimento tem demonstrado desaceleração, convergindo para a média do mercado, o que pode ser explicado pela segmentação dos bancos digitais, que podem não estar conseguindo crescer além dos seus segmentos estratégicos, assim como respostas dos bancos tradicionais, o que pode estar impondo limites ao crescimento desenfreado dos digitais.

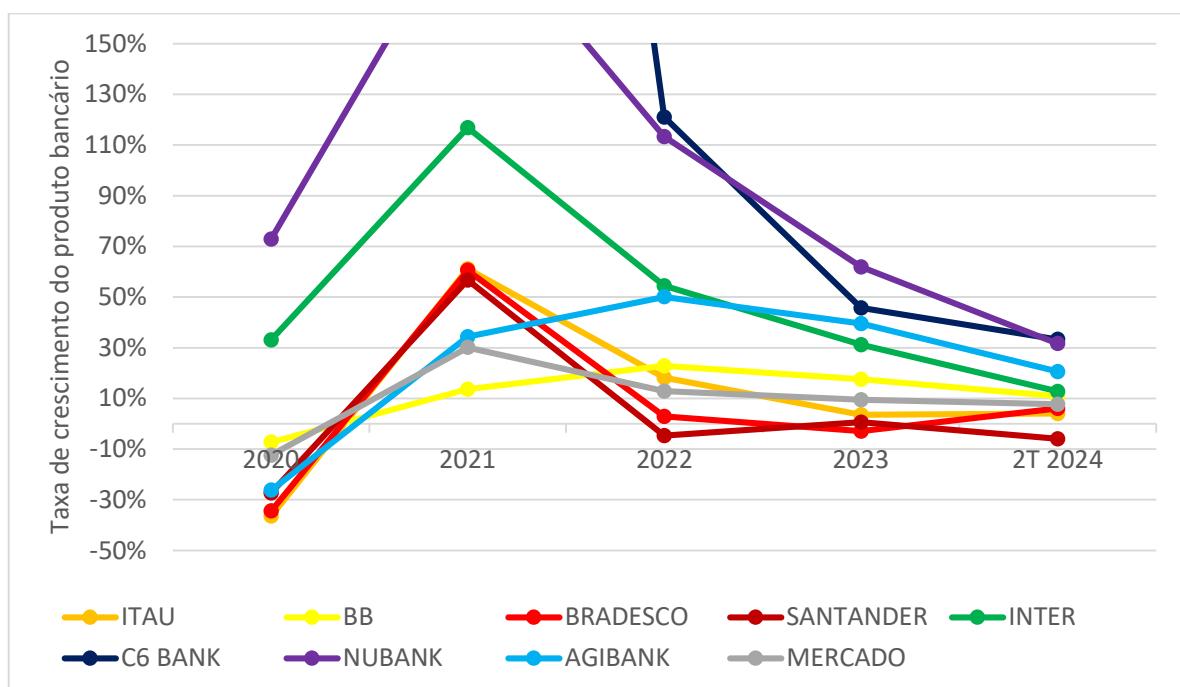
Pode-se observar, ainda, que os bancos tradicionais apresentaram tendências heterogêneas no período. Enquanto o Bradesco e o Santander apresentaram uma queda de receita em 2022 e 2023, o Itaú e o Banco do Brasil mantiveram um crescimento estável.

Figura 26 – Produto bancário dos bancos

(a) Produto bancário



(b) Taxa de crescimento do produto bancário

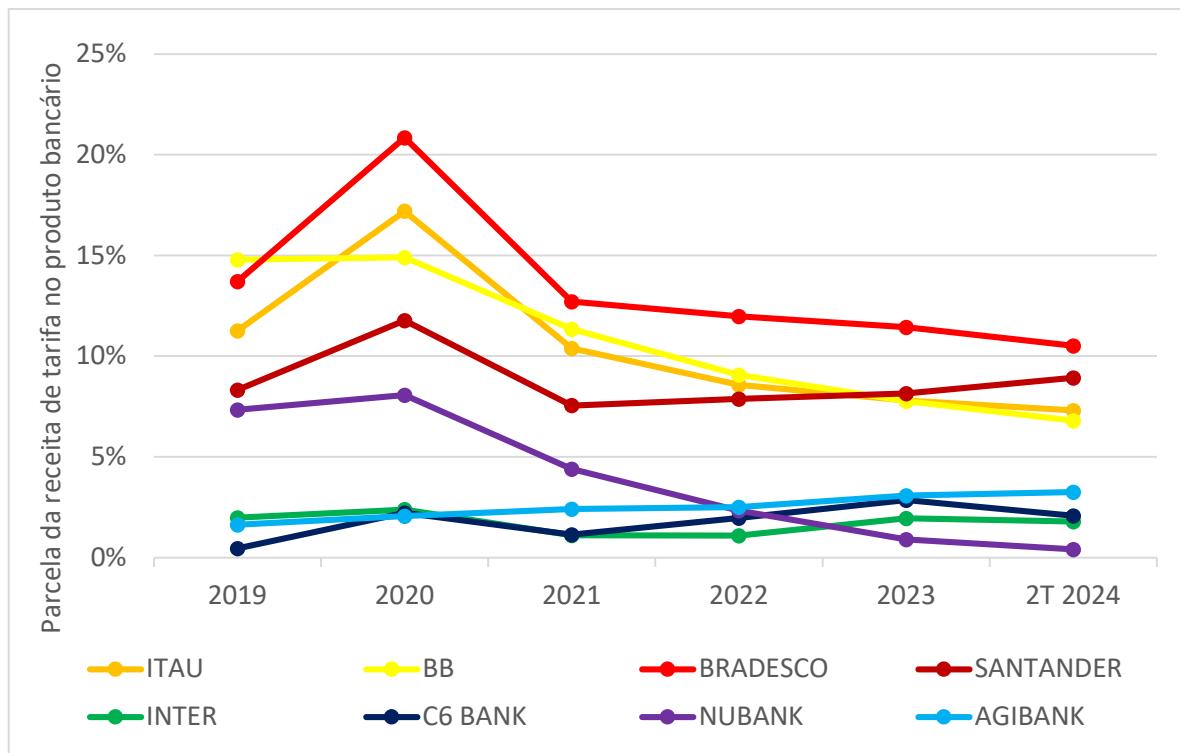


Fontes: Banco Central do Brasil (2024a); elaboração própria.

Ao observar o percentual do produto bancário atribuído a tarifa bancária e aos serviços, busca-se entender a diversidade das fontes de receitas.

Pode-se observar na Figura 27 que os bancos tradicionais apresentam uma maior contribuição de receitas provenientes de tarifas bancárias. Essa contribuição, porém, demonstra uma diminuição pela concorrência com os bancos digitais, cujas contas contém diversas gratuidades.

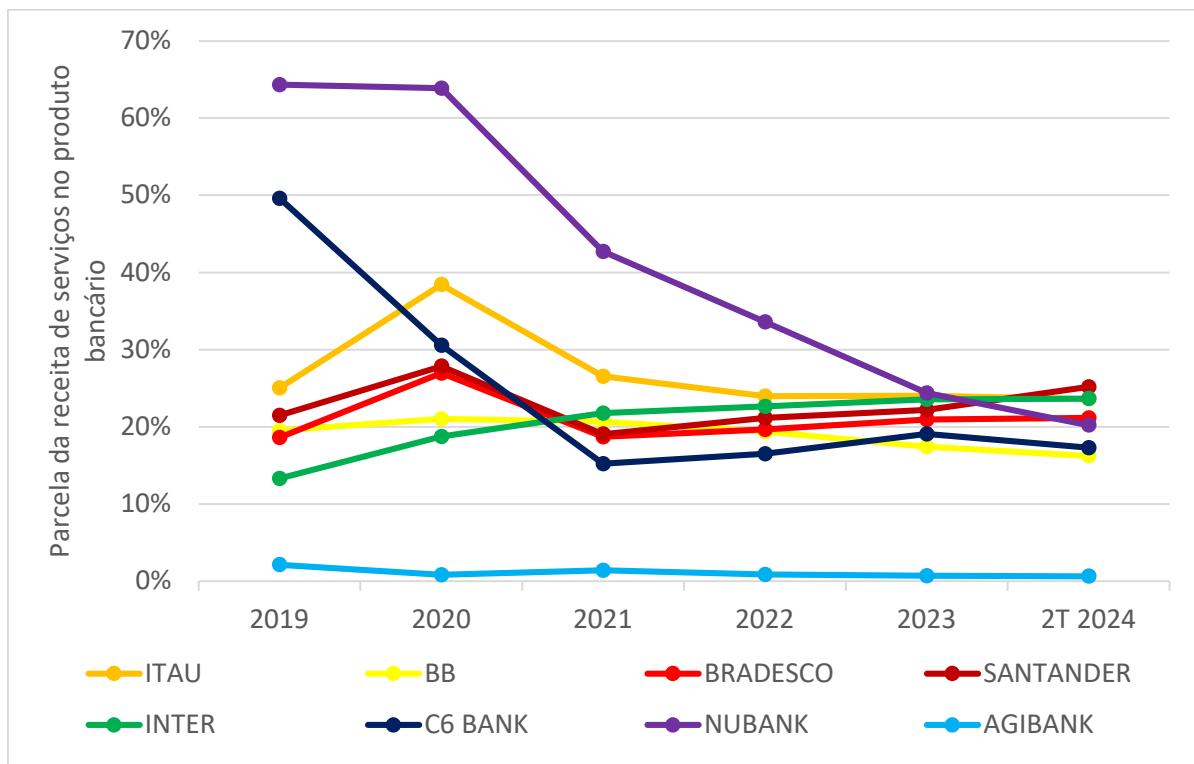
Figura 27 – Participação da receita de tarifa bancária no produto bancário dos bancos



Fontes: Banco Central do Brasil (2024a); elaboração própria.

Os bancos tradicionais e digitais apresentam parcelas similares de receita de serviços, como mostra a Figura 28. Enquanto a parcela de receita da taxa do cartão de crédito é mais relevante para bancos digitais, os bancos tradicionais apresentam contribuições maiores de administração de recursos, assessoria e corretagem, operações de crédito e garantias e recebimentos.

Figura 28 – Participação da receita de serviços no produto bancário dos bancos



Fontes: Banco Central do Brasil (2024a); elaboração própria.

Estendendo o conceito de margem financeira observado na literatura, como a razão entre o resultado bruto da intermediação financeira pelo ativo total, o trabalho utilizou a exposição da carteira de crédito no lugar do ativo total, para não incluir ativos que não geram juros, como imobilizado e tributos a recuperar. A fórmula da margem financeira está disposta na Equação 6.

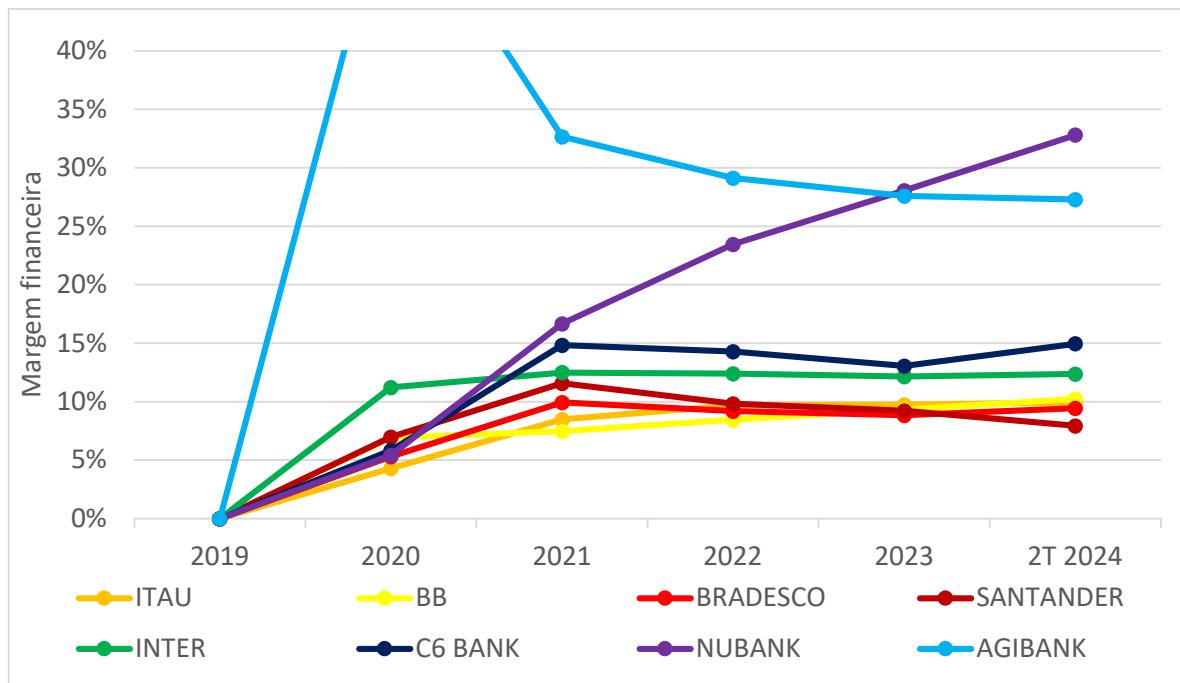
$$\text{Margem financeira} = (\text{receita de intermediação financeira} - \text{despesas de intermediação financeira}) / \text{carteira de crédito} \quad (6)$$

A margem financeira é um indicador representativo do spread bancário da instituição avaliada – diferença entre a taxa de juros aplicada nos empréstimos e paga nas captações. Ele representa uma margem bruta (antes de despesas) nas atividades de intermediação financeira.

Os bancos digitais possuem um spread bancário maior que os bancos tradicionais, como mostra a Figura 29, o que pode ser explicado pela composição de suas carteiras de

crédito. Enquanto o Nubank e o Agibank possuem uma parcela relevante de suas carteiras em crédito pessoal, cujas taxas de empréstimo são maiores, o Inter e o C6 possuem atuam mais em créditos colateralizados e de pessoa jurídica, e os bancos tradicionais possuem grandes parcelas em crédito para pessoa jurídica, cujo *spread* é menor.

Figura 29 – Margem financeira dos bancos



Fontes: Banco Central do Brasil (2024a); elaboração própria.

A margem financeira ajustada pelo risco de crédito leva em consideração, adicionalmente, a despesa com provisão para créditos de difícil liquidação. Ao realizar esse ajuste, obtém-se uma melhor representação do resultado da atividade de intermediação financeira. A Equação 7 mostra como calcular esse indicador.

$$\text{Margem financeira ajustada pelo risco de crédito} = \frac{\text{resultado de intermediação financeira}}{\text{carteira de crédito}} \quad (7)$$

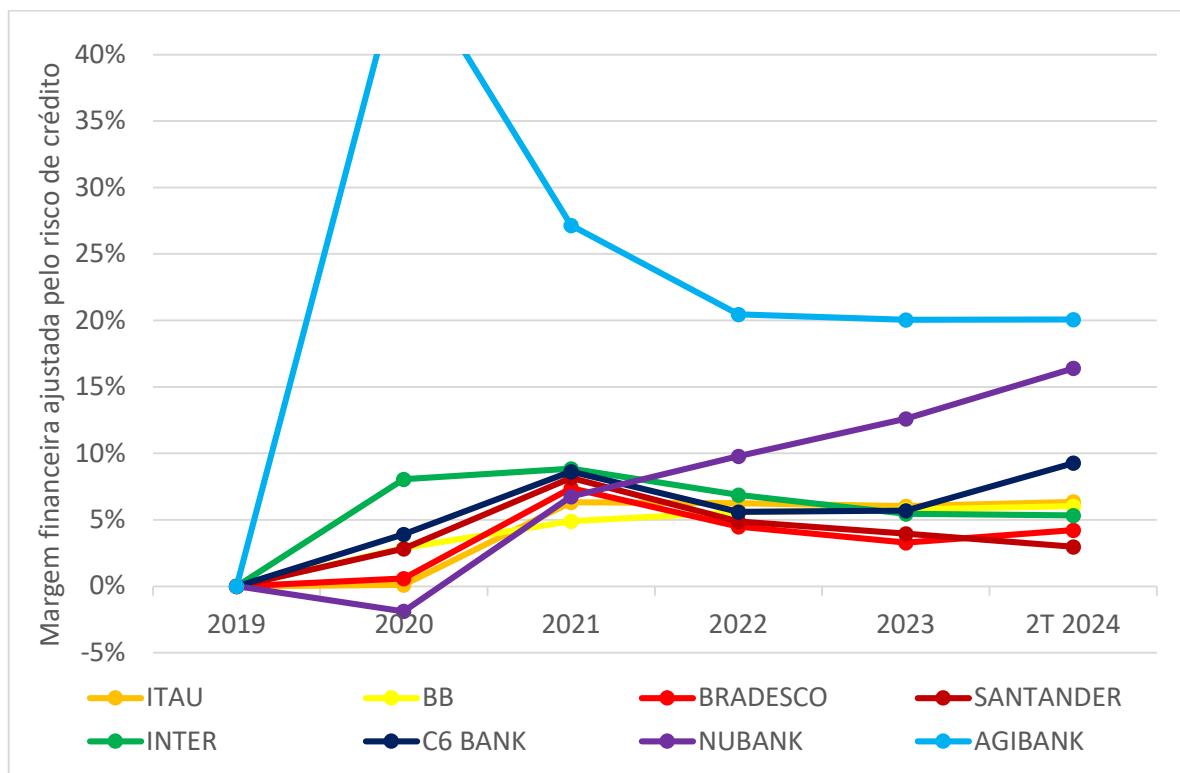
A Figura 30 permite verificar que os bancos digitais possuem um custo com inadimplência maior, reflexo, mais uma vez, da sua maior participação na modalidade de crédito para pessoa física, com maior custo de crédito. Mesmo após esse custo, a margem

financeira ajustada pelo risco de crédito dos bancos digitais é maior do que a dos bancos tradicionais, evidenciando que eles atuam em modalidades de crédito muito rentáveis.

Vale destacar o alto custo de crédito do Nubank, cuja margem financeira foi de 33% para 16% nos últimos 12 meses após as despesas com provisão para créditos de difícil liquidação. O crescente custo de crédito do Nubank demonstra que o alto crescimento de seu produto bancário tem sido feito por meio do aumento de clientes com um perfil de crédito pior, o que impõe uma limitação ao crescimento futuro.

Ademais, percebe-se uma diminuição da margem financeira ajustada pelo risco de crédito em 2022 e 2023, resultado do aumento da inadimplência do setor. A diminuição mais acentuada para o Bradesco e o Santander é resultado das iniciativas agressivas de crescimento no digital, por meio da abertura pouco criteriosa de contas para clientes com um perfil de crédito. Isso demonstra, portanto, a qualidade da base de clientes dos demais bancos, construída com cuidado ao longo do tempo.

Figura 30 – Margem financeira ajustada pelo risco de crédito dos bancos



Fontes: Banco Central do Brasil (2024a); elaboração própria.

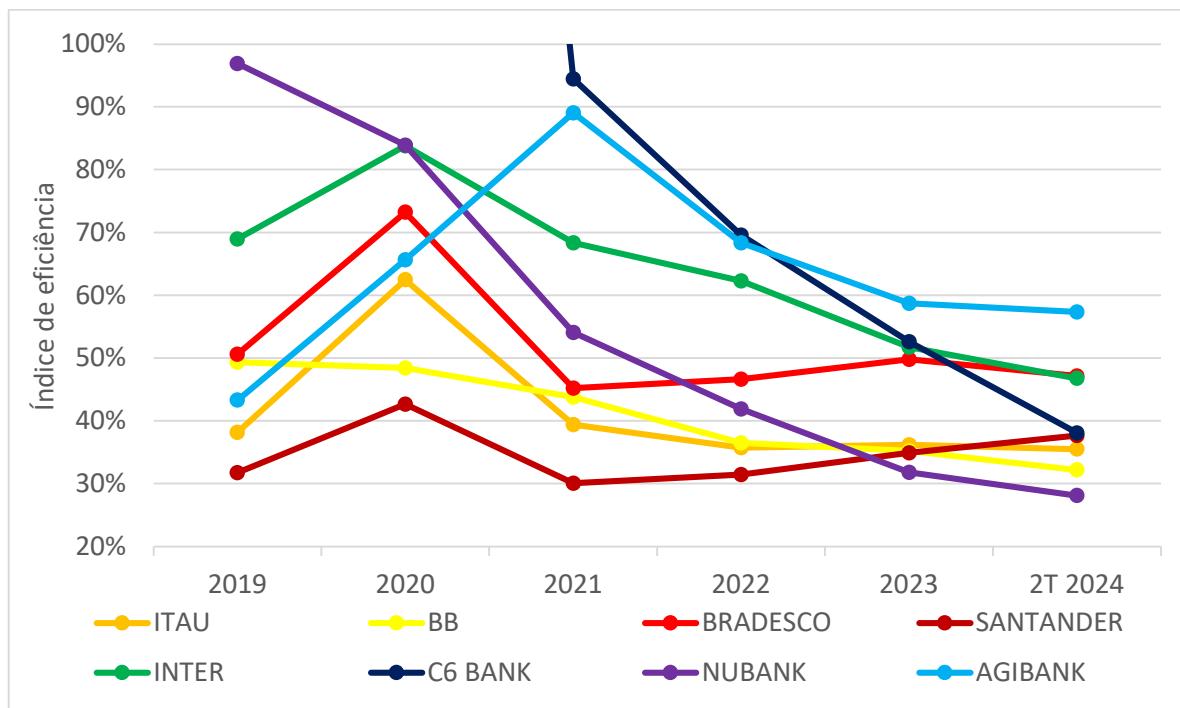
Estendendo a definição de índice de eficiência observada na literatura, o trabalho considerou apenas as despesas de pessoal e administrativas ao invés do total das receitas operacionais, uma vez que a base de dados do Banco Central não disponibiliza a composição de outras receitas e despesas operacionais. Além disso, utilizou-se o produto bancário ao invés de apenas as receitas de intermediação financeira, uma vez que as despesas de pessoal e administrativas são associadas, também, às receitas de tarifa e serviços. Esse indicador pode ser calculado de acordo com a Equação 8.

$$\text{Índice de eficiência} = \text{despesas de pessoal e administrativa} / \text{produto bancário} \quad (8)$$

O índice de eficiência busca mensurar a produtividade do banco. Um índice de eficiência mais baixo implica em menos recursos destinados a estrutura operacional e, portanto, mais eficiência.

Na Figura 31, pode-se verificar que os bancos digitais demonstram uma forte tendência de diminuição do indicador à medida em que crescem receita e diluem seus custos com pessoal e administrativos mais escaláveis. Os bancos tradicionais tem iniciativas para melhorar seus índices de eficiência, como a diminuição do número de agências e o investimento em tecnologia, porém, percebe-se a dificuldade de alguns bancos, principalmente o Bradesco, em cortar suas altas despesas de pessoal e serviços de terceiros. Verifica-se, ainda, a desaceleração da diminuição do índice de eficiência do Agibank em níveis mais altos que os demais bancos, visto seus custos administrativos maiores com os *smarthubus*.

Figura 31 – Índice de eficiência dos bancos



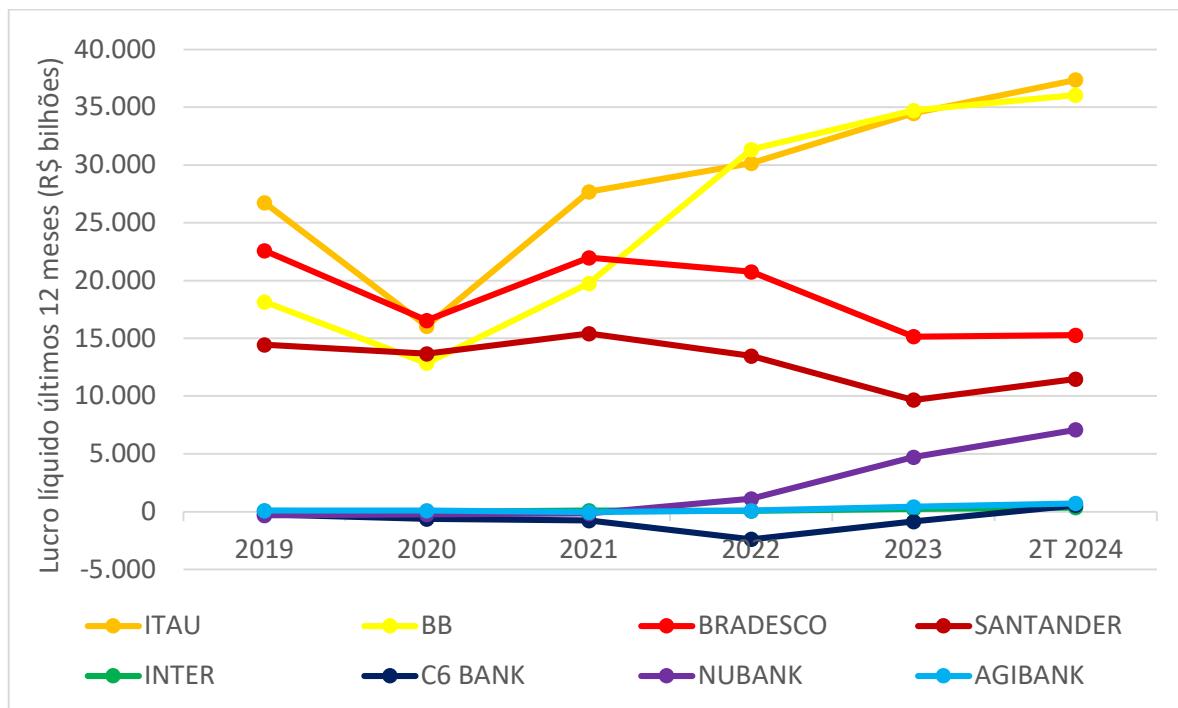
Fontes: Banco Central do Brasil (2024a); elaboração própria.

Pretende-se verificar a tendência do lucro líquido como um indicativo da estabilidade da rentabilidade.

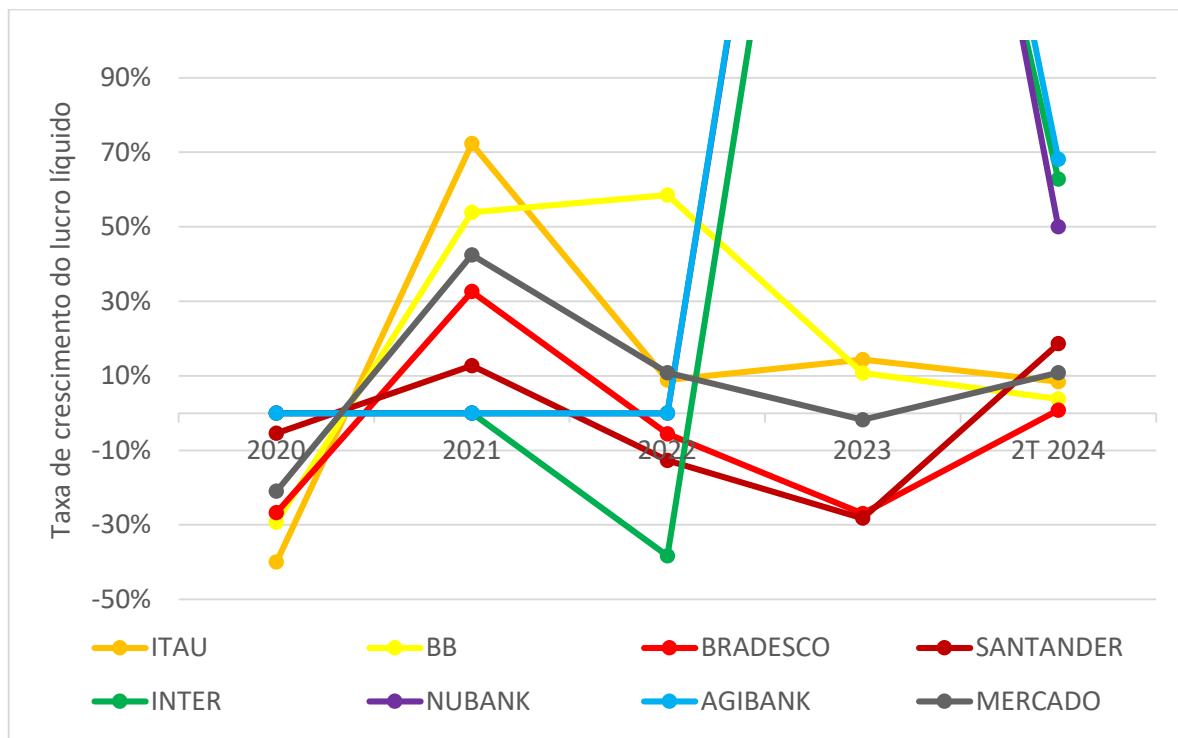
Como resultado das maiores margens dos segmentos em que atuam e da diluição das despesas de pessoal e administrativas, os bancos digitais apresentam fortes crescimento do lucro líquido, como mostra a Figura 32. Os bancos tradicionais, por sua vez, demonstram certa dificuldade em crescer seus lucros acima do crescimento do mercado, resultado da maior competição.

Figura 32 – Lucro líquido dos bancos

(a) Lucro líquido



(b) Taxa de crescimento do lucro líquido

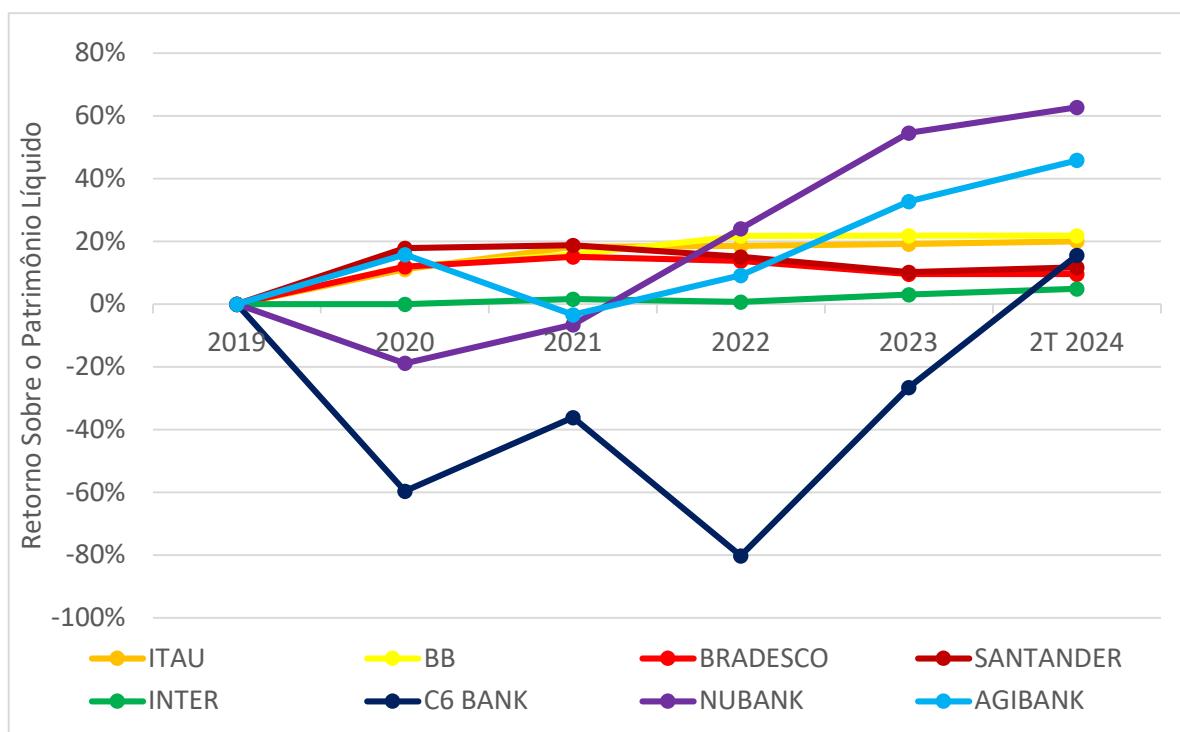


Fontes: Banco Central do Brasil (2024a); elaboração própria.

O Retorno sobre o Patrimônio Líquido, na Figura 33, evidencia a capacidade dos bancos de gerar mais resultados pelo capital próprio empregado, visto o maior retorno do Nubank e

do Agibank, a tendência de crescimento do C6, que tem mudado o enfoque de crescimento para geração de resultado de suas operações, e o crescimento do retorno do Inter, que deve apresentar uma normalização à medida que utiliza o excesso de capital próprio. Enquanto o Itaú e o Banco do Brasil mantêm suas rentabilidades históricas, resultado de suas sólidas vantagens competitivas, o Bradesco e o Santander apresentaram uma compressão de margem nos últimos anos.

Figura 33 – Retorno Sobre o Patrimônio Líquido dos bancos



Fontes: Banco Central do Brasil (2024a); elaboração própria.

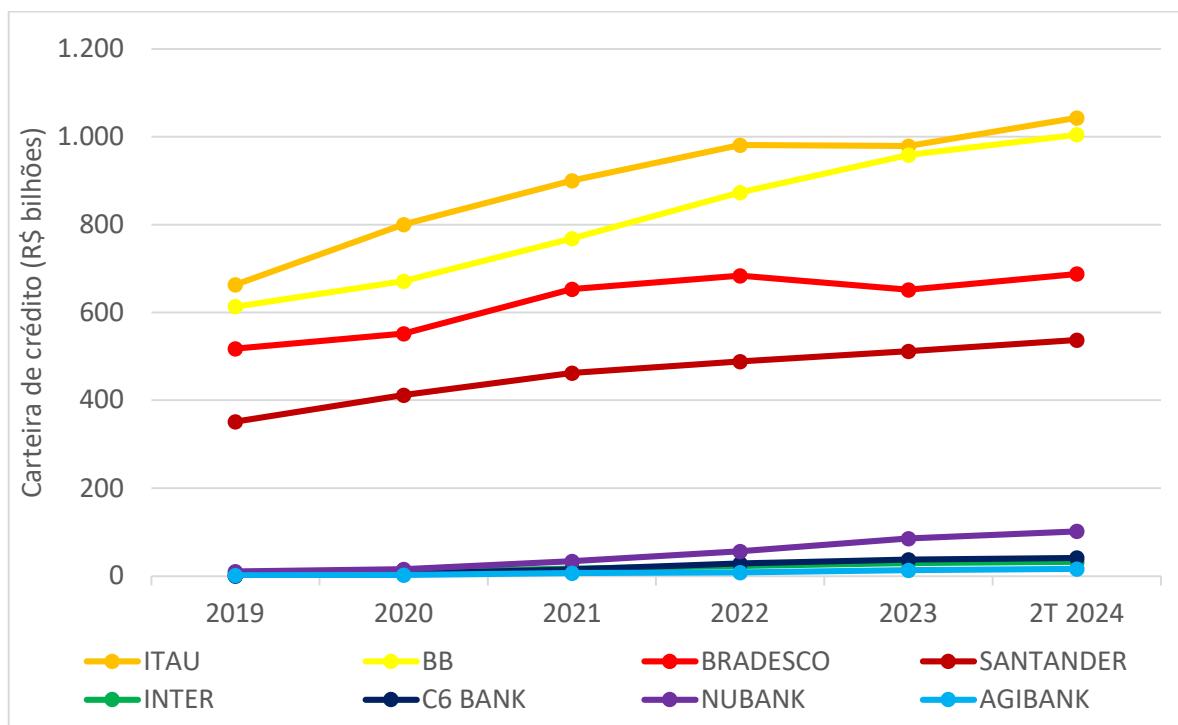
6.1.2 Qualidade dos ativos

Para avaliar a qualidade dos ativos, pretende-se verificar a carteira de crédito por modalidade de crédito, nível de risco, inadimplência e cronograma de vencimentos.

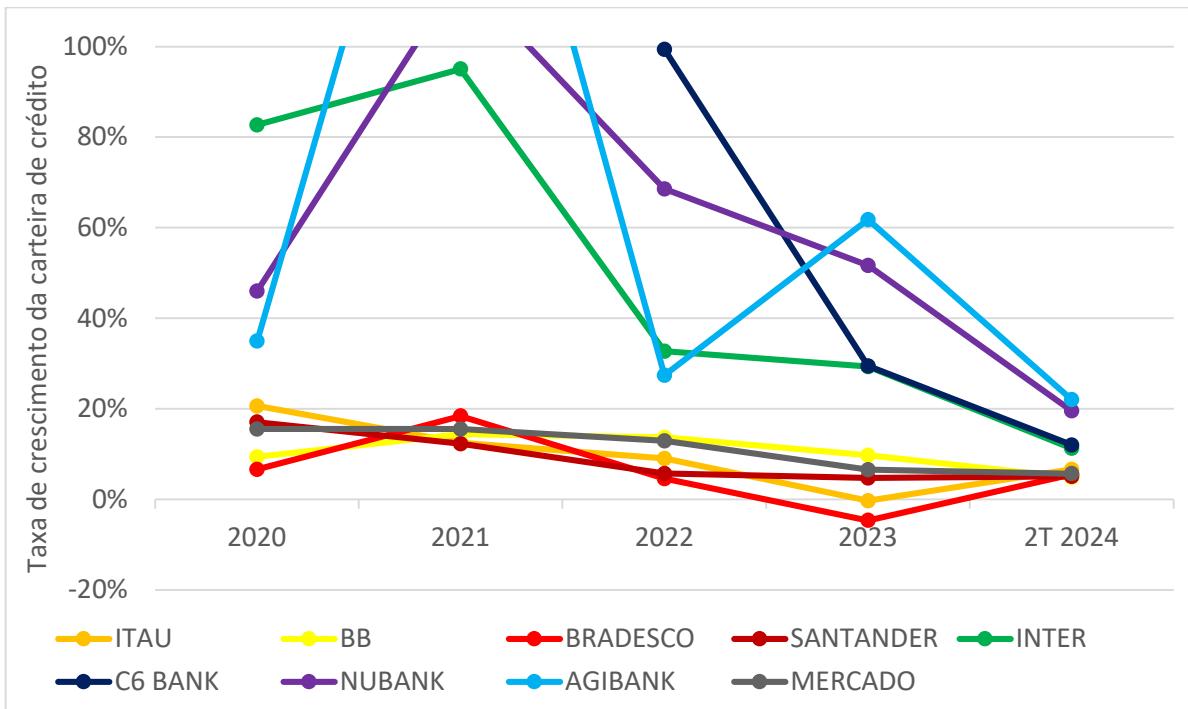
De acordo com a Figura 34, os bancos digitais possuem carteiras de crédito pouco significativas comparadas aos bancos tradicionais, mas com um maior crescimento, em desaceleração, à medida em que seus segmentos de atuação saturam e os bancos tradicionais se transformam para competir melhor.

Figura 34 – Carteira de crédito dos bancos

(a) Carteira de crédito



(b) Taxa de crescimento da carteira de crédito



Fontes: Banco Central do Brasil (2024a); elaboração própria.

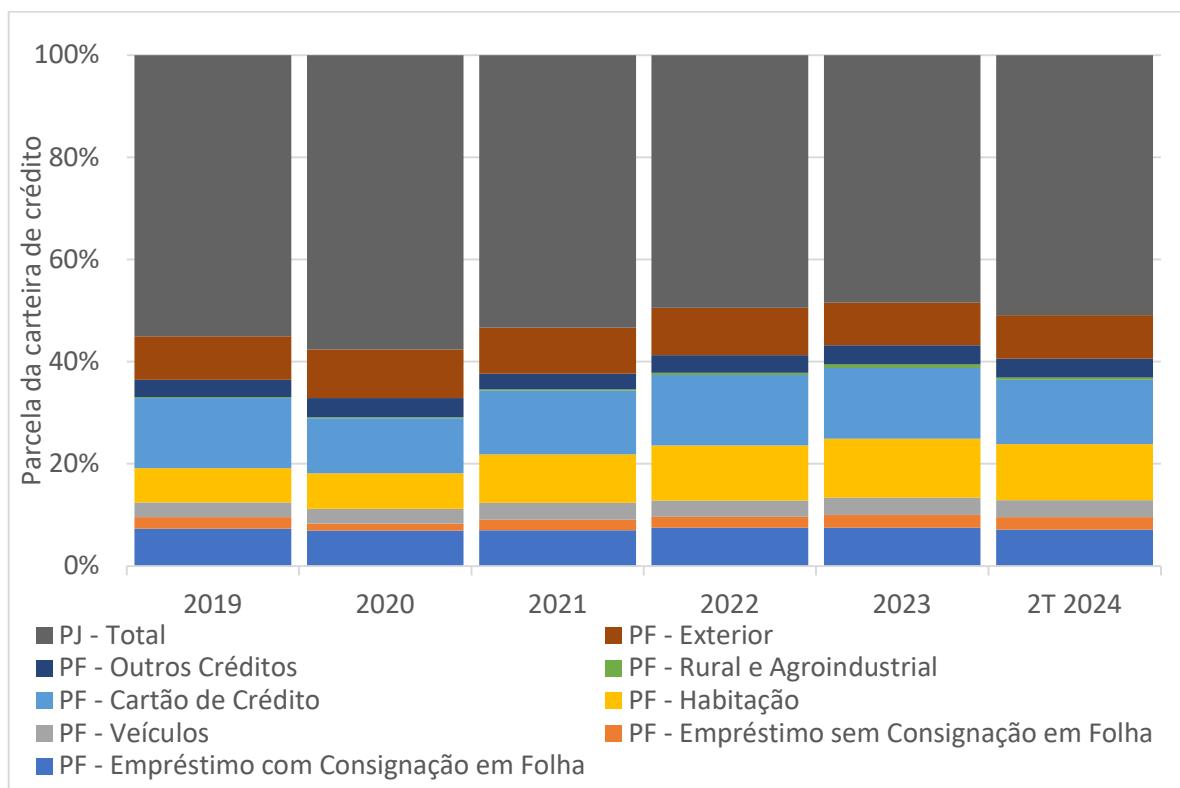
A análise da composição por modalidade de crédito permite entender as áreas de enfoque de cada instituição, assim como o perfil de risco e de garantia de seus empréstimos.

Ao observar a composição das modalidades de crédito das carteiras dos bancos tradicionais na Figura 35, percebe-se uma grande participação de crédito para pessoa jurídica e de créditos com garantia para pessoa física, como crédito consignado, financiamento de veículos e financiamento de imóveis.

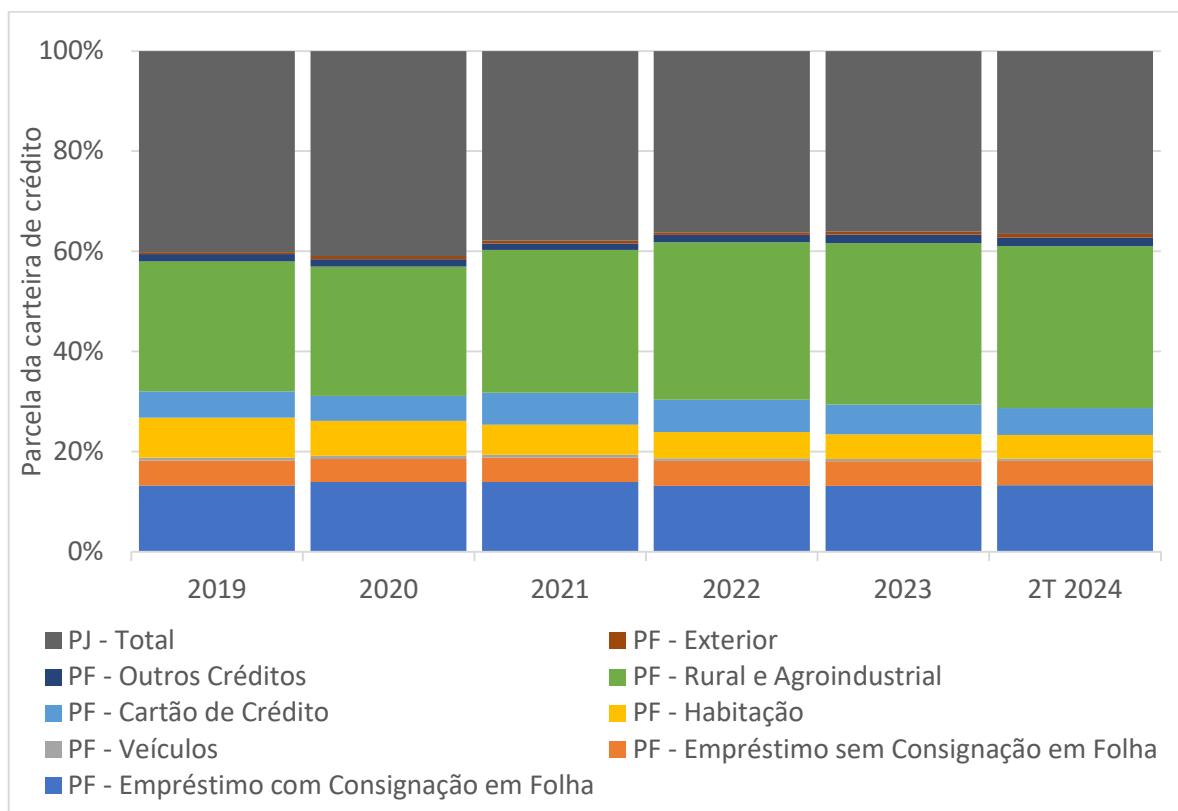
É possível notar algumas modalidades que são focadas por cada instituição individualmente, como crédito rural no caso do Banco do Brasil, financiamento imobiliário no caso do Santander e empréstimos no exterior por parte do Itaú, visto suas subsidiárias no exterior. Em contrapartida, o Banco do Brasil apresenta menor relevância na modalidade de cartão de crédito e o Itaú dá menos enfoque a crédito consignado.

Figura 35 – Composição das carteiras de crédito dos bancos tradicionais

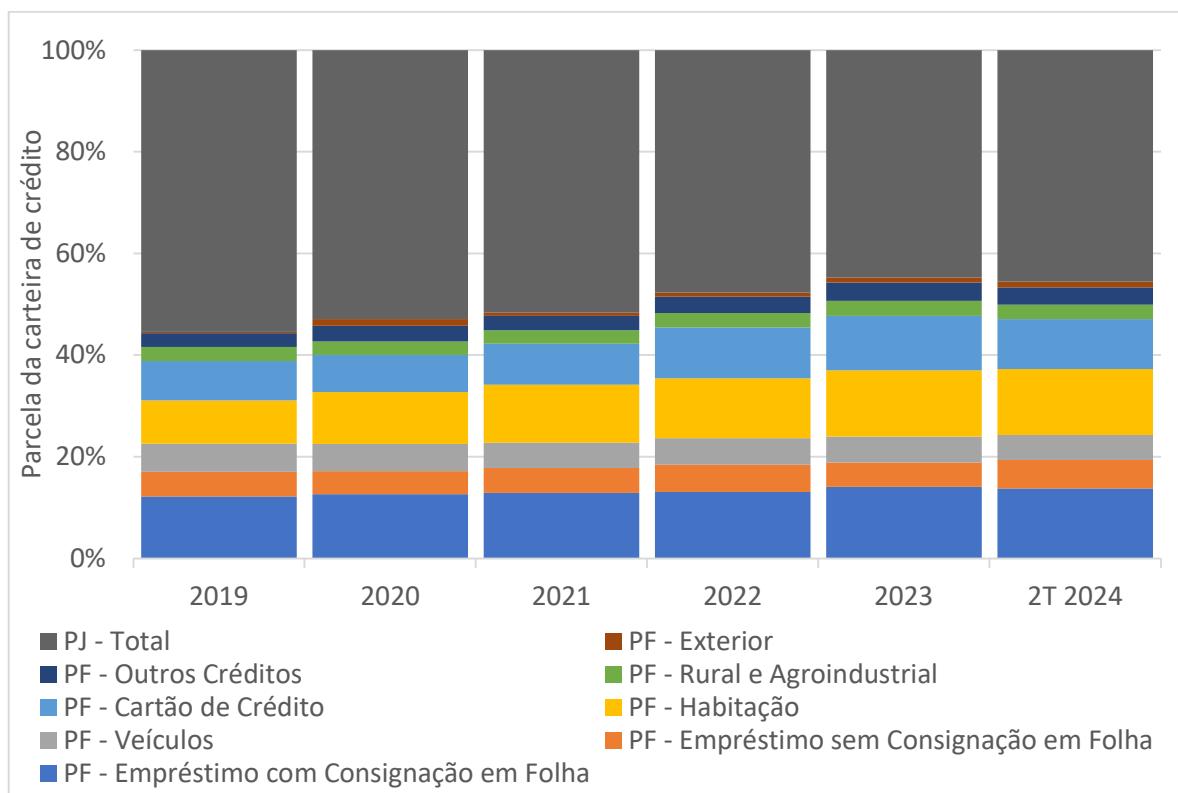
(a) Composição da carteira de crédito do Itaú



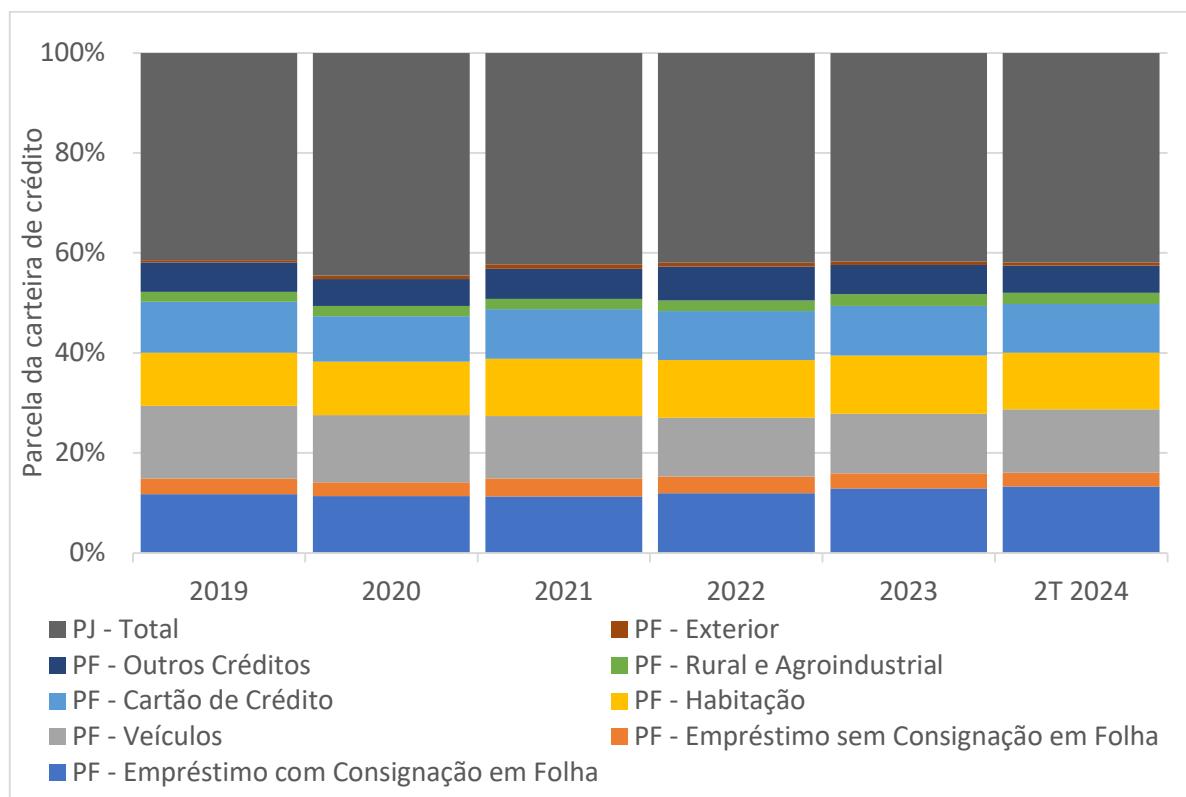
(b) Composição da carteira de crédito do Banco do Brasil



(c) Composição da carteira de crédito do Bradesco



(d) Composição da carteira de crédito do Santander

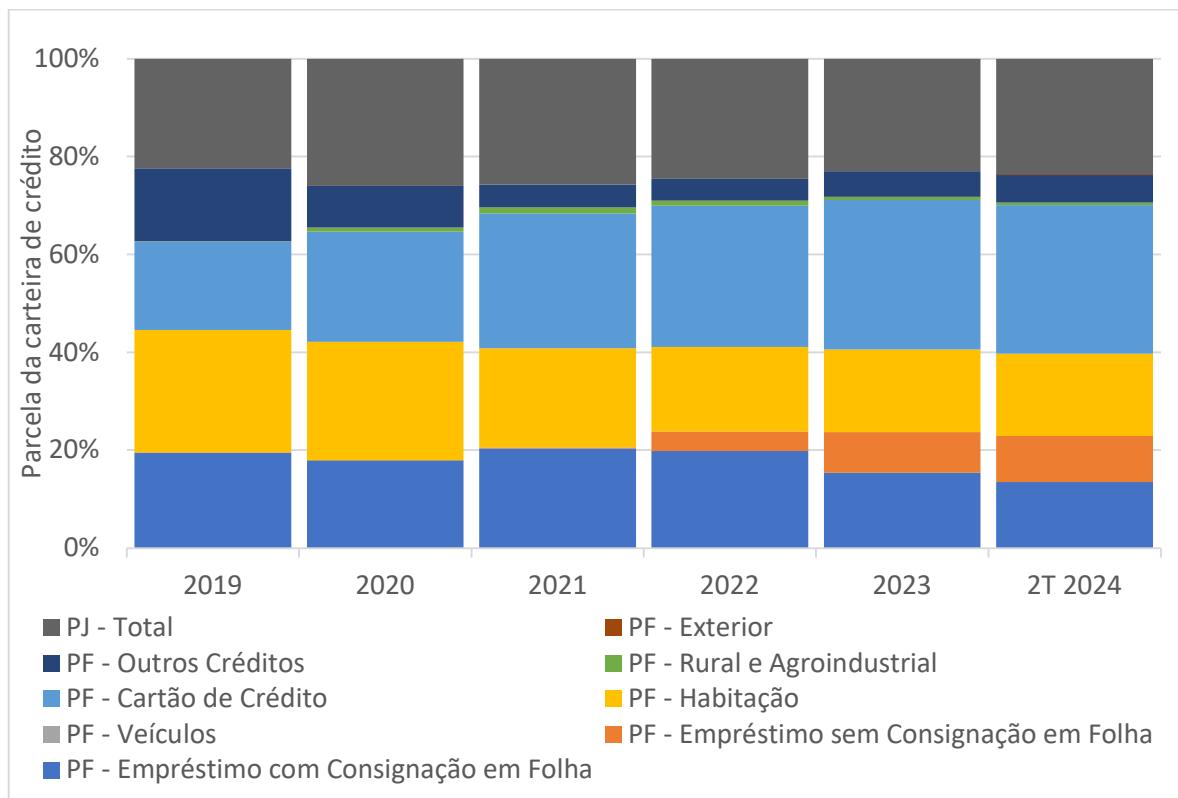


Fonte: Banco Central do Brasil (2024a).

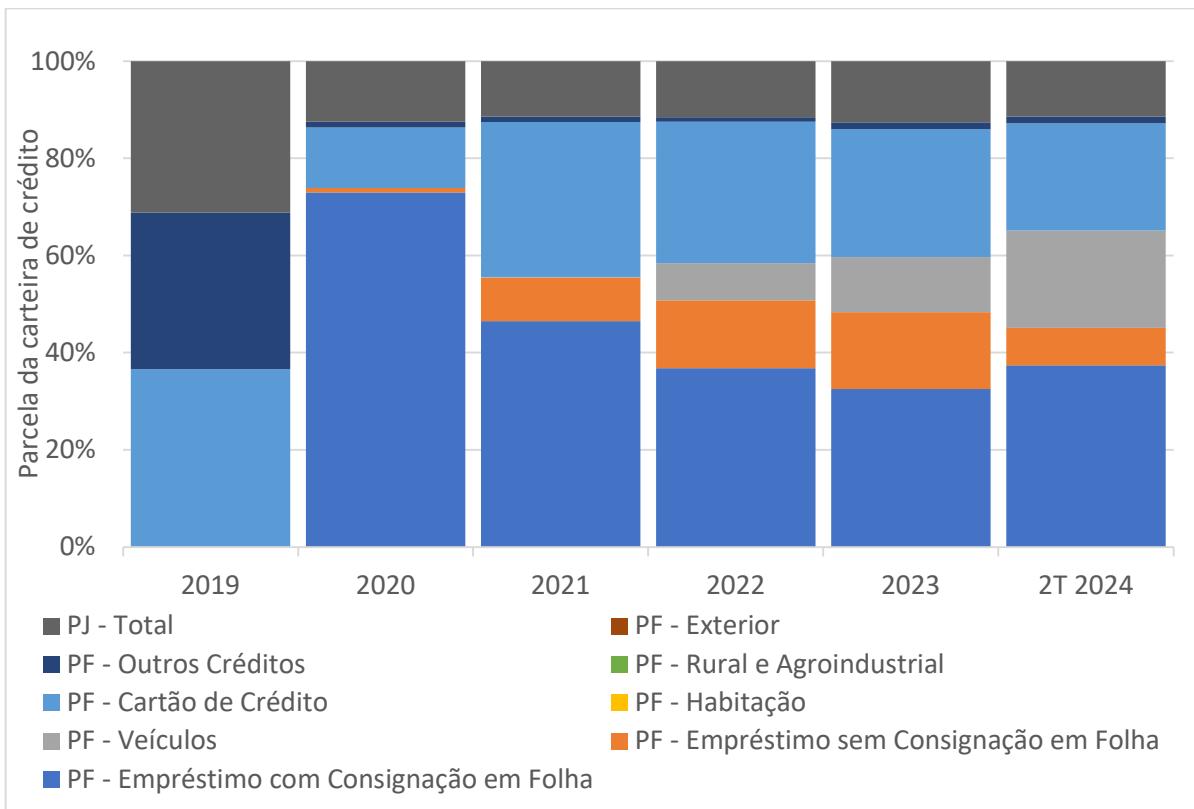
A composição da carteira de crédito dos bancos digitais pode ser verificada na Figura 36. Os bancos digitais possuem carteiras de crédito predominantemente voltadas para pessoa física, uma vez que apenas o Inter e o C6 possuem uma parcela significativa em crédito para pessoa jurídica. Em geral, percebe-se uma parcela relevante de cartão de crédito. Individualmente os bancos se diferenciam em segmentos específicos: cartão de crédito e pessoal para o Nubank, consignado e pessoal para o Agibank, habitacional para o Inter e financiamento veículos para o C6.

Figura 36 – Composição das carteiras de crédito dos bancos digitais

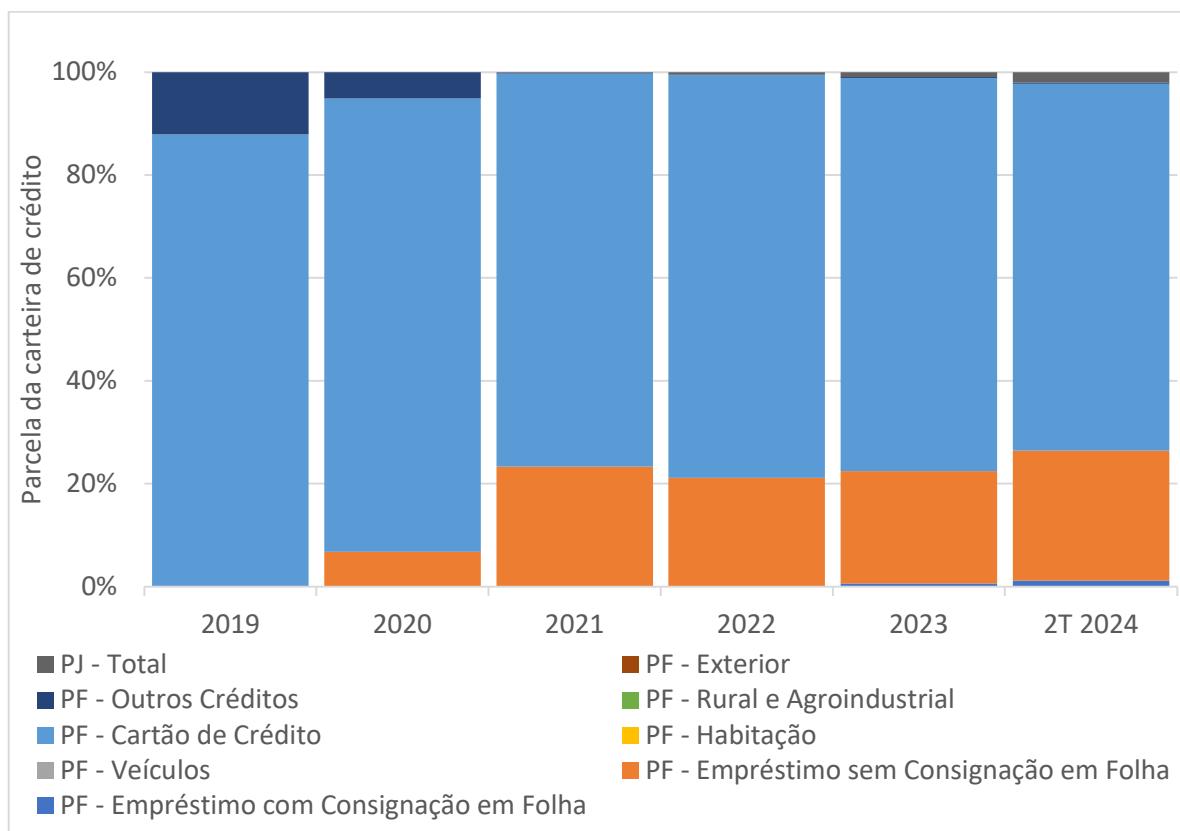
(a) Composição da carteira de crédito do Inter



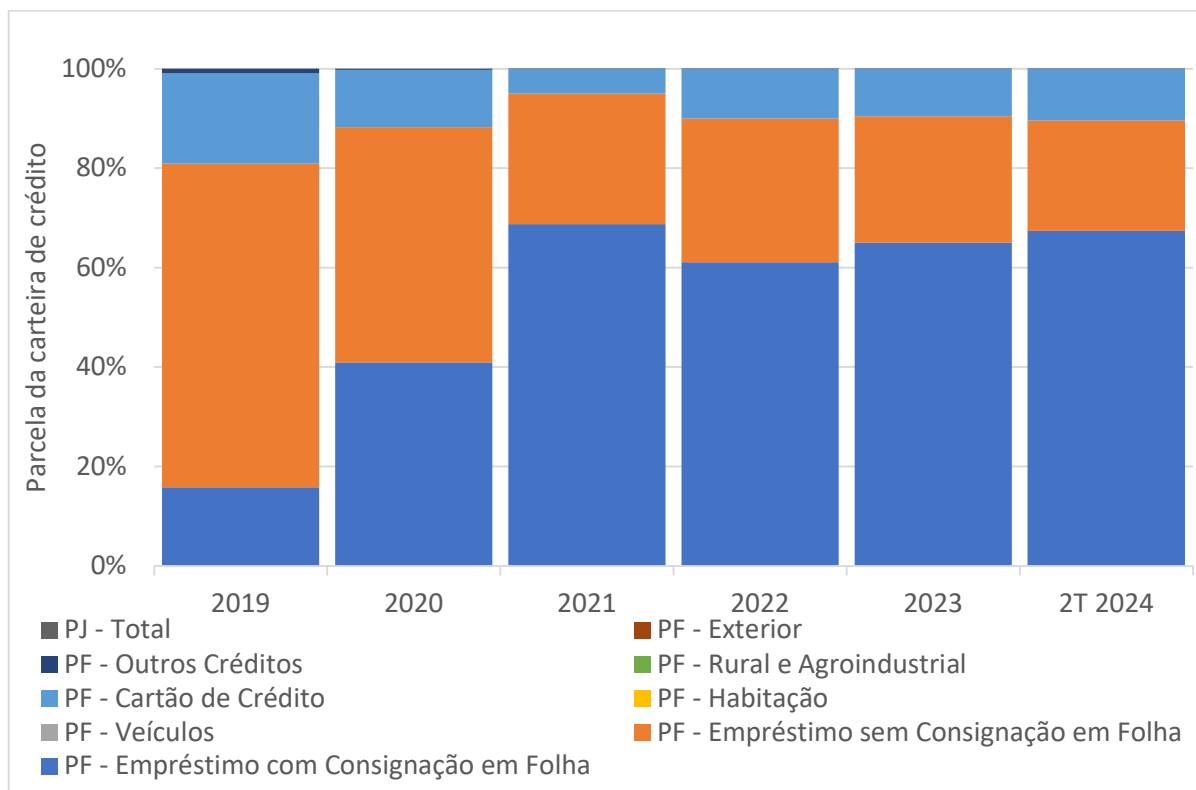
(b) Composição da carteira de crédito do C6



(c) Composição da carteira de crédito do Nubank



(d) Composição da carteira de crédito do Agibank

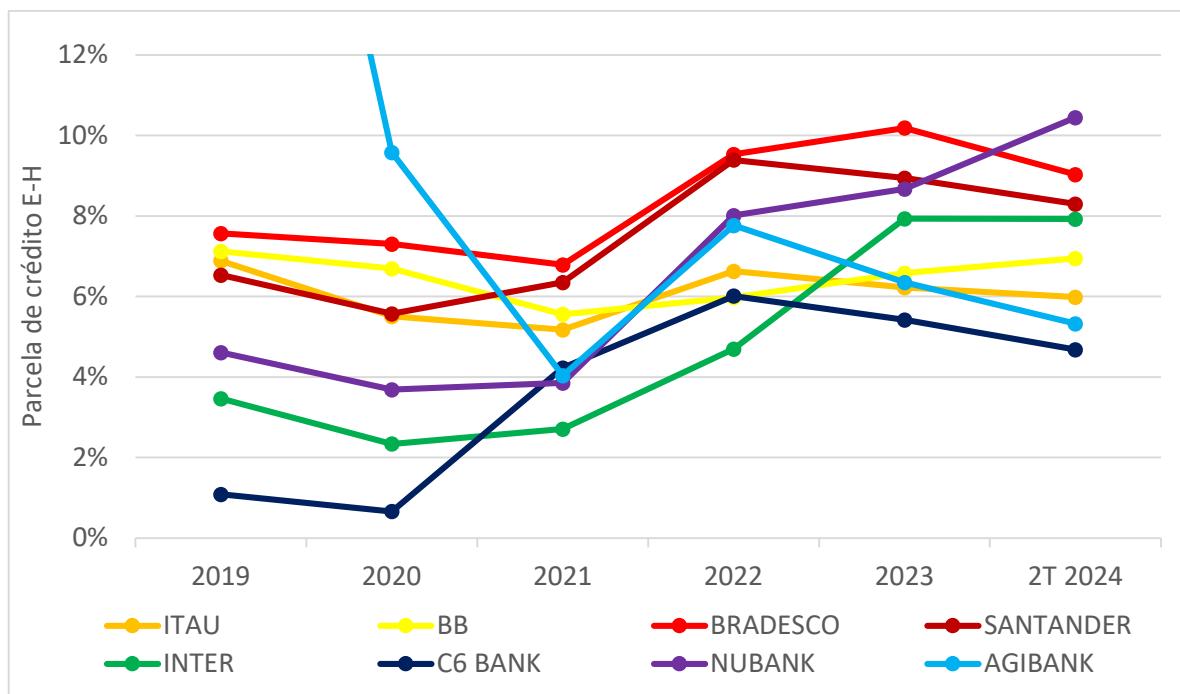


Fonte: Banco Central do Brasil (2024a).

Segundo a Resolução 2.682 de 1999, os bancos precisam classificar os créditos de suas carteiras de acordo com o nível de risco em uma escala de AA, A, B, C, D, E, F, G e H (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 1999). A classificação do risco dos créditos é feita de acordo com metodologias próprias de cada instituição, levando em consideração dados do devedor, como a situação financeira, o grau de endividamento, pontualidade dos pagamentos, contingências e garantias e a qualidade dos controles. Os bancos são obrigados a classificar os créditos em um nível mínimo de acordo com seu atraso. A resolução em questão determina o quanto deve ser provisionado para cada nível de risco. Ao verificar o percentual de créditos de nível de risco E-H, considerados de maior risco e obrigatoriamente incluindo créditos vencidos acima de 90 dias, pretende-se compreender o perfil de risco e a tendência da inadimplência dos bancos.

Em relação aos créditos com maior nível de risco, na Figura 37, não se verifica uma diferença clara entre as categorias de bancos, mas sim diferenças individuais relativas à segmentação de cada banco. Percebe-se uma deterioração do nível de risco do Santander e Bradesco em 2022 e 2023, mais afetados pelo aumento da inadimplência. No caso dos bancos digitais, enquanto o Nubank e o Inter possuem um perfil de crédito mais alto, por atuarem em maior grau na baixa renda, o Agibank e o C6 apresentam menor nível de risco, por atuarem com enfoque, respectivamente, em pensionistas do INSS e na alta renda.

Figura 37 – Parcada de créditos E-H dos bancos

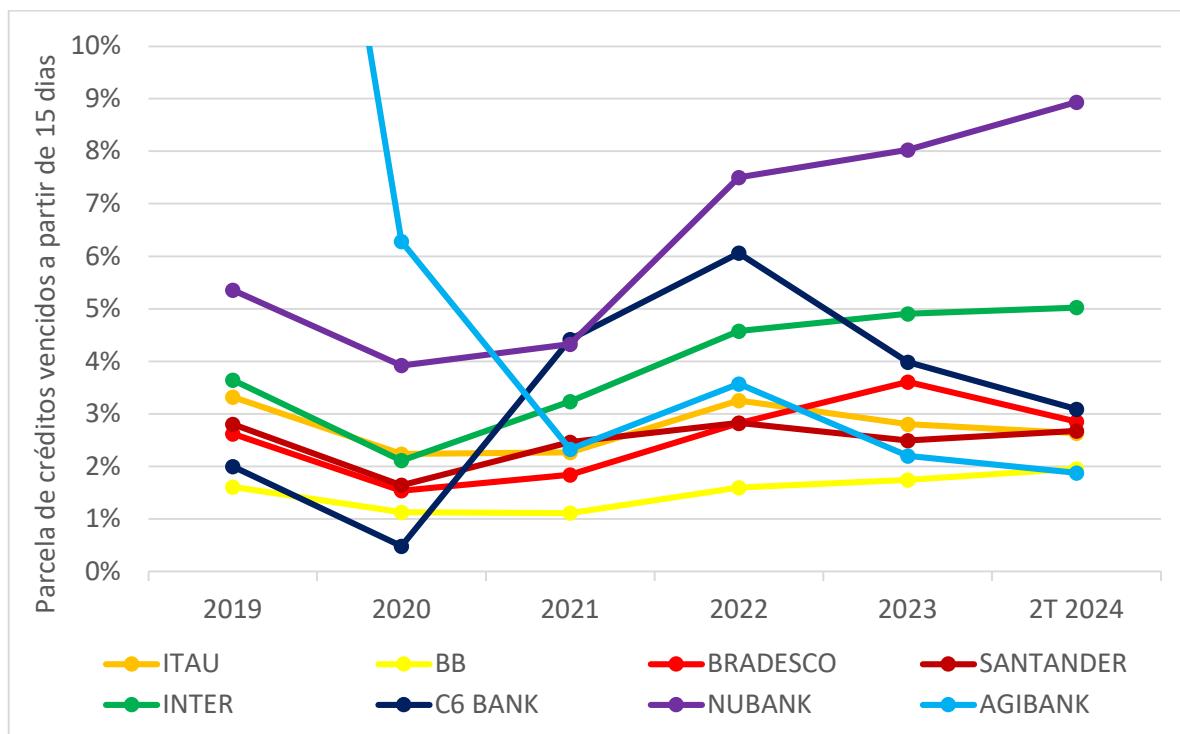


Fontes: Banco Central do Brasil (2024a); elaboração própria.

Para avaliar a inadimplência, verificou-se o percentual de créditos vencidos acima de 15 dias, que são créditos com probabilidade significativa de não serem honrados.

Na Figura 38, percebe-se o perfil mais acentuado de inadimplência para os bancos digitais, com exceção do Agibank, visto o enfoque em consignado para pensionistas mais velhos.

Figura 38 – Parcela de créditos vencidos acima de 15 dias dos bancos



Fontes: Banco Central do Brasil (2024a); elaboração própria.

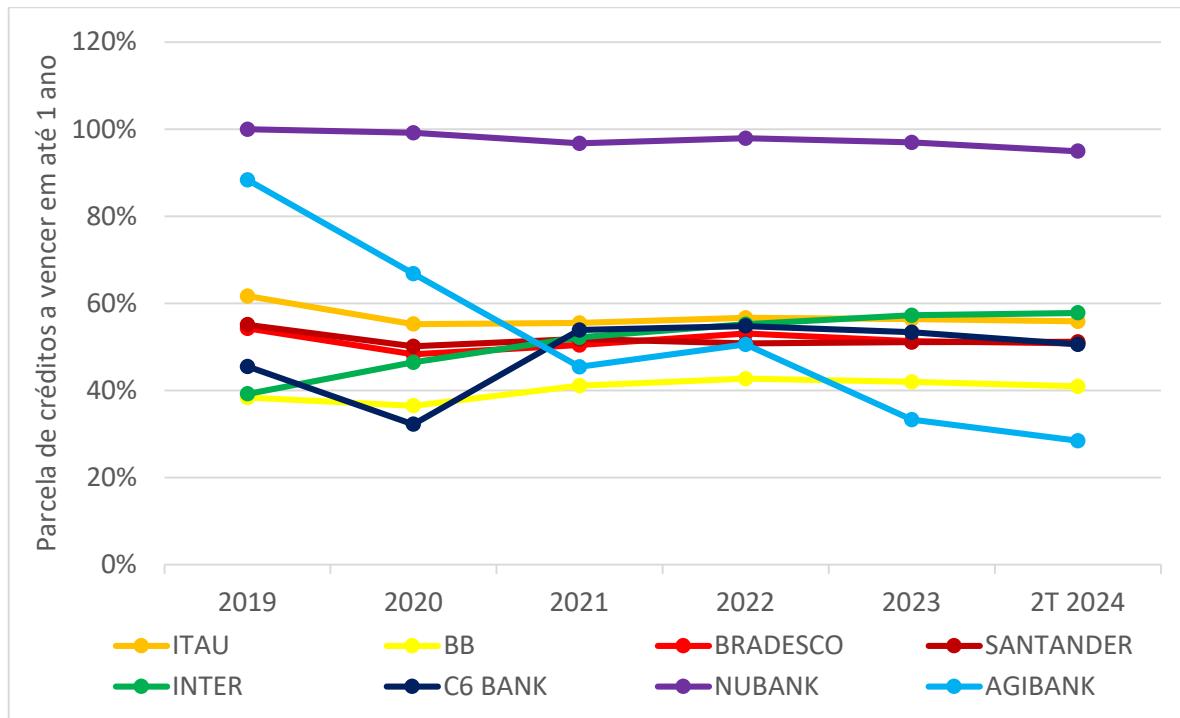
Também foi analisado o perfil de vencimento das carteiras de crédito para entender o giro da carteira, por meio da verificação do percentual de créditos a vencer em até 1 ano e do percentual de créditos a vencer em mais de 5 anos, buscando entender a representatividade da carteira de curto prazo e da carteira de mais longo prazo, respectivamente.

De acordo com a Figura 39, não se percebem diferenças claras entre os perfis de vencimento das carteiras de crédito de cada categoria de bancos, que são decorrentes, preponderantemente, pela modalidade de atuação de cada instituição. Enquanto o Nubank possui a maior parte da carteira de crédito no curto prazo em razão de sua maior participação em cartão de crédito e crédito pessoal, o Banco do Brasil, Inter e Agibank possuem maior parte

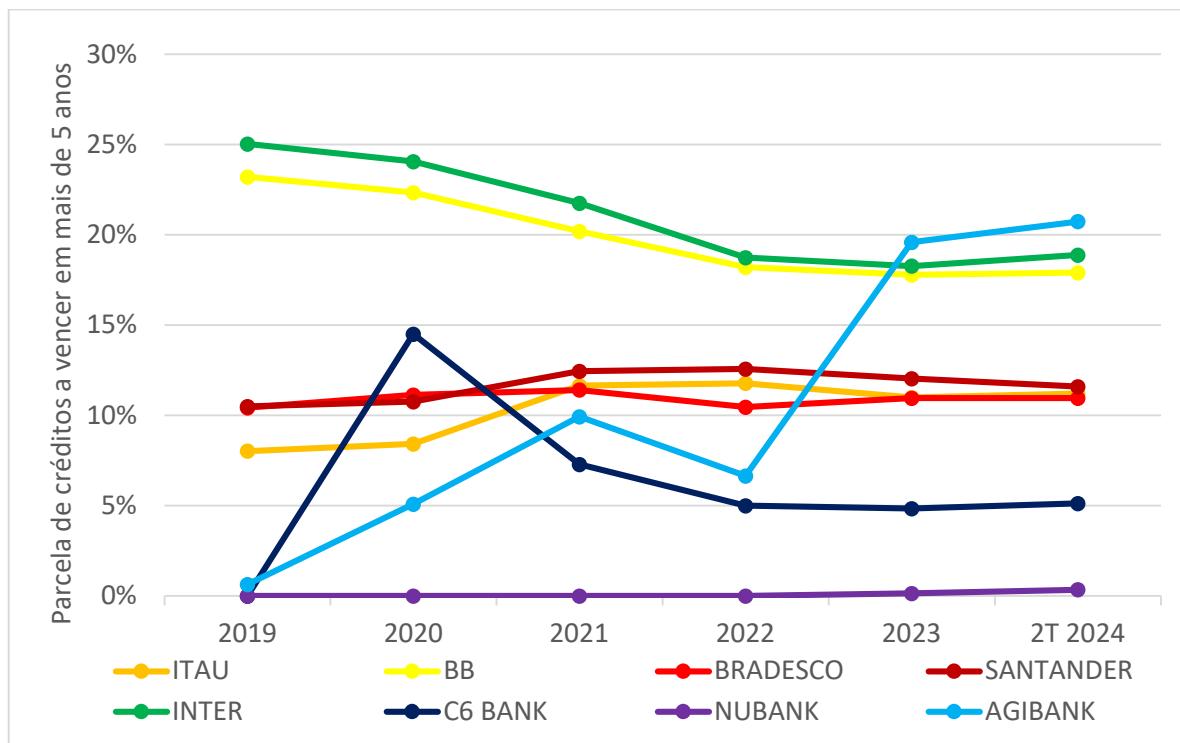
da carteira com vencimentos acima de 5 anos, por atuarem em crédito rural, financiamento imobiliário e crédito consignado, respectivamente.

Figura 39 – Perfil de vencimento das carteiras de crédito dos bancos

(a) Parcela de créditos a vencer até 1 ano



(b) Parcela de créditos a vencer em mais de 5 anos



Fontes: Banco Central do Brasil (2024a); elaboração própria.

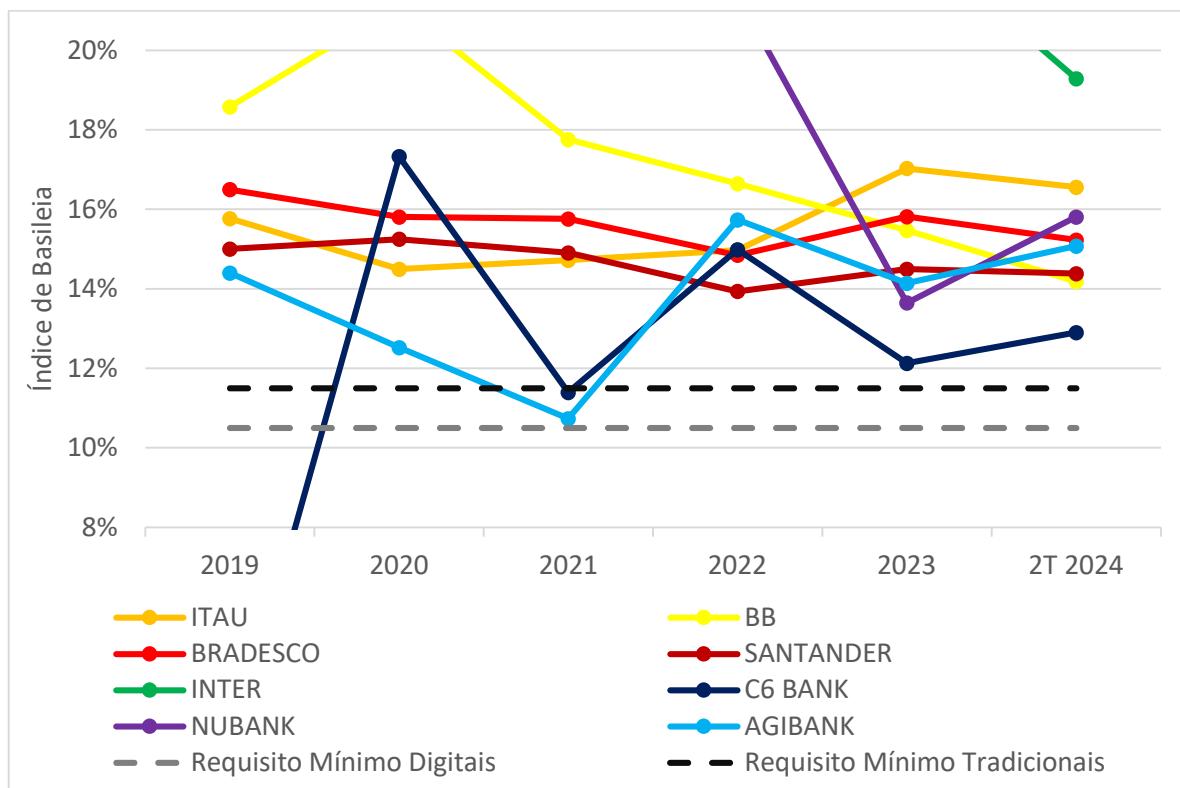
6.1.3 Adequação de capital

O índice de Basileia, ao medir a parcela de patrimônio de referência em relação aos ativos ponderados pelo risco, busca verificar a capacidade do banco de absorver perdas de forma a proteger as captações. Ademais, ele limita o crescimento dos bancos, que não podem aumentar seus ativos, sem um correspondente aumento do patrimônio de referência.

A Figura 40 mostra que os bancos tradicionais possuem melhores índices de Basileia, não apenas pela maior estabilidade em níveis mais altos, o que confere segurança aos depósitos, mas pela menor busca de crescimento por parte desses bancos, que precisam consumir menos seus excessos de capital. Em contrapartida, a maior rentabilidade dos bancos digitais tende, à medida que o crescimento dos bancos digitais se estabiliza, a oferecer maior segurança às captações.

Pode-se notar o caso específico do Banco Inter, que, por ser sobre capitalizado por seus acionistas de referência, apresenta índices de Basileia em significativo excesso ao requerido pelo Banco Central.

Figura 40 – Índice de Basileia dos bancos



Fontes: Banco Central do Brasil (2021; 2024a).

6.1.4 Liquidez

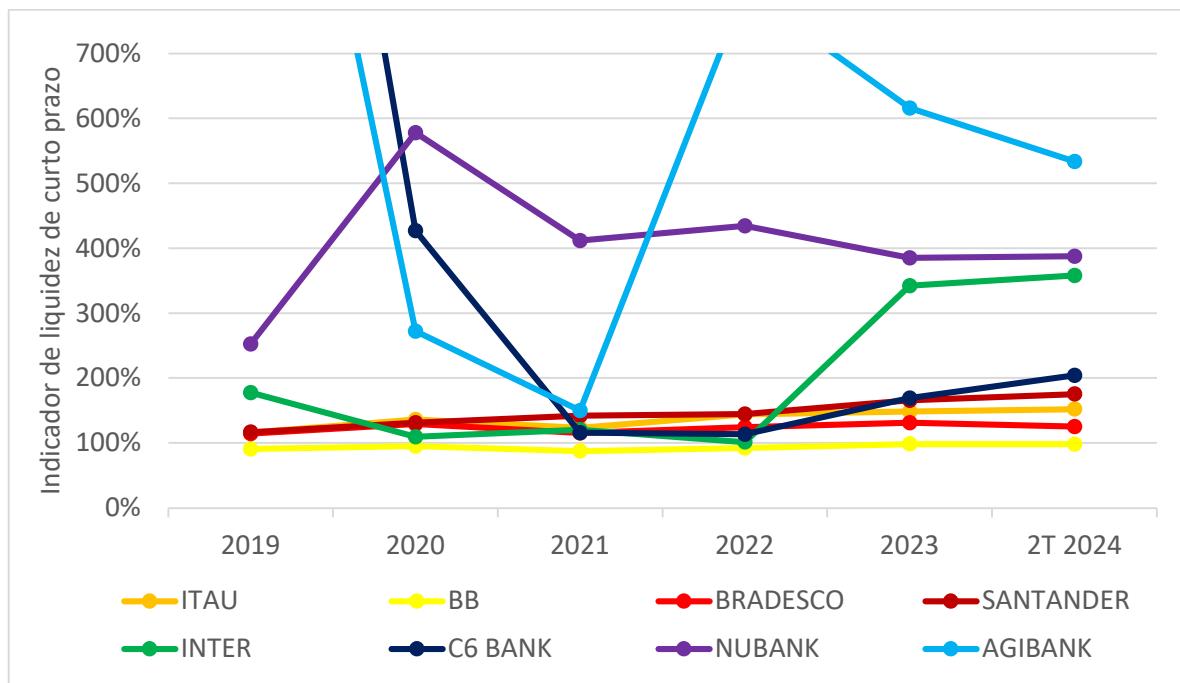
Os indicadores de liquidez utilizados para comparar as instituições foram baseados nos indicadores observados na literatura, mas ajustados para refletir os dados disponíveis.

Propõe-se utilizar um indicador de liquidez de curto prazo, descrito na Equação 9. Esse indicador, de forma análoga ao indicador de liquidez imediata, busca verificar se a instituição possui ativos líquidos suficientes para honrar suas obrigações de curto prazo. Diferente do indicador de liquidez imediata, o indicador de liquidez de curto prazo foi definido de forma mais ampla, incluindo títulos e valores mobiliários e instrumentos financeiros derivativos, uma parte do ativo relativamente líquida, composta principalmente por títulos públicos. As obrigações de curto prazo incluíram os depósitos de poupança, interfinanceiros, de conta de pagamento e operações compromissadas, ao invés de considerar apenas os depósitos à vista, uma vez que são depósitos com liquidez imediata ou majoritariamente de curto prazo.

$$\text{Liquidez de curto prazo} = \frac{(\text{disponibilidades} + \text{aplicações interfinanceiras de liquidez} + \\ \text{títulos e valores mobiliários e instrumentos financeiros derivativos})}{(\text{depósitos à vista, de poupança, interfinanceiros, de conta de pagamento} + \\ \text{operações compromissadas})} \quad (9)$$

Em relação à liquidez de curto prazo, na Figura 41, pode-se verificar que todas as instituições mantêm níveis de liquidez adequados, acima de 100%. Os bancos digitais, entretanto, apresentam indicadores mais elevados, o que confere mais segurança aos depósitos de livre movimentação.

Figura 41 – Indicador de liquidez de curto prazo dos bancos



Fontes: Banco Central do Brasil (2024a); elaboração própria.

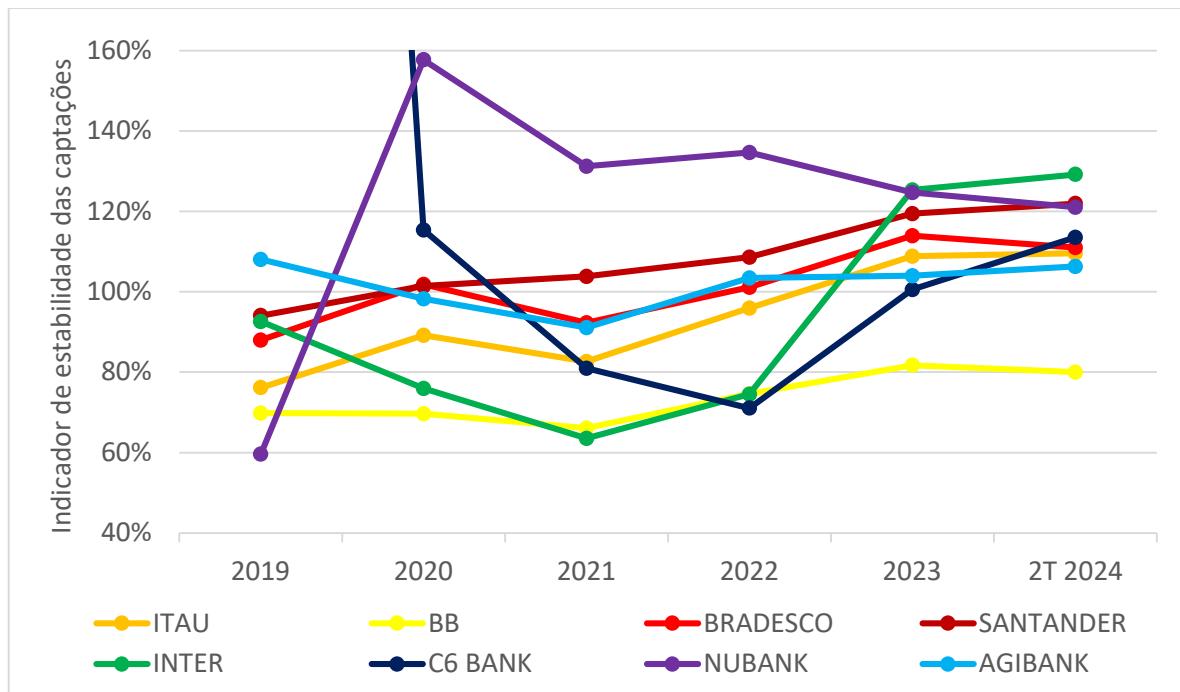
Propõe-se utilizar um indicador de estabilidade das captações, descrito na Equação 10. Esse indicador, de forma análoga ao NSFR, busca verificar se a instituição possui captações estáveis suficientes para a garantir as operações de crédito de longo prazo que ela pratica. As captações estáveis consideradas foram os depósitos a prazo, recursos de aceites de emissão e empréstimos, enquanto as operações de crédito de longo prazo foram representadas pela carteira de crédito.

$$\text{Estabilidade das captações} = (\text{depósitos a prazo} + \text{recursos de aceites de emissão de títulos} + \text{obrigações por empréstimos e repasses}) / \text{carteira de crédito} \quad (10)$$

Analizando a estabilidade das captações, por meio da Figura 42, pode-se concluir que em geral os bancos mantêm níveis de captações de longo prazo adequados para as operações de crédito que realizam, sem diferenças significativas entre as categorias de bancos. O Banco do Brasil, entretanto, apresenta níveis de captações historicamente estáveis, mas abaixo de 100%, o que evidencia um descasamento em suas operações de crédito, caracterizadas por um perfil de longo prazo. Esse descasamento é suportado, em grande parte, por operações

compromissadas em suas captações, o que pode representar um risco, especialmente se essas operações forem de curto prazo, uma vez que podem enfrentar dificuldades de rolagem em momentos de estresse.

Figura 42 – Indicador de estabilidade das captações dos bancos



Fontes: Banco Central do Brasil (2024a); elaboração própria.

6.1.5 Sensibilidade a riscos de mercado

Essa dimensão verifica o impacto nos resultados causada por mudanças em variáveis de mercado como taxas de juros, câmbio, preço de commodities e ações. Portanto, a análise da sensibilidade a riscos de mercado atenta-se ao trabalho de gestão de ativos e passivos do banco, que, para não correr riscos de mercado e lucrar em diferentes cenários, precisa casar ativos e passivos em indexadores, moeda e prazo.

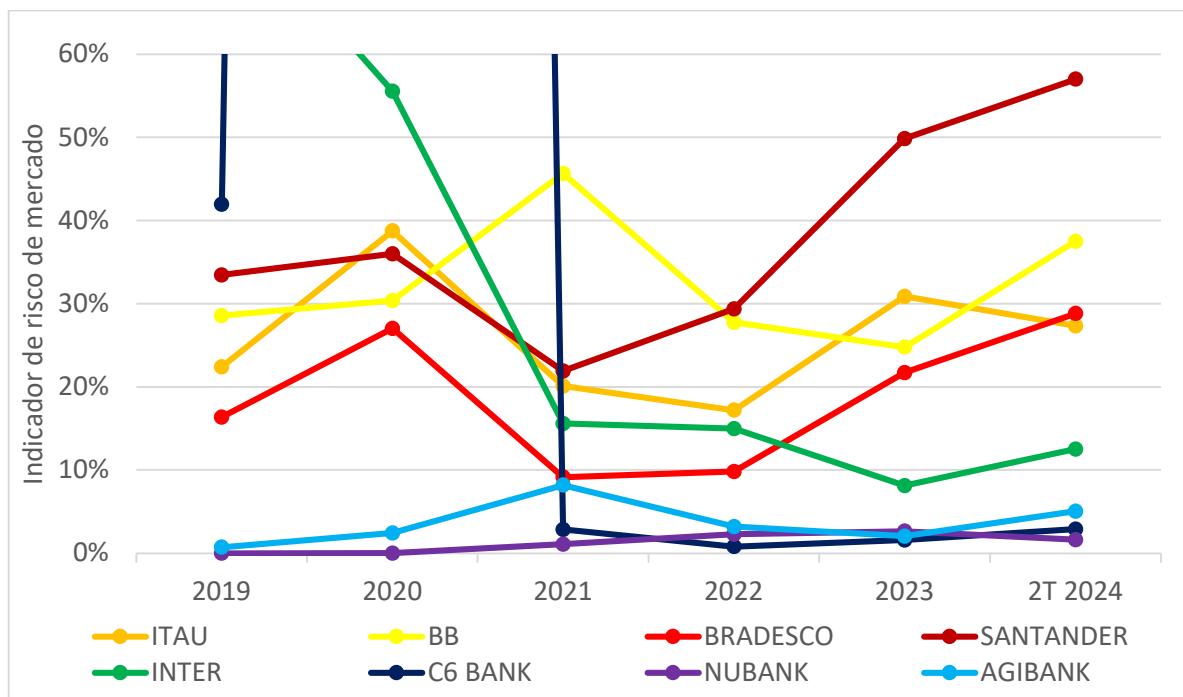
Propõe-se utilizar um indicador de risco de mercado, conforme a Equação 11. O RWApad é a parcela relativa à exposição de riscos de mercado dos ativos ponderados pelo risco para o cálculo do requerimento de capital (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2021). Para a comparação entre as diferentes instituições financeiras, normalizou-se o RWApad pelo

produto bancário, verificando, então, o relativo impacto dessas exposições nos resultados dos bancos.

Indicador de risco de mercado = RWAppad / Produto Bancário (11)

A Figura 43 mostra o indicador de risco de mercado para os bancos de cada categoria. A análise desse indicador demonstra que a exposição a riscos de variação de taxa de juros, câmbio e preços é maior nos bancos tradicionais. Portanto, uma vez que os resultados dos bancos tradicionais estão mais sujeitos a mudanças nas variáveis de mercado, os bancos digitais podem ser considerados mais seguros neste aspecto.

Figura 43 – Indicador de risco de mercado dos bancos



Fontes: Banco Central do Brasil (2024a); elaboração própria.

6.1.6 Gestão

Uma vez que o presente trabalho não foi feito com o mesmo acesso de órgãos regulatórios a processos internos das instituições, a análise da gestão recorre a dados públicos

agregados. Para avaliar a capacidade da gestão, verificou-se a experiência atuais presidentes de cada banco e a volatilidade do lucro.

O histórico de experiência profissional dos presidentes de cada banco está descrito na Tabela 26.

Tabela 26 – Experiência profissional dos presidentes dos bancos

Banco	Histórico de experiência profissional do presidente
Itaú	<u>Milton Maluhy Filho</u> 2012-2015: CEO Rede 2016-2018: CEO Itaú Chile 2019-2021: Vice-Presidente Executivo, CFO e CRO do Itaú Unibanco 2021-hoje: CEO Itaú Unibanco
BB	<u>Tarciana Medeiros</u> 2001-2012: Gerente de Relacionamento no BB 2012-2012: Assessora Pessoa Física BB 2013-2014: Gerente de Negócios Pessoa Física BB 2015-2019: Superintendente BB Seguridade 2019-2023: Gerente Executivo BB 2023-hoje: CEO BB
Bradesco	<u>Marcelo Noronha</u> 1998-2003: Vice-Presidente executivo BBVA 2003-2012: Diretor Bradesco 2008-hoje: Vice-Presidente do Conselho de Administração da Alelo 2011-hoje: Membro do Conselho de Administração da Elopar 2015-2023: Diretor Bradesco 2015-hoje: Vice-Presidente do Conselho de Administração da Livelo 2018-hoje: Membro do Conselho de Administração da Digio 2018-hoje: Presidente do Conselho de Administração da Cielo 2019-hoje: Membro do Conselho de Administração da Cartão Elo 2023-hoje: CEO Bradesco
Santander	<u>Mario Leão</u> 1996-2006: Vice-Presidente do Citi Brazil 2006-2008: Vice-Presidente do Golman Sachs Brazil 2008-2015: Diretor Executivo do Morgan Stanley 2015-2017: Diretor Executivo Santander Brasil 2017-2021: Vice-Presidente Executivo Santander Brasil 2022-hoje: CEO Santander Brasil
Inter	<u>João Vitor Menin</u> 2004-hoje: CEO Inter
C6	<u>Marcelo Kalim</u> Presidente do Conselho de Administração do BTG 2018-hoje: CEO C6
Nubank	<u>David Vélez</u> 2004-2004: <i>Analyst</i> Goldman Sachs 2005-2007: <i>Analyst</i> Morgan Stanley 2007-2010: <i>Senior Associate</i> General Atlantic 2011-2013: <i>Partner</i> Sequoia Capital 2013-hoje: CEO Nubank
Agibank	<u>Glauber Correa</u> 2002-2011: Gerente Regional Pessoa Jurídica da Caixa 2011-2015: Superintendente Regional da Caixa 2015-2016: Diretor Executivo de Produtos, Clientes e CRM da Caixa 2016-2017: Diretor Executivo de Estratégia e Organização da Caixa 2017-hoje: CEO Agibank

Fontes: Maluhy Filho (2024); Medeiros (2024); Noronha (2024); Leão (2024); Menin (2024); Vélez (2024); Correa (2024); Sebrae (2023); Adachi (2017).

Dentre os pontos que chamam atenção, João Vitor Menin possui 20 anos de atuação como presidente do Inter, o que pode ser explicado por sua família manter controle acionário na instituição. O presidente do C6 não possui muitas informações públicas sobre sua experiência, enquanto reportagem do Valor indica que ele trabalhou por 20 anos no BTG e chegou a ser um dos maiores acionistas do banco de investimento. CEO do Nubank David Vélez possui uma carreira mais curta como diretor, uma vez que a maioria das posições ocupadas anteriormente eram de analista. Tendo em vista as limitações da análise do histórico de apenas um executivo dos bancos, não foi perceber diferenças significativas entre as categorias de bancos.

As decisões da gestão são baseadas de forma significativa em melhorar os resultados da empresa. Ao analisar a rentabilidade das instituições, portanto, pode-se analisar, de forma agregada, o resultado das decisões da gestão.

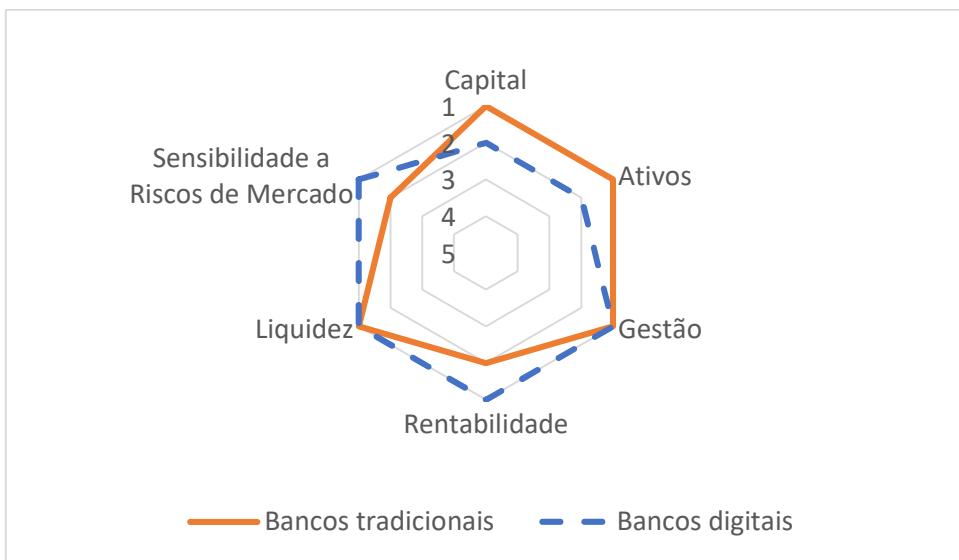
Como observado anteriormente na seção sobre rentabilidade, os bancos digitais demonstraram rentabilidades crescentes, com o C6 demonstrando uma rentabilidade negativa durante sua fase de crescimento e o Inter demonstrando baixas rentabilidades devido ao excesso de capital próprio do banco, o que, em geral, demonstra uma boa gestão por parte desses bancos.

Em relação aos bancos tradicionais, o Bradesco e o Santander demonstraram quedas significativas no retorno sobre o patrimônio líquido no período de 2022 e 2023, resultado de maiores despesas com inadimplência pela decisão de crescer agressivamente na baixa renda durante a pandemia. Entretanto, a pequena queda da rentabilidade, o longo histórico das instituições e as iniciativas para retomar a rentabilidade, que já tem demonstrado algumas melhorias, demonstram a sólida posição das instituições, assim como a qualidade de sua gestão. O Itaú e o Banco do Brasil não foram afetados materialmente pelo aumento da inadimplência no período e mantiveram altas rentabilidades, o que sinaliza uma boa gestão por parte desses bancos.

6.2 Gráfico radar

Consolidando os resultados observados, pode-se atribuir uma pontuação para cada dimensão do modelo, de forma a resumir o desempenho financeiro de cada categoria de bancos no período em que a pesquisa foi realizada, como mostra a Figura 44.

Figura 44 – Gráfico radar do desempenho financeiro das categorias de bancos



Fonte: elaboração própria.

A pontuação atribuída é resultado de uma ponderação entre os diversos dados e tendências observadas, resumidos na Tabela 27.

Tabela 27 – Diferenças dos desempenhos financeiros de cada categoria de bancos

Dimensão	Bancos tradicionais	Bancos Digitais
Rentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Receita de tarifa diminuindo - Resultados diminuindo em 2022 e 2023 - Rentabilidades estáveis mesmo em períodos ruins 	<ul style="list-style-type: none"> - Maior NIM Ajustada - Eficiência melhorando - Maiores retornos
Ativos	<ul style="list-style-type: none"> - Composição de ativos mais diversificada - Menor inadimplência 	<ul style="list-style-type: none"> - Composição de ativos mais concentradas - Maior inadimplência
Capital	<ul style="list-style-type: none"> - Níveis altos e estáveis 	<ul style="list-style-type: none"> - Níveis adequados - Maior rentabilidade - Maior crescimento da carteira
Liquidez	<ul style="list-style-type: none"> - Liquidez de CP adequada - Captações estáveis 	<ul style="list-style-type: none"> - Liquidez de CP excedente - Captações estáveis
Sensibilidade a Riscos de Mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Bons controles de risco - Exposição significativa a riscos de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> - Controles de risco adequados - Exposição mínima a riscos de mercado
Gestão	<ul style="list-style-type: none"> - Longo histórico dos bancos - Rentabilidades relativamente estáveis 	<ul style="list-style-type: none"> - Altas rentabilidades sinalizam decisões acertadas da gestão

Fonte: elaboração própria.

7 CONCLUSÃO

Para concluir, foram destacados os principais resultados do trabalho e apresentadas sugestões para futuras pesquisas sobre o tema.

7.1 Resultados obtidos

A análise do modelo de negócios (O1) revelou diferenças significativas entre bancos tradicionais e digitais. Nas fontes de receita, por exemplo, observou-se que os bancos tradicionais costumam cobrar tarifas bancárias, enquanto os digitais oferecem isenção na maioria delas. No segmento de clientes, identificou-se que jovens e pessoas de baixa renda tendem a preferir bancos digitais, enquanto indivíduos mais velhos e de alta renda optam pelos tradicionais. Também foi constatada uma tendência de aumento no número de contas por usuário e na utilização simultânea de ambas as categorias de bancos. Houve ainda uma clara migração de transações para canais digitais e uma redução em canais físicos, especialmente o atendimento em agências. Em termos de relacionamento, os clientes de bancos digitais demonstraram maior satisfação com o serviço de suporte.

No lado esquerdo do quadro do modelo de negócios, relacionado à eficiência, as diferenças principais envolvem as agências bancárias, que demandam atividades adicionais para o atendimento físico, representam um recurso manufaturado importante e resultam em maiores despesas com pessoal e instalações nos bancos tradicionais.

Por fim, na proposta de valor, destacou-se que os fatores mais relevantes para garantir a principalidade dos clientes são diferentes, com os bancos digitais sendo reconhecidos pela melhor experiência e conveniência, e os tradicionais pela segurança oferecida.

A análise do posicionamento estratégico (O2) revelou um ambiente competitivo caracterizado pela forte rivalidade entre os concorrentes e pelo elevado poder de barganha dos clientes. Para lidar com essa dinâmica, os bancos adotam estratégias distintas, com os tradicionais se posicionando com foco em diferenciação, enquanto os digitais buscam liderança em custos, direcionando-se, de forma relativamente mais concentrada, a segmentos específicos.

Em relação às oportunidades, os bancos tradicionais podem desenvolver e adquirir competências para competir com os digitais, ampliando sua eficiência e alcance. Por outro lado, os bancos digitais têm a possibilidade de expandir sua oferta de produtos, penetrar novos mercados e buscar economias de escopo. Quanto às ameaças, os bancos tradicionais correm o risco de novas inovações no setor bancário intensificarem ainda mais a competição nos diversos segmentos em que atuam. E os bancos digitais podem ser ameaçados por respostas dos bancos tradicionais para se adaptar, se tornar mais eficiente e competir mais intensamente nos canais digitais.

A análise do desempenho financeiro (O3) demonstrou diferenças relevantes nas dimensões de capital, ativos, rentabilidade e sensibilidade a riscos de mercado. Os bancos tradicionais apresentaram indicadores de capital mais robustos e estáveis e uma carteira de crédito maior e mais diversificada. Por sua vez, os bancos digitais apresentaram maiores rentabilidades, resultado das maiores margens financeiras do segmento de pessoa física e da maior eficiência operacional, e apresentaram uma exposição mínima a riscos de mercado.

Portanto, a análise da perspectiva da indústria bancária, objetivo geral do trabalho, verificou tendências de intensificação da competição, com mudanças tecnológicas e novas regulamentações, impulsionada pelo crescimento no número de usuários, transações, contas ativas e concorrentes. Bancos tradicionais e digitais, com estratégias e propostas de valor distintas, têm implementado iniciativas tanto para se proteger quanto para sustentar seu crescimento. Enquanto os bancos tradicionais mantêm resultados financeiros estáveis, os bancos digitais demonstram forte desempenho em crescimento.

O trabalho apresenta contribuições relevantes tanto para analistas de investimentos quanto para consultores estratégicos, oferecendo uma base para decisões informadas a partir das tendências da indústria bancária, das diferenças nos modelos de negócios entre as categorias de bancos, das estratégias competitivas e iniciativas adotadas por cada instituição, além dos desempenhos financeiros de cada grupo. Ademais, espera-se que o estudo seja útil para o público em geral, fornecendo uma compreensão mais clara sobre as diferenças entre bancos tradicionais e digitais, comparando aspectos como tarifas e taxas de juros, qualidade do atendimento, estabilidade financeira e, consequentemente, a segurança oferecida por essas instituições.

7.2 Limitações do estudo desenvolvido e sugestões para trabalhos futuros

O trabalho apresenta algumas limitações, que servem para direcionar trabalhos futuros que desejem se aprofundar na comparação de bancos tradicionais e bancos digitais.

Uma das limitações é a qualidade das informações contidas nos relatórios utilizados, uma vez que as instituições possuem certa discrição em relação aos métodos de apuração e disponibilização dos seus resultados. Nesse sentido, seria pertinente o desenvolvimento de trabalhos futuros que buscassem aumentar o nível de comparabilidade dos dados utilizados, como, por exemplo, por meio da consulta a executivos das instituições para esclarecimento em relação a certas contas agregadas.

Dadas as limitações de tempo e de dados disponíveis, não foi possível aprofundar nos aspectos técnicos que determinam a performance das categorias de bancos, como diferenças entre as infraestruturas tecnológicas, processos internos, experiência dos usuários nos aplicativos, entre outros. Entende-se que cada um desses pontos poderia servir para o desenvolvimento de um novo trabalho, acrescentando substancialmente o entendimento das diferenças entre as categorias de bancos.

Por fim, os resultados obtidos são representativos do período da pesquisa durante o primeiro semestre de 2024. Uma vez que as empresas mudam seus modelos de negócios e suas estratégias, enquanto seus desempenhos financeiros evoluem, entende-se que as conclusões do trabalho podem perder relevância com o tempo. Sugere-se, portanto, o desenvolvimento de novos trabalhos para acompanhar o desenvolvimento do modelo de negócios, estratégia e desempenho financeiro das categorias de bancos.

REFERÊNCIAS

ADACHI, Vanessa. Kalim e Fonseca negociam saída do BTG Pactual para criar novo projeto. Valor Econômico, 30 nov. 2017. Disponível em:
<https://valor.globo.com/financas/noticia/2017/11/30/kalim-e-fonseca-negociam-saida-do-btg-pactual-para-criar-novo-projeto-1.ghtml>. Acesso em: 8 nov. 2024.

AGIBANK. Relatório de Sustentabilidade 2023. Disponível em:
<https://ri.agibank.com.br/financas/central-de-resultados/relatorio-de-sustentabilidade/>. Acesso em: 4 nov. 2024.

AGIBANK. Divulgação dos resultados 1S24. Disponível em:
<https://ri.agibank.com.br/financas/central-de-resultados/>. Acesso em: 25 out. 2024. (2024a)

AGIBANK. Cartões. Disponível em: <https://agibank.com.br/cartoes>. Acesso em: 3 nov. 2024. (2024b)

AGIBANK. Tabela de tarifas. Disponível em: <https://agibank.com.br/>. Acesso em: 3 nov. 2024. (2024c)

AKAMAI; CANTARINO BRASILEIRO. Comportamento dos clientes dos principais bancos brasileiros em 2023. Disponível em:
<https://www.akamai.com/pt/lp/report/comportamento-dos-clientes-dos-principais-bancos-brasileiros-em-2023>. Acesso em: 4 nov. 2024.

ANBIMA. Letras financeiras: taxas de referência do mercado secundário. Disponível em:
<https://data.anbima.com.br/letras-financeiras/LF>. Acesso em: 4 nov. 2024.

ANDREONI, Julio. O que é DeFi? Entenda como funcionam as finanças descentralizadas. XP Investimentos, 12 ago. 2022. Disponível em: <https://conteudos.xpi.com.br/criptomoedas/o-que-e-defi-entenda-como-funciona-as-financas-descentralizadas/>. Acesso em: 7 nov. 2024.

ARBEX, Pedro. Agibank tem ROE de 26% e maior lucro da história. Brazil Journal, 16 nov. 2023. Disponível em: <https://braziljournal.com/agibank-tem-roe-de-26-e-maior-lucro-da-historia/>. Acesso em: 8 nov. 2024. (2023a)

ARBEX, Pedro. JP Morgan capitaliza o C6 em momento crítico para o banco. Brazil Journal, 29 ago. 2023. Disponível em: <https://braziljournal.com/jp-morgan-capitaliza-o-c6-em-momento-critico-para-o-banco/>. Acesso em: 8 nov. 2024. (2023b)

ARBEX, Pedro. A inadimplência do Nubank está crescendo. Mas o risco pode valer a pena. Brazil Journal. 1 ago. 2024. Disponível em: <https://braziljournal.com/a-inadimplencia-do-nubank-esta-crescendo-mas-o-risco-pode-valer-a-pena/>. Acesso em: 8 nov. 2024. (2024a)

ARBEX, Pedro. Nubank faz parceria com varejo no México; more to come? Brazil Journal. 12 mar. 2024. Disponível em: <https://braziljournal.com/nubank-faz-parceria-com-varejo-no-mexico-more-to-come/>. Acesso em: 8 nov. 2024. (2024b)

ARBEX, Pedro. Nubank levanta US\$ 150 milhões na Colômbia. Brazil Journal. 8 abr. 2024. Disponível em: <https://braziljournal.com/nubank-levanta-us-150-milhoes-na-colombia/>. Acesso em: 8 nov. 2024. (2024c)

ARBEX, Pedro. "Cisne roxo." Nubank vai entrar em telecom. XP vê 'game changer'. Brazil Journal. 19 maio 2024. Disponível em: <https://braziljournal.com/um-cisne-roxo-o-nubank-vai-entrar-em-telecom-xp-ve-game-changer/>. Acesso em: 8 nov. 2024. (2024d)

ARBEX, Pedro. Hyperplane: a aquisição do Nubank para levar AI à decisão de crédito. Brazil Journal. 26 jun. 2024. Disponível em: <https://braziljournal.com/hyperplane-a-aquisicao-do-nubank-para-levar-ai-a-decisao-de-credito/>. Acesso em: 8 nov. 2024. (2024e)

ARBEX, Pedro. C6 tem primeiro lucro trimestral da história. Brazil Journal, 29 abr. 2024. Disponível em: <https://braziljournal.com/c6-tem-primeiro-lucro-trimestral-da-historia/>. Acesso em: 8 nov. 2024. (2024f)

ASSAF NETO, Alexandre. Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

BAIN & COMPANY. Brasileiros das faixas etárias mais altas e maior poder aquisitivo ampliam os relacionamentos bancários. Outubro 13, 2023. Disponível em: <https://www.bain.com/pt-br/about/media-center/press-releases/south-america/2023/brasileiros-das-faixas-etarias-mais-altas-e-maior-poder-aquisitivo-ampliam-os-relacionamentos-bancarios/>. Acesso em: 3 nov. 2024.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução CMN nº 2.682 de 21/12/1999. Dispõe sobre critérios de classificação das operações de crédito e regras para constituição de provisão para créditos de liquidação duvidosa. Disponível em:
<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/exibenformativo?tipo=Resolu%C3%A7%C3%A3o&numero=2682>. Acesso em: 8 nov. 2024.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução CMN nº 3.919 de 25/11/2010. Altera e consolida as normas sobre cobrança de tarifas pela prestação de serviços por parte das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil e dá outras providências. Disponível em:
<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/exibenformativo?tipo=RESOLU%C3%87%C3%83O&numero=3919>. Acesso em: 2 nov. 2024.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Circular nº 3.768, de 29 de outubro de 2015. Estabelece a metodologia de apuração da parcela Adicional de Importância Sistêmica de Capital Principal (ACPSistêmico), de que trata a Resolução nº 4.193, de 1º de março de 2013. Disponível em:
<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/exibenformativo?tipo=Circular&numero=3768>. Acesso em: 29 out. 2024.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução CMN nº 4.480 de 25/4/2016. Dispõe sobre a abertura e o encerramento de contas de depósitos por meio eletrônico e dá outras providências. Disponível em:

<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/exibenformativo?tipo=Resolu%C3%A7%C3%A3o&numero=4480>. Acesso em: 7 nov. 2024. (2016a)

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução CMN nº 4.474 de 31/3/2016. Dispõe sobre a digitalização e a gestão de documentos digitalizados relativos às operações e às transações realizadas pelas instituições financeiras e pelas demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil, bem como sobre o procedimento de descarte das matrizes físicas dos documentos digitalizados e armazenados eletronicamente. Disponível em:
<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/exibenformativo?tipo=RESOLU%C3%87%C3%83O&numero=4474>. Acesso em: 7 nov. 2024. (2016b)

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução CMN nº 4.553, de 30/01/2017. Estabelece a segmentação do conjunto das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil para fins de aplicação proporcional da regulação prudencial. Disponível em:

<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/exibenformativo?tipo=Resolu%C3%A7%C3%A3o&numero=4553>. Acesso em: 27 out. 2024.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução CMN nº 4.656 de 26/4/2018. Dispõe sobre a sociedade de crédito direto e a sociedade de empréstimo entre pessoas, disciplina a realização de operações de empréstimo e de financiamento entre pessoas por meio de plataforma eletrônica e estabelece os requisitos e os procedimentos para autorização para funcionamento, transferência de controle societário, reorganização societária e cancelamento da autorização dessas instituições. Disponível em:
<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/exibenformativo?tipo=Resolu%C3%A7%C3%A3o&numero=4656>. Acesso em: 7 nov. 2024.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Relatório de Economia Bancária - 2019. Disponível em:
<https://www.bcb.gov.br/publicacoes/relatorioeconomiabancaria>. Acesso em: 7 nov. 2024.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução CMN nº 4.858, de 23/10/2020. Dispõe sobre o Padrão Contábil das Instituições Reguladas pelo Banco Central do Brasil (Cosif). Disponível em:
<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/exibenformativo?tipo=RESOLU%C3%87%C3%83O&numero=4858>. Acesso em: 17 nov. 2024.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução CMN nº 4.958, de 21/10/2021. Dispõe sobre os requerimentos mínimos de Patrimônio de Referência (PR), de Nível I e de Capital Principal e sobre o Adicional de Capital Principal (ACP). Disponível em:
<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/exibenformativo?tipo=Resolu%C3%A7%C3%A3o&numero=4958>. Acesso em: 29 out. 2024.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Instrução Normativa BCB nº 268, de 1/4/2022. Define as rubricas contábeis do grupo Ativo Realizável do elenco de contas do Padrão Contábil das Instituições Reguladas pelo Banco Central do Brasil (Cosif) para utilização pelas instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil.

Disponível em:

<https://www.bcb.gov.br/estabilidedefinanceira/exibenformativo?tipo=Instru%C3%A7%C3%A3o%20Normativa%20BCB&numero=268>. Acesso em: 17 nov. 2024. (2022a)

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Relatório de Economia Bancária - 2022. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/publicacoes/relatorioeconomiabancaria>. Acesso em: 7 nov. 2024. (2022b)

BANCO CENTRAL DO BRASIL. O que é portabilidade de crédito. 18 jul. 2023. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/meubc/faqs/p/o-que-e-portabilidade-de-credito>. Acesso em: 6 nov. 2024. (2023a)

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Relatório de Economia Bancária - 2023. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/publicacoes/relatorioeconomiabancaria>. Acesso em: 7 nov. 2024. (2023b)

BANCO CENTRAL DO BRASIL. IF.data. Relatórios trimestrais sobre as instituições financeiras autorizadas a operar. Disponível em: <https://www3.bcb.gov.br/ifdata/>. Acesso em: 7 nov. 2024. (2024a)

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Manual COSIF - Padrão Contábil das Instituições Reguladas pelo Banco Central do Brasil. Disponível em: <https://www3.bcb.gov.br/aplica/cosif>. Acesso em: 4 nov. 2024. (2024b)

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Sistema Financeiro Nacional. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidedefinanceira/sfn>. Acesso em: 7 nov. 2024. (2024c)

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Instituições de pagamento. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidedefinanceira/instituicaopagamento>. Acesso em: 7 nov. 2024. (2024d)

BANCO CENTRAL DO BRASIL. O que é sociedade de crédito, financiamento e investimento? Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidedefinanceira/scfi>. Acesso em: 7 nov. 2024. (2024e)

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Fintechs. Disponível em: <https://aprendervalor.bcb.gov.br/estabilidedefinanceira/fintechs>. Acesso em: 7 nov. 2024. (2024f)

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Tarefas a cargo do Banco Central. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/acessoinformacao/institucional>. Acesso em: 7 nov. 2024. (2024g)

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Recolhimentos compulsórios. Disponível em:
<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/recolhimentoscompulsorios>. Acesso em: 7 nov. 2024. (2024h)

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Concorrência no sistema financeiro. Disponível em:
<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/concorrenciasfn>. Acesso em: 7 nov. 2024. (2024i)

BANCO CENTRAL DO BRASIL. O que é Pix? Disponível em:
<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/pix>. Acesso em: 7 nov. 2024. (2024j)

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Estatísticas do Pix. Disponível em:
<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/estatisticaspix>. Acesso em: 7 nov. 2024. (2024k)

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Open Finance. Disponível em:
<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/openfinance>. Acesso em: 7 nov. 2024. (2024l)

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Sandbox regulatório. Disponível em:
<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/sandbox>. Acesso em: 7 nov. 2024. (2024m)

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Taxas de juros. Disponível em:
<https://www.bcb.gov.br/estatisticas/txjuros>. Acesso em: 3 nov. 2024. (2024n)

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Quais são as principais diferenças entre conta bancária e conta de pagamento? 11 nov. 2024. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/meubc/faqs/p/quais-sao-as-principais-diferencias-entre-conta-bancaria-e-conta-de-pagamento>. Acesso em: 3 nov. 2024. (2024o)

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Serviços gratuitos e pacotes padronizados de serviços. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/tarifas3594>. Acesso em: 1 nov. 2024. (2024p)

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Tarifas bancárias. Disponível em:
https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/tarifas_bancarias. Acesso em: 3 nov. 2024. (2024q)

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Ranking de Reclamações. Disponível em:
<https://www.bcb.gov.br/ranking/index.asp?rel=outbound&frame=1>. Acesso em: 4 nov. 2024. (2024r)

BANCO CENTRAL DO BRASIL. O que é cooperativa de crédito? Disponível em:
<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/cooperativacredito>. Acesso em: 7 nov. 2024. (2024s)

BANCO DO BRASIL. Relatório Anual 2023. Disponível em: <https://ri.bb.com.br/servicos-para-investidores/downloads/>. Acesso em: 4 nov. 2024.

BANCO DO BRASIL. Demonstrações Contábeis - 30 de junho de 2024. Disponível em: <https://ri.bb.com.br/informacoes-financeiras/central-de-resultados/>. Acesso em: 25 out. 2024. (2024a)

BANCO DO BRASIL. Ourocard Visa Infinite. Disponível em: <https://www.bb.com.br/site/pravoce/cartoes-de-credito/todos-os-cartoes/ourocard-visa-infinite/>. Acesso em: 3 nov. 2024. (2024b)

BANCO DO BRASIL. Shopping BB. Disponível em: <https://www.bb.com.br/site/shopping-bb/>. Acesso em: 3 nov. 2024. (2024c)

BANCO DO BRASIL. Tabela de Benefícios e Recompensas dos Cartões do Banco do Brasil. Disponível em: <https://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/dicar/dwn/CartoesBandeira.pdf>. Acesso em: 3 nov. 2024. (2024d)

BANCO DO BRASIL. Pacote de Serviços. Disponível em: <https://www.bb.com.br/site/pravoce/pacotes-e-tarifas/>. Acesso em: 3 nov. 2024. (2024e)

BANCO INTER. Relatório Anual 2023. Disponível em: <https://investors.inter.co/esg/>. Acesso em: 4 nov. 2024.

BANCO INTER. Informações financeiras intermediárias consolidadas condensadas - 30 de junho de 2024. Disponível em: <https://investors.inter.co/informacoes-aos-investidores/central-de-resultados-inter-co/>. Acesso em: 25 out. 2024. (2024a)

BANCO INTER. Cartões Inter Mastercard. Disponível em: <https://inter.co/pravoce/cartoes/>. Acesso em: 3 nov. 2024. (2024b)

BANCO INTER. Shopping Inter. Disponível em: <https://shopping.inter.co/>. Acesso em: 3 nov. 2024. (2024c)

BANCO INTER. Tarifas. Disponível em: <https://inter.co/tarifas/>. Acesso em: 3 nov. 2024. (2024d)

BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS. The Basel Framework. Disponível em: https://www.bis.org/basel_framework/index.htm?m=97. Acesso em: 8 nov. 2024.

BOARD OF GOVERNORS OF THE FEDERAL RESERVE SYSTEM. Commercial Bank Examination Manual. Disponível em: https://www.federalreserve.gov/publications/supervision_cbem.htm. Acesso em: 29 out. 2024.

BRADESCARD. Cartões. Disponível em: <https://www.bradesiscard.com.br;bradesiscard/html/cartoes.html>. Acesso em: 16 nov. 2024.

BRADESCO. Relatório Integrado 2023. Disponível em: <https://www.bradesco.com.br/o-bradesco/relatorio-integrado/>. Acesso em: 4 nov. 2024.

BRADESCO. Relatório de Análise Econômica e Financeira - 2T24. Disponível em: <https://www.bradesco.com.br/informacoes-ao-mercado/central-de-resultados/>. Acesso em: 25 out. 2024. (2024a)

BRADESCO. Compare os cartões. Disponível em: <https://banco.bradesco/soliciteaucartao/compare-os-cartoes>. Acesso em: 3 nov. 2024. (2024b)

BRADESCO. Mimos e Parcerias. Disponível em: <https://banco.bradesco/mimos-e-parcerias/>. Acesso em: 3 nov. 2024. (2024c)

BRADESCO. Termos e Condições da Ação Comercial Gaste e Não Pague Anuidade. Disponível em: <https://banco.bradesco/assets/common/pdf/isencaoporgasto.pdf>. Acesso em: 3 nov. 2024. (2024d)

BRADESCO. Cestas de serviços e tarifas. Disponível em: <https://banco.bradesco/html/classic/produtos-servicos/tarifas/index.shtm>. Acesso em: 3 nov. 2024. (2024e)

BRADESCO SEGUROS. Quem Somos. Disponível em: <https://www.bradescoseguros.com.br/clientes/institucional>. Acesso em: 8 nov. 2024.

BRAND FINANCE. Brasil 100 2024 Ranking. Disponível em: <https://brandirectory.com/rankings/brazil/table>. Acesso em: 7 nov. 2024.

BRASIL. Lei nº 12.865, de 9 de outubro de 2013. Dispõe sobre os arranjos de pagamento e as instituições de pagamento integrantes do Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB). Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12865.htm. Acesso em: 2 nov. 2024.

BRASILSEG. Quem somos. Disponível em: <https://www.bbseguros.com.br/seguros/quem-somos/sobre-a-brasilseg>. Acesso em: 8 nov. 2024.

BRAZIL JOURNAL. Banco do Brasil: a dor e a docura de ser um banco público. 10 maio 2023. Disponível em: <https://braziljournal.com/banco-do-brasil-a-dor-e-a-docura-de-ser-um-banco-publico/>. Acesso em: 8 nov. 2024. (2023a)

BRAZIL JOURNAL. Agibank cresce originação 5x; IA trará novo salto de produtividade. [2023]. Disponível em: <https://braziljournal.com/brands/agibank-cresce-originacao-5x-ia-trara-novo-salto-de-produtividade/>. Acesso em: 8 nov. 2024. (2023b)

BRAZIL JOURNAL. Como o C6 Bank vai conquistar o público de altíssima renda. [2024]. Disponível em: <https://braziljournal.com/brands/como-o-c6-bank-vai-conquistar-o-publico-de-altissima-renda/>. Acesso em: 8 nov. 2024. (2024a)

BRAZIL JOURNAL. XP rebaixa Inter para ‘neutro’; vê pouco upside depois do rali recente. 9 set. 2024. Disponível em: <https://braziljournal.com/xp-rebaixa-inter-para-neutro-ve-pouco-upside-depois-do-rali-reciente/>. Acesso em: 8 nov. 2024. (2024b)

BÚSSULA. Como Inter, super app financeiro, lucrou R\$ 195 mi apostando em IA generativa. Exame, 24 mai. 2024. Disponível em: <https://exame.com/bussola/como-inter-super-app-financeiro-lucrou-r-195-mi-apostando-em-ia-generativa/>. Acesso em: 8 nov. 2024.

C6 BANK. Relatório Anual 2023. Disponível em:
<https://www.c6bank.com.br/documentos#relatorio-anual>. Acesso em: 4 nov. 2024.

C6 BANK. Demonstrações financeiras - 30 de junho de 2024. Disponível em:
<https://www.c6bank.com.br/documentos#relatorios-contabeis-e-financeiros>. Acesso em: 25 out. 2024. (2024a)

C6 BANK. Cartão de Crédito. Disponível em: <https://www.c6bank.com.br/cartao-de-credito/>. Acesso em: 3 nov. 2024. (2024b)

C6 BANK. C6 Benefícios. Disponível em: [https://www.c6bank.com.br/c6+beneficos/](https://www.c6bank.com.br/c6+beneficios/). Acesso em: 3 nov. 2024. (2024c)

C6 BANK. Cartão C6 Carbon dá direito a até 3,5 pontos/US\$ 1 gasto no crédito. 9 out. 2024. Disponível em: <https://www.c6bank.com.br/blog/nova-pontuacao-para-clientes-c6-carbon-mastercard-black>. Acesso em: 3 nov. 2024. (2024d)

C6 BANK. Tarifas para Pessoa Física. Disponível em:
<https://www.c6bank.com.br/documentos#tarifas-pf>. Acesso em: 3 nov. 2024. (2024e)

C6 BANK. Qual a diferença entre conta de pagamento e conta corrente? 6 jun. 2024. Disponível em: <https://www.c6bank.com.br/blog/qual-a-diferenca-entre-conta-pagamento-e-conta-corrente>. Acesso em: 3 nov. 2024. (2024f)

C6 BANK. Metade dos brasileiros mais ricos não investem, diz pesquisa C6 Bank/Ipec. Disponível em: <https://www.c6bank.com.br/blog/metade-dos-brasileiros-mais-ricos-nao-investem-diz-pesquisa-c6-bank-ipec>. Acesso em: 3 nov. 2024. (2024g)

CAMPOS, Álvaro; RIBEIRO, Mariana. ‘Prefiro surpreender do que prometer e não entregar’, diz CEO do Bradesco. Valor Econômico. 9 fev. 2024. Disponível em:
<https://valor.globo.com/financas/noticia/2024/02/09/temos-uma-oportunidade-enorme-em-baixa-renda.ghtml>. Acesso em: 8 nov. 2024.

CORREA, Glauber. Perfil profissional. LinkedIn. Disponível em:
<https://www.linkedin.com/in/glauber-correa/>. Acesso em: 8 nov. 2024.

CREDIT SUISSE. Brazil Digital Banking Survey: Understanding the 'neobank' customer. CS Digital Banking Series. 4 jan. 2021. Disponível em: <https://uploads.finsidersbrasil.com.br/2021/01/document-1083289641.pdf>. Acesso em: 3 nov. 2024.

ERNST & YOUNG. Transformação do setor bancário e de pagamentos no Brasil. Disponível em: https://www.ey.com/pt_br/financial-services/transformacao-do-setor-bancario. Acesso em: 7 nov. 2024.

EXAME. PIX tem impactos macroeconômicos e gera economia para governo, diz Campos Neto. 5 dez. 2023. Disponível em: <https://exame.com/economia/pix-tem-impactos-macroeconomicos-e-gera-economia-para-governo-diz-campos-neto/>. Acesso em: 6 nov. 2024.

FEBRABAN; DELOITTE. Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária: 2024, v. 2. 2024. Disponível em: <https://portal.febraban.org.br/pagina/3106/1117/pt-br/pesquisa>. Acesso em: 16 nov. 2024.

GOOGLE BRASIL. Como ser o banco principal dos seus clientes? Veja como sua marca pode se diferenciar. Apresentado por Gustavo Pena, Líder de Negócios para Indústria de Serviços Financeiros. Think with Google, agosto de 2023. Vídeo. Disponível em: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/estrategias-de-marketing/search/principalidade-financas-estrategia/>. Acesso em: 4 nov. 2024.

GOULART, Josette. O rebranding do Santander; O índice das mulheres CEO; Quer ir no Super Bowl? Brazil Journal, 25 set. 2024. Disponível em: <https://braziljournal.com/o-rebranding-do-santander-o-indice-das-mulheres-ceo-quer-ir-no-super-bowl/>. Acesso em: 8 nov. 2024.

INTERBRAND. Best Brazilian Brands. Disponível em: <https://interbrand.com/best-brazilian-brands/>. Acesso em: 7 nov. 2024.

INTERNATIONAL MONETARY FUND. Interest rate spread (lending rate minus deposit rate, %). International Financial Statistics. Disponível em: <https://data.worldbank.org/indicator/FR.INR.LNDP?=null&end=2023&start=1967&type=shared&view=map&year=2023>. Acesso em: 06 nov. 2024.

ITAÚ UNIBANCO. Relatório anual integrado 2023. Disponível em: <https://www.itau.com.br/relacoes-com-investidores/relatorio-anual-integrado/>. Acesso em: 4 nov. 2024.

ITAÚ UNIBANCO. Análise Gerencial da Operação e Demonstrações Contábeis Completas – 2º Trimestre de 2024. Disponível em: <https://www.itau.com.br/relacoes-com-investidores/resultados-e-relatorios/central-de-resultados/>. Acesso em: 25 out. 2024. (2024a)

ITAÚ UNIBANCO. Cartão de Crédito Personnalité Mastercard Black. Disponível em: <https://www.itau.com.br/personnalite/cartoes/personnalite-mastercard-black>. Acesso em: 3 nov. 2024. (2024b)

ITAU UNIBANCO. Cartões Itaú. Confira os benefícios dos cartões que combinam com você. Disponível em: <https://www.itau.com.br/cartoes/beneficios>. Acesso em: 3 nov. 2024. (2024c)

ITAÚ UNIBANCO. Tarifas da Conta Corrente. Disponível em: <https://www.itau.com.br/contas/conta-corrente/tarifas>. Acesso em: 3 nov. 2024. (2024d)

JANKAVSKI, André. C6 demite, mas jura que vai contratar. Brazil Journal, 6 fev. 2023. Disponível em: <https://braziljournal.com/c6-demite-mas-jura-que-vai-contratar/>. Acesso em: 8 nov. 2024.

JANKAVSKI, André. Nubank bate o consenso em lucro e receita; efeito cambial reduz carteira de crédito. Brazil Journal. 13 ago. 2024. Disponível em: <https://braziljournal.com/nubank-bate-o-consenso-em-lucro-e-receita-efeito-cambial-reduz-carteira-de-credito/>. Acesso em: 8 nov. 2024.

KANTAR. 50 Marcas Brasileiras Mais Valiosas em 2024. Disponível em: <https://www.kantar.com/brazil/inspiration/marcas/marcas-brasileiras-mais-valiosas-em-2024>. Acesso em: 7 nov. 2024.

LAURINDO, Fernando J. B.; CARVALHO, Marly M. Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEÃO, Mario. Perfil profissional. LinkedIn. Disponível em: <https://www.linkedin.com/in/marioroleao/>. Acesso em: 8 nov. 2024.

LIVELO. Cashback. Disponível em: <https://www.livelo.com.br/pontos-viram-dinheiro/produto/cashback>. Acesso em: 3 nov. 2024. (2024a)

LIVELO. Use seus pontos do Programa Átomos - C6 Bank na Livelo. Disponível em: <https://www.livelo.com.br/transfira-seus-pontos-c6-bank>. Acesso em: 3 nov. 2024. (2024b)

MALUHY FILHO, Milton. Perfil profissional. LinkedIn. Disponível em: <https://www.linkedin.com/in/miltonmaluhafilho/>. Acesso em: 8 nov. 2024.

MEDEIROS, Tarciana. Perfil profissional. LinkedIn. Disponível em: <https://www.linkedin.com/in/tarcianapgmedeiros/>. Acesso em: 8 nov. 2024.

MENIN, João Vitor. Perfil profissional. LinkedIn. Disponível em: <https://www.linkedin.com/in/jo%C3%A3ovitormenin/>. Acesso em: 8 nov. 2024.

MIRAGAYA, Fernando. Por agenda ESG, Santander premia práticas de concessionárias e lojas. Automotive Business. 7 ago. 2024. Disponível em:

<https://automotivebusiness.com.br/noticias/por-agenda-esg-santander-premia-praticas-de-concessionarias-e-lojas>. Acesso em: 8 nov. 2024.

MOBILLS. Comparador de cartão de crédito. Disponível em:
<https://www.mobills.com.br/comparador-de-cartao-de-credito/>. Acesso em: 3 nov. 2024.

NAPOLITANO, Giuliana. Itaú lucra R\$ 10 bi no tri e tem maior ROE desde 2019. Brazil Journal. 6 ago. 2024. Disponível em: <https://braziljournal.com/itau-lucra-r-10-bi-no-tri-e-tem-maior-roe-desde-2019/>. Acesso em: 8 nov. 2024. (2024a)

NAPOLITANO, Giuliana. Bradesco contrata ex-McKinsey para liderar TI. Brazil Journal. 19 ago. 2024. Disponível em: <https://braziljournal.com/bradesco-contrata-ex-mckinsey-para-liderar-ti/>. Acesso em: 8 nov. 2024. (2024b)

NAPOLITANO, Giuliana. Bradesco “volta a ligar a máquina”, cresce crédito e bate consenso. Brazil Journal. 5 ago. 2024. Disponível em: <https://braziljournal.com/bradesco-volta-a-ligar-a-maquina-cresce-credito-e-bate-consenso/>. Acesso em: 8 nov. 2024. (2024c)

NOGUEIRA NETO, Adriano M.; ARAUJO, Brenda A. Transformação digital no sistema bancário brasileiro: um estudo sobre as fintechs. Projeto de Graduação apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2020.

NORONHA, Marcelo. Perfil profissional. LinkedIn. Disponível em:
<https://www.linkedin.com/in/marcelo-a-noronha/>. Acesso em: 8 nov. 2024.

NUBANK. Shopping do Nubank. 23 nov. 2021. Disponível em:
<https://blog.nubank.com.br/shopping-do-nubank/>. Acesso em: 3 nov. 2024.

NUBANK. Conta do Nubank: qual a diferença entre depósitos em RDB e em conta de pagamentos? 16 set. 2022. Disponível em: <https://blog.nubank.com.br/conta-do-nubank-depositos-rdb-e-conta-de-pagamentos/>. Acesso em: 4 nov. 2024.

NUBANK. Relatório ESG 2023. Disponível em: <https://www.investidores.nu/reports/>. Acesso em: 4 nov. 2024.

NUBANK. Demonstrações financeiras condensadas intermediárias consolidadas para os períodos de três e seis meses findos em 30 de junho de 2024. Disponível em:
<https://www.investidores.nu/financas/central-de-resultados/>. Acesso em: 25 out. 2024. (2024a)

NUBANK. Cartão Nubank Ultravioleta. Disponível em: <https://nubank.com.br/ultravioleta/>. Acesso em: 3 nov. 2024. (2024b)

NUBANK. Conta. Disponível em: <https://nubank.com.br/conta/>. Acesso em: 3 nov. 2024. (2024c)

OLIVER WYMAN. Panorama do sistema bancário Brasileiro: Visão do consumidor sobre principalidade e canais bancários. Junho de 2024. Disponível em:
<https://www.oliverwyman.com/br/nossa-especialidade/insights/2024/july/panorama-do-sistema-bancario-brasileiro.html>. Acesso em: 4 nov. 2024.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. Business model generation: inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Tradução de Starlin Alta Editora e Consultoria. Rio de Janeiro: Alta Books, 2013.

PORTR, Michael E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction. New York: Free Press, 1998.

PORTR, Michael E. How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review, p. 137-145, Mar./Apr. 1979.

RECLAME AQUI. Conheça os indicadores de reputação do Reclame Aqui. Disponível em:
<https://blog.reclameaqui.com.br/conheca-os-indicadores-de-reputacao-do-reclame-aqui/>. Acesso em: 4 nov. 2024. (2024a)

RECLAME AQUI. Itaú. Disponível em: <https://www.reclameaqui.com.br/empresa/itau/>. Acesso em: 4 nov. 2024. (2024b)

RECLAME AQUI. Bradesco. Disponível em:
<https://www.reclameaqui.com.br/empresa/bradesco/>. Acesso em: 4 nov. 2024. (2024c)

RECLAME AQUI. Santander. Disponível em:
<https://www.reclameaqui.com.br/empresa/santander/>. Acesso em: 4 nov. 2024. (2024d)

RECLAME AQUI. Banco do Brasil. Disponível em:
<https://www.reclameaqui.com.br/empresa/banco-do-brasil/>. Acesso em: 4 nov. 2024. (2024e)

RECLAME AQUI. Nubank. Disponível em:
<https://www.reclameaqui.com.br/empresa/nubank/>. Acesso em: 4 nov. 2024. (2024f)

RECLAME AQUI. Inter. Disponível em: <https://www.reclameaqui.com.br/empresa/inter/>. Acesso em: 4 nov. 2024. (2024g)

RECLAME AQUI. C6 Bank. Disponível em: <https://www.reclameaqui.com.br/empresa/c6-bank/>. Acesso em: 4 nov. 2024. (2024h)

RECLAME AQUI. Agibank. Disponível em:
<https://www.reclameaqui.com.br/empresa/agibank/>. Acesso em: 4 nov. 2024. (2024i)

RESEARCH XP. Blockchain: o que é e para que serve? XP Investimentos, 24 nov. 2023. Disponível em: <https://conteudos.xpi.com.br/aprenda-a-investir/relatorios/blockchain/>. Acesso em: 7 nov. 2024.

RIPARDO, Sérgio. Bradesco começa a colher frutos de aposta maior em alta renda, segundo CEO. Bloomberg Linea. 5 ago. 2024. Disponível em: <https://www.bloomberglinea.com.br/negocios/bradesco-comeca-a-colher-frutos-de-aposta-maior-em-alta-renda-segundo-ceo/>. Acesso em: 8 nov. 2024.

SAMOR, Geraldo. A estratégia por trás do ‘super app’ do Banco Inter. Brazil Journal, 7 nov. 2019. Disponível em: <https://braziljournal.com/a-estrategia-por-tras-do-super-app-do-banco-inter/>. Acesso em: 8 nov. 2024.

SAMOR, Geraldo. BREAKING: Inter compra banco digital USEND e entra nos EUA. Brazil Journal, 27 ago. 2021. Disponível em: <https://braziljournal.com/inter-compra-banco-digital-usend-e-entra-nos-eua/>. Acesso em: 8 nov. 2024.

SAMOR, Geraldo; ARBEX, Pedro. No Agibank, um ‘Bradesquinho light’ corre atrás dos cincuentões. Brazil Journal, 9 out. 2020. Disponível em: <https://braziljournal.com/no-agibank-um-bradesquinho-light-corre-atras-dos-cinquentoes/>. Acesso em: 8 nov. 2024.

SAMOR, Geraldo; ARBEX, Pedro. O Santander está repensando tudo, dos produtos às agências. A meta: voltar ao ROE de 20%. Brazil Journal. 1 ago. 2024. Disponível em: <https://braziljournal.com/o-santander-esta-repensando-tudo-dos-produtos-as-agencias-a-meta-voltar-ao-roe-de-20/>. Acesso em: 8 nov. 2024.

SANTANDER. Relatório Anual Integrado 2023. Disponível em: <https://www.santander.com.br/sustentabilidade/central-de-resultados>. Acesso em: 4 nov. 2024.

SANTANDER. Demonstrações financeiras individuais e consolidadas em 30 de junho de 2024 e relatório do auditor independente. Disponível em: <https://www.santander.com.br/ri/resultados>. Acesso em: 25 out. 2024. (2024a)

SANTANDER. Cartão Santander Unique Cashback. Disponível em: <https://www.santander.com.br/banco/unique-black/?ic=vitrine:cartoes>. Acesso em: 3 nov. 2024. (2024b)

SANTANDER. Cartão de Crédito Santander - Benefícios. Disponível em: <https://www.santander.com.br/campanhas/cartao-credito-santander-beneficios>. Acesso em: 3 nov. 2024.(2024c)

SANTANDER. Pacote de Serviços e Tarifas Pessoa Física. Disponível em: <https://www.santander.com.br/tarifas/servicos-e-tarifas-pessoa-fisica>. Acesso em: 3 nov. 2024. (2024d)

SCHUCK, Sofia. Em quatro anos de operação, marketplace integrado do Banco Inter gera R\$ 12 bilhões em vendas. Época Negócios, 29 abr. 2024. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/empresas/inovacao-de-resultados/noticia/2024/04/em->

quatro-anos-de-operacao-marketplace-integrado-do-banco-inter-gera-r-12-bilhoes-em-vendas.ghtml. Acesso em: 8 nov. 2024.

SEBRAE. Empreendedores digitais: Marcelo Kalim. 9 mar. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/empreendedores-digitais-marcelo-kalim,5ebffcc2e1a35810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 8 nov. 2024.

VALID. Clientes. Disponível em: <https://valid.com/banking-pagamentos>. Acesso em: 4 nov. 2024.

VÉLEZ, David. Perfil profissional. LinkedIn. Disponível em: <https://www.linkedin.com/in/david-v%C3%A9lez-1004875/>. Acesso em: 8 nov. 2024.