



Universidade Federal  
do Rio de Janeiro  

---

Escola Politécnica

# **DINÂMICA COMPETITIVA ENTRE BANCOS TRADICIONAIS E BANCOS DIGITAIS NO BRASIL: UMA PERSPECTIVA DO CLIENTE**

Estevam de Oliveira Furtado  
Vítor Lobo Arruda de Mendonça

Projeto de Graduação apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Engenheiro.

Orientador: Maria Alice Ferruccio da Rocha, D.Sc

Rio de Janeiro  
Março de 2020

# **DINÂMICA COMPETITIVA ENTRE BANCOS TRADICIONAIS E BANCOS DIGITAIS NO BRASIL: UMA PERSPECTIVA DO CLIENTE**

Estevam de Oliveira Furtado  
Vítor Lobo Arruda de Mendonça

PROJETO DE GRADUAÇÃO SUBMETIDO AO CORPO DOCENTE DO CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE ENGENHEIRO DE PRODUÇÃO.

Examinado por:

---

Prof. Maria Alice Ferruccio da Rocha, D.Sc.

---

Prof. Luan Santos, PhD.

---

Prof. Renato Flório Cameira, D Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

MARÇO de 2020



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
ESCOLA POLITÉCNICA  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA INDUSTRIAL  
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
ATA DE DEFESA DE PROJETO DE GRADUAÇÃO

LIVRO No. 9

1

Rio de Janeiro, 11 de Maço de 2020

Título do Projeto:

*Dinâmica Competitiva entre Danças Tradicionais e Danças Digitais no Brasil: Uma Perspectiva do Cliente.*

Nome do Aluno

*Estevam de Oliveira Fugtado*  
*Vitor Lobo Almeida de Mendonça*

Assinatura

*Estevam*  
*Vitor Lobo Almeida de Mendonça*

Resultado:

*Aprovado 9,0 (Nove)*

Orientador:

*Maria Lúcia Ferrucio da Rocha*

Assinatura

*Maria Lúcia Ferrucio da Rocha*

Banca Examinadora

*Maria Lúcia Ferrucio da Rocha*  
*Juan das Santos*  
*Renato Florido Carneira*

*Maria Lúcia Ferrucio da Rocha*  
*Juan Santos*

Furtado, Estevam de Oliveira

De Mendonça, Vítor Lobo Arruda

Dinâmica competitiva entre bancos tradicionais e bancos digitais no Brasil: uma perspectiva do cliente – Rio de Janeiro: UFRJ/ Escola Politécnica, 2020.

XIV, 156 p.: il.; 29,7 cm.

Orientador: Maria Alice Ferruccio da Rocha, D.Sc.

Projeto de Graduação – UFRJ/ POLI/ Curso de Engenharia de Produção, 2020.

Referências Bibliográficas: p. 104-113.

1. Setor bancário tradicional brasileiro. 2. O advento dos bancos digitais. 3. Dinâmica competitiva do cenário de negócios. 4. Análise crítica da pesquisa de mercado e perspectivas para o futuro. 5. Considerações finais.

I. Da Rocha, Maria Alice Ferruccio II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, UFRJ, Curso de Engenharia de Produção.

III. Título.

# AGRADECIMENTOS

Estevam de Oliveira Furtado

Quão grato fico ao olhar para trás tendo a certeza de ter tomado a decisão correta.

Aos meus amados pais, Richard e Ruth, agradeço a base sólida, o apoio constante e o amor incondicional de *todas* as horas. Ao meu eterno professor, avô e amigo, Edgard, agradeço as aulas de matemática dos tempos de garoto –me foram de muito proveito até aqui. Aos meus queridos irmãos, Israel e Gabriela, obrigado por me mostrarem que não há nada melhor que família, vocês nasceram para um tempo como este. À minha companheira, Isabel, agradeço pelo carinho mais que sincero e pelo prazer de partilhar com você as estações da vida.

Aos amigos que fiz por causa da Ilha do Fundão. Mecânica, PETREC, Lab2M, Touts, Bloco F e outros. Vocês fizeram a jornada prazerosa de 485 e de carro, nos corredores e nas salas, entre aulas, almoços e cafés. Em especial aos amigos que fiz no clube de negócios – Leonardo, Tiago, Victor, Tito, Fernanda, Felipe, João Gabriel, Victor Hugo, Miura, Bernardo, Podestá, Chein, Zé, Rosset e incontáveis outros –, obrigado por terem sido uma grande família. Vocês têm minha admiração e amizade para muito além daqui. Disse antes e hoje repito com mais convicção ainda: *O futuro é brilhante!*

Quero agradecer ao curso que tão bem me recebeu. Obrigado, Engenharia de Produção. Em especial ao professor Adriano e à professora Maria Alice, cujas aulas em 2016 me fizeram tomar a certa decisão quanto ao caminho a seguir, e a todos os outros cujas aulas marcaram pela dedicação e maestria.

Por último, agradeço a Jesus Cristo, meu Senhor, que me chamou e me considerou digno das boas notícias do Reino de Deus. Eu provei da Sua bondade e vi com meus próprios olhos o poder de Deus tocar uma universidade.

Ao Rei eterno, o Deus único, imortal e invisível, sejam a honra e a glória para todo o sempre. Amém.

# AGRADECIMENTOS

Vítor Lobo Arruda de Mendonça

Após 6 anos cursando Engenharia de Produção no Brasil e Engenharia Generalista na França, poderia gastar páginas para agradecer a todos que me ajudaram nessa jornada que foi tão feliz, mas ao mesmo tempo, difícil. Em primeiro lugar gostaria de agradecer aos meus pais e minha irmã pelo apoio sempre incondicional em todas as decisões tomadas nesses anos, sempre confiando no meu potencial e na minha capacidade crítica de escolha do que é o melhor para mim.

Aos amigos com os quais iniciei essa trajetória em 2014, muito obrigado pelo apoio durante meus primeiros anos de universidade, sem os quais não teria conseguido ter tido um desempenho tão bom: Victor Hugo, Nicole, João Victor, Lorryna, Marianna e Luiz Eduardo. Agradeço também aos meus companheiros de empresa júnior, com os quais passei uma boa parte do tempo e com quem aprendi muito conteúdo importante para meu crescimento profissional e pessoal, dentre eles Rogério, Arthur e Luis Felipe.

Um agradecimento especial a toda a equipe da DARI que nos deu suporte durante o Duplo Diploma, à coordenadora Elaine e à pessoa com quem convivi durante dois anos e meio e que me ajudou, tanto emocionalmente e academicamente quanto com sua alegria, energia e amizade, Manon.

Aos professores, meu agradecimento pelos desafios propostos em cada prova e trabalho, desde o primeiro período. Foram eles que me formaram e me fizeram evoluir constantemente. Particularmente, gostaria de agradecer ao Estevam, minha dupla nesse projeto, pelas nossas discussões e por todo o suporte nos momentos que precisei e a nossa orientadora, Profa. Maria Alice, que nos guiou durante esse trabalho.

Por último, não posso deixar de agradecer à Universidade Federal do Rio de Janeiro e a École Centrale Paris, por todo o suporte e pela oportunidade que me deram de poder estudar na melhor universidade do país, tanto no Brasil quanto na França.

Resumo do Projeto de Graduação apresentado à Escola Politécnica/ UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Engenheiro de Produção.

Dinâmica competitiva entre bancos tradicionais e bancos digitais no Brasil: uma perspectiva do cliente

Estevam de Oliveira Furtado  
Vítor Lobo Arruda de Mendonça

Março/2020

Orientador: Maria Alice Ferruccio da Rocha, D.Sc.

Curso: Engenharia de Produção

Em um contexto competitivo no setor bancário, o trabalho possui como objetivo principal, compreender as tendências comportamentais dos consumidores dos serviços bancários diante das novas opções de bancos digitais em oposição ao serviço dos bancos tradicionais, descrevendo o que está por trás da tomada de decisão dos grupos brasileiros por faixa etária. Além disso, é feito um estudo do cenário de bancos de varejo no Brasil e da dinâmica competitiva atual do segmento, que tem como protagonistas o grupo de bancos privados tradicionais de varejo do país e o grupo emergente de bancos digitais. Através da pesquisa exploratória realizada, espera-se melhor compreender o comportamento e a jornada de escolha do cliente e usuários, ressaltando quais são suas preferências de bancos e quais são os critérios de seleção do banco principal.

Palavras-chave: Competição, Setor Bancário, Bancos Tradicionais, Bancos Digitais, Varejo, Perspectiva do Cliente

Abstract of Undergraduate Project presented to POLI/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Industrial Engineer.

Competitive landscape between traditional banks and digital banks in Brazil: a customer perspective

Estevam de Oliveira Furtado  
Vítor Lobo Arruda de Mendonça

March/2020

Advisor: Maria Alice Ferruccio da Rocha, D.Sc.

Course: Industrial Engineering

In a competitive landscape in the banking sector, the main objective of the work is to understand the behavioral trends of consumers of banking services that are facing new options for digital banks as opposed to the service of traditional banks, describing what is behind the decision making process of Brazilian groups divided by age group. In addition, a study is made of the retail banking scenario in Brazil and the current competitive dynamics of the segment, whose protagonists are the group of traditional private retail banks in the country and the emerging group of digital banks. Through the exploratory research carried out, it is expected to better understand the behavior and the journey of the decision-making process of the customers and users, highlighting what their bank preferences are and what the main bank's selection criteria are.

Keywords: Competition, Banking Sector, Traditional Banks, Digital Banks, Retail, Customer Perspective



## **SUMÁRIO**

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>SETOR BANCÁRIO TRADICIONAL BRASILEIRO .....</b>	<b>9</b>
<b>3</b>	<b>O ADVENTO DOS BANCOS DIGITAIS .....</b>	<b>25</b>
<b>4</b>	<b>DINÂMICA COMPETITIVA DO CENÁRIO DE NEGÓCIOS .....</b>	<b>39</b>
<b>5</b>	<b>ANÁLISE CRÍTICA DA PESQUISA DE MERCADO E PERSPECTIVAS PARA O FUTURO .....</b>	<b>61</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>87</b>
<b>7</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....</b>	<b>90</b>
	<b>APÊNDICE A – DESCRIÇÃO DO HISTÓRICO E NEGÓCIO DOS BANCOS TRADICIONAIS BRASILEIROS .....</b>	<b>100</b>
	<b>APÊNDICE B – DESCRIÇÃO DO HISTÓRICO E NEGÓCIO DOS PRINCIPAIS BANCOS DIGITAIS BRASILEIROS .....</b>	<b>124</b>
	<b>APÊNDICE C – Pesquisa exploratória: Questionário .....</b>	<b>138</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 JUSTIFICATIVA

O crescente aumento no número de contas digitais nos últimos anos, especialmente entre jovens, fomentou a discussão sobre o potencial impacto dos bancos digitais no setor bancário brasileiro. A compreensão da dinâmica competitiva entre bancos tradicionais de varejo e bancos digitais é necessária para trazer luz sobre elementos determinantes para o curso do setor. Neste cenário, é importante compreender as pretensões e angústias dos consumidores do setor bancário, especialmente quais fatores influenciam mais sua escolha de banco principal.

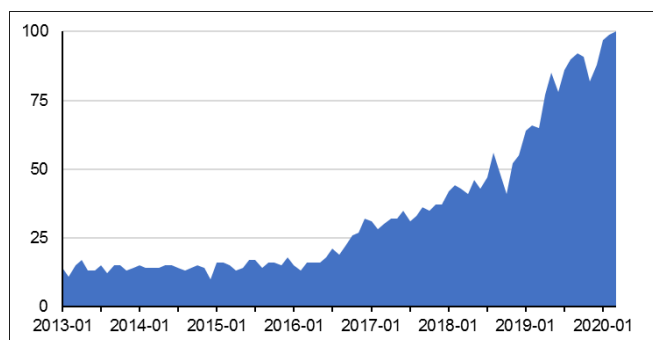


Figura 1 - Evolução do volume de busca mensal do termo "banco digital" no Google. Valores parametrizados por base 100 a partir do maior valor.

Fonte: Google Trends (<https://trends.google.com/>). Acessado em 14/03/2020.

Acompanhando o interesse do brasileiro por contas digitais, o surgimento de novos bancos digitais, que começou em meados de 2013, se intensificou em 2019. Como resultado, segundo estimativas noticiadas do Boston Consulting Group (BCG)<sup>1</sup>, são abertas entre 500 mil e 1 milhão de contas nessas plataformas. Com o crescimento do segmento, os bancos digitais começaram a ganhar escala enquanto alguns se tornam grandes empresas e unicórnios. O Nubank, banco digital que começou em 2013 como *fintech*, atualmente é a sexta maior instituição financeira do país em número de clientes, avaliado em R\$ 10,4 bilhões.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> FURLAN, Flávia. Valor Econômico. Banco digital vive expansão acelerada. 2019. Disponível em < <https://valor.globo.com/financas/noticia/2019/06/24/banco-digital-vive-expansao-acelerada.ghtml> >. Acesso em 28 de janeiro de 2020.

<sup>2</sup> MARQUES, Felipe. Bloomberg. Valor Econômico. Nubank levanta US\$ 400 milhões e é avaliado em US\$ 10,4 bilhões. 2019. Disponível em < <https://valor.globo.com/financas/noticia/2019/07/26/nubank-levanta-us-400-milhoes-e-e-avaliado-em-us-104-bilhoes.ghtml> >. Acesso em 28 de janeiro de 2020.

De acordo com KANTAR (2019), um terço dos brasileiros bancarizados já são clientes de algum banco digital, percentual maior do que de países desenvolvidos<sup>3</sup>. Segundo a mesma pesquisa, apenas 9% destes consideram sua conta no banco digital como conta principal, indicando que a atuação dos bancos digitais encontra barreiras.

Por fim, observa-se que bancos tradicionais reagem frente às inovações tecnológicas e popularização dos bancos digitais. O Banco Bradesco criou o banco digital Next que alcançou mais de 1,8 milhão de contas ao final de 2019.<sup>4</sup> O presente projeto se propõe, portanto, a compreender a dinâmica competitiva entre bancos de varejo tradicionais e bancos digitais, entendendo os hábitos do consumidor na hora de escolher o seu banco principal em meios às novas opções.

## 1.2 PROBLEMA

A dinâmica competitiva atual, portanto, levanta incertezas quanto ao cenário futuro do setor, inaugurando a discussão entre analistas e gestores de investimento sobre a capacidade dos bancos tradicionais de manterem dominância em um mercado digitalizado contra a capacidade dos bancos emergentes de apropriação de valor significativo do mercado.

Elemento determinante neste contexto é a resposta do consumidor frente aos novos modelos de serviço oferecidos no mercado. É relevante compreender, do ponto de vista do consumidor final, quais são os fatores chave para a tomada de decisão e como tem sido sua resposta deste em meio às opções.

O que é um banco digital? Quais serviços são disponibilizados por bancos tradicionais e digitais? Quais serviços um cliente busca primariamente em bancos? A que nível os diferentes bancos atendem suas expectativas? O cliente conhece alternativas disponíveis no mercado? Qual a propensão à mudança de banco? Por fim, que influência o fator etário tem sobre estas respostas?

---

<sup>3</sup> KANTAR. *From bricks to clicks: The impact of neobanks so far*. 2019.

<sup>4</sup> BRADESCO. *PRESS RELEASE - 4T19*. 2020.

### 1.3 OBJETIVOS

Com base em uma pesquisa de mercado, o trabalho tem como objetivo principal estudar como nativos e imigrantes digitais estão reagindo frente às opções disponíveis no setor de bancos de varejo brasileiro – os bancos tradicionais em transformação digital e os novos bancos digitais. O trabalho almeja descrever os principais fatores de escolha do serviço bancário do consumidor no mercado brasileiro por faixa etária.

Para tal, é necessário conhecer de antemão o mercado brasileiro e o fenômeno de surgimento de bancos digitais. Assim, o trabalho tem como objetivos secundários:

- Descrever o histórico e a operação dos bancos de varejo tradicionais;
- Definir “bancos digitais”, considerando o fenômeno do surgimento de novos bancos digitais em função da mudança de base tecnológica. Descrever o modelo de negócio dos bancos digitais a partir dos principais *players*.
- Descrever o cenário competitivo de negócios a partir de *frameworks* de análise de gestão e descrever como cada um dos grupos está reagindo para mitigar ameaças;

O trabalho foca no relacionamento de pessoas físicas com bancos de varejo, não se importando em aprofundar a relação de pessoas jurídicas com bancos e todos os outros segmentos bancários. Ademais, o trabalho foca no ambiente bancário brasileiro e não tem pretensão de analisar outros países.

### 1.4 HIPÓTESES

A partir do conhecimento tácito dos autores sobre discussões presentes em noticiário e ambiente de negócios a respeito do tema, as seguintes hipóteses foram formuladas e serão testadas pelo estudo proposto:

HIPÓTESE	DESCRIÇÃO
H0	O número de contas digitais por jovem é maior do que por adultos.
H1	A conta principal dos jovens é conta de banco digital.
H2	A conta principal dos adultos é conta de banco tradicional.
H3	O jovem mantém conta em bancos tradicionais como conta complementar.
H4	O jovem utiliza menor diversidade de serviços bancários que o adulto.
H5	Ausência de taxas e tarifas tem mais impacto sobre jovens.
H6	Adultos valorizam agências mais do que jovens para escolher banco.
H7	Adultos valorizam atendimento presencial mais do que jovens.
H8	Qualidade do aplicativo tem mais impacto sobre jovens.
H9	O jovem se importa mais com a experiência de suas interações com o banco do que o adulto.
H10	Bancos Digitais têm NPS maior do que bancos Tradicionais em todos os grupos.
H11	O jovem conhece mais os novos bancos do que o adulto.
H12	O jovem tem maior propensão a abrir conta em novos bancos do que o adulto.

Quadro 1 - Quadro de hipóteses  
Fonte: Elaboração própria.

## 1.5 METODOLOGIA

A estrutura do sistema bancário brasileiro, o panorama atual do mercado e o modelo de negócio das instituições tradicionais do setor foram compreendidos a partir de dados e relatórios econômico-financeiros disponibilizados pela Federação brasileira de Bancos (FEBRABAN), pelo Banco Central (BC) e pelos sites de relação com investidores dos respectivos bancos analisados, principalmente a partir dos Relatórios de Referência de 2019 (ano base 2018).

A respeito de bancos digitais no Brasil, se tratando de um fenômeno recente em constante desenvolvimento e transformação, o material e discussão acadêmica são de difícil acesso, o que torna a síntese do movimento desafiadora. Além de artigos acadêmicos relacionados a *fintechs* e *digital banking* buscados em plataformas como ResearchGate.com, ScienceDirect.com e scholar.google.com, os autores consideram

a leitura de revistas de negócios, relatórios e artigos de associações de empreendedorismo e finanças, além dos trabalhos de consultorias especializadas, neste caso, uma importante fonte de conhecimento, uma vez que estes canais são em geral mais rápidos e responsivos a acontecimentos recentes.

Os artigos acadêmicos mais relevantes levantados pelos autores foram:

<b>Título</b>	<b>Autores</b>	<b>Ano</b>
<i>FinTech sector and banking business: Competition or symbiosis?</i>	Zveryakov, Mikhail; Kovalenko, Victoria; Sheludko, Sergii; Sharah, Elena	2019
<i>The Promise of Fintech in Emerging Markets: Not as Disruptive</i>	Zalan, Tatiana; Toufaily, Elissar	2017
<i>FINTECH AND BANKING. FRIENDS OR FOES?</i>	Navaretti Giorgio B.; Calzolari, Giacomo; Pozzolo, Alberto F.	2017
<i>Digital Banking Manifesto: The End of Banks?</i>	Lipton, Alex; Shrier, David; Pentland, Alex	2016
<i>The digital transformation of the banking industry</i>	Cuesta, Carmen; Ruesta, Macarena; Tuesta, David; Urbiola, Pablo	2015

Quadro 2 - Principais artigos acadêmicos sobre *fintechs* e competição no setor bancário.  
Fonte: Elaboração própria.

A fim de analisar os dois grupos de bancos brasileiros objetos de estudo, os bancos tradicionais de varejo e os bancos digitais, foi desenvolvido um *Business Model Canvas* (Osterwalder, 2004) geral para cada um destes grupos de modo a condensar o modelo de negócios de forma sucinta e clara. Durante a análise da competição entre os dois tipos de bancos, três ferramentas foram utilizadas baseado na bibliografia de GHEMAWAT (2000:2). A primeira ferramenta foi a análise SWOT, técnica creditada a Albert Humphrey, que liderou um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford nas décadas de 1960 e 1970 (BICHMACHER, 2013). A ferramenta é utilizada na indústria para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão, face às forças internas e externas, para cada um dos grupos. Em seguida, utilizou-se o ferramental das 5 Forças de Porter. Por fim, utilizou-se a estrutura das Quatro Ameaças, considerando as ameaças de imitação,

substituição, lassidão e obstrução dos incumbentes, apontando as principais dinâmicas competitivas entre os dois grupos mencionados.

Com o objetivo de compreender o consumidor do serviço bancário e possíveis fatores ou diretrizes que indiquem o processo de escolha de bancos no mercado brasileiro, foi elaborada uma pesquisa exploratória, buscando validar hipóteses previamente estabelecidas. Foi calculado o tamanho da amostra necessária para obter confiabilidade de 95% com margem de erro de 5%. Para o tamanho da população brasileira (utilizando o número de 250.000.000 de habitantes), encontra-se o tamanho amostral de, no mínimo, 385 respostas. O tamanho da amostra, considerando distribuição normal, é calculada a partir da fórmula abaixo (HAMBURG, 1985):

$$x = Z \left( \frac{c}{100} \right)^2 r(100 - r)$$

$$n = \frac{Nx}{(N - 1)E^2 + x}$$

$$E = Sqrt \left[ \frac{(N - n)x}{n(N - 1)} \right]$$

O tamanho da amostra ( $n$ ) e a margem de erro ( $E$ ) são calculados a partir do tamanho da população ( $N$ ), da fração de respostas ( $r$ ) e do valor crítico ( $Z \left( \frac{c}{100} \right)$ ) para o nível de confiança ( $c$ ).

Segundo a metodologia de pesquisa científica, a amostra do estudo deve ser considerada uma amostra probabilística, ou seja, selecionada por sorteio. Pode-se classificar o tipo como Amostra Causal Simples. Esse tipo de amostra baseia-se na escolha aleatória dos pesquisados, significando que a seleção se faz de forma que cada membro da população possui a mesma probabilidade de ser escolhido. (LAKATOS e MARCONI, 2003).

No tratamento dos dados da pesquisa, utilizou-se para verificação de uma hipótese, o *Net Promoter Score* (NPS), métrica de lealdade do cliente publicada por Fred Reichheld (2003)<sup>5</sup>. O indicador mede o grau de lealdade dos clientes das

---

<sup>5</sup> Reichheld, F. F. (2003). *The one number you need to grow*. Harvard Business Review, 81(12), pg. 46-55.

empresas de qualquer segmento, trazendo reflexos da experiência e satisfação dos clientes.

## 1.6 LIMITES

Não constam considerações a respeito da atividade financeira dos bancos, *valuations* ou cálculos de indicadores financeiros. O trabalho não procura se aprofundar em análises macroeconômicas e todos os dados e informações financeiras e econômicas presentes advêm de pesquisas e relatórios divulgados ao público. O trabalho foca no processo de tomada de decisão do consumidor e não no resultado das empresas.

Todos os *players* e informações apresentadas são representativas do mercado brasileiro. Não será abordado nenhum *player* não presente no Brasil ou dado foco a atividade de bancos no exterior. Durante a análise do cenário de mercado, todas as informações, retiradas de relatórios, notícias e reportagens, sinalizam a estratégia demonstrada pelos respectivos bancos para o mundo externo, não possuindo qualquer informação sobre estratégias internas não reportadas.

Além disso, a pesquisa de mercado poderá ser delimitada a um nicho de clientes específicos visto que a os autores não possuem alcance a todos os perfis demográficos da população brasileira. Por fim, é importante ressaltar que os dados obtidos a partir da aplicação do questionário não foram submetidos a nenhum tipo de teste estatístico. Os testes estatísticos servem para verificar se a distribuição dos dados obtidos está contaminada com algum tipo de comportamento indesejado que pode comprometer as análises.

## 1.7 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

Através do projeto, espera-se que seja possível compreender melhor o setor bancário nacional, abrangendo os bancos de varejo tradicionais e os bancos digitais. Além disso, o trabalho trará elucidações sobre o comportamento e a jornada de escolha do cliente e usuários, ressaltando quais são suas preferências de bancos e quais são os critérios de seleção do banco principal. Por fim, espera-se que o trabalho



forneça elementos úteis para compreensão do ponto de vista dos clientes e indique tendências de comportamento para análises de cenários futuros.

## 1.8 ESTRUTURA DO TRABALHO

Ao iniciar, o capítulo dois aborda o setor bancário tradicional brasileiro. É demonstrado o setor bancário em números e explicitado o cenário econômico atual. Em seguida, é feita uma descrição da evolução histórica do setor bancário brasileiro e do Sistema Financeiro Nacional (SFN), seguido por uma descrição e definição dos tipos de bancos existentes no Brasil. O modelo de negócios dos bancos tradicionais de varejo é apresentado de forma sintetizada em um *Business Model Canvas*. Por fim, são apresentados os principais bancos de varejo tradicionais do Brasil, abordando o modelo operacional com foco nos serviços e produtos oferecidos ao cliente.

No terceiro capítulo, é abordado o fenômeno dos bancos digitais. Após a delimitação do conceito, são expostas as principais mudanças de base tecnológica para que o modelo de bancos digitais pudesse ser viabilizado tecnicamente. Por fim, é estudado o modelo de negócios dos bancos digitais, abordando suas principais dimensões através de um *Business Model Canvas* e, em seguida, são apresentados os principais bancos digitais presentes no Brasil.

No quarto capítulo, analisa-se a dinâmica competitiva do setor bancário em decorrência do surgimento de bancos digitais. A análise começa com a elaboração de uma Matriz SWOT para bancos tradicionais e outra para bancos digitais. Em seguida, são analisadas as 5 Forças de Porter do setor. Por fim, analisam-se os riscos de substituição e negligência para bancos tradicionais, e risco de imitação para bancos digitais utilizando uma adaptação do *framework* das quatro ameaças.

No capítulo quinto apresenta-se a pesquisa de mercado realizada, começando pelo questionário desenvolvido e seguindo para os resultados obtidos para validação das hipóteses. As principais conclusões da pesquisa são resumidas ao final do capítulo 5.

## 2 SETOR BANCÁRIO TRADICIONAL BRASILEIRO

### 2.1 PANORAMA GERAL DO SETOR

#### 2.1.1 O setor bancário em números

Em setembro de 2019, segundo registros do Banco Central do Brasil (Bacen), 173 bancos estavam em funcionamento no Sistema Financeiro Nacional (SFN). Destes, 131 bancos múltiplos, 20 bancos comerciais, 12 bancos de investimentos, 5 bancos de câmbio, 4 bancos de desenvolvimento e a Caixa Econômica Federal.

Em um panorama do ano de 2018, segundo FEBRABAN (2019)<sup>6</sup>, o setor bancário como um todo alcançou no final de 2018 mais de 8,4 trilhões de reais de ativo total e 637 bilhões de reais de patrimônio líquido (PL) e lucro líquido (LL) de 93,3 bilhões no ano. Em relação ao ano anterior, o PL evoluiu 7%, enquanto o LL cresceu 12,5%. Assim, o Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE) alcançou 14,6% em dezembro de 2018, ante 13,9% em dezembro de 2017. Os bancos de grande porte apresentaram maior ROE (15,9%) em comparação aos bancos de médio (15%) e pequeno (9,6%) porte.

Do ponto de vista de serviços, o sistema bancário possui mais de 158 milhões de consumidores ativos, totalizando R\$ 3,3 trilhões em operações de crédito no ano de 2018. Aproximadamente 40% (R\$ 1,3 trilhões) deste valor foi transacionado por meio de cartão de crédito e débito, num total de mais de 14 bilhões de transações.

O investimento em tecnologia no setor permanece em torno de 19,5 bilhões de reais nos últimos anos, viabilizando adesão a novas formas de interação com os serviços bancários por parte dos clientes. Segundo a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), de 2015 a 2018, o número de transações via *mobile banking* cresceu 40,8% ao ano, atingindo 31,3 bilhões de transações em 2018, substituindo o canal de *internet banking* – que caiu de 17,7 bilhões em 2015 para 16,2 bilhões de transações em 2018.

---

<sup>6</sup> FEBRABAN. Relatório Anual 2018. 2019. Disponível em <<https://relatorioanual2018.febraban.org.br/pt/FEBRABAN-RA-2018.pdf>>. Acesso em 27 de novembro de 2019.

## 2.1.2 Cenário econômico brasileiro

De acordo com os valores do Relatório Focus do final de 2018<sup>7</sup>, o ano de 2019 começou com expectativas positivas para a economia. Entretanto, a demora para aprovação da reforma da Previdência, aliada a crises políticas, minou a confiança dos empresários e consumidores e criou entraves à recuperação econômica do país. No cenário externo, a guerra comercial entre Estados Unidos e China prejudicou as contas externas brasileiras e a queda dos juros externos contribuiu para a valorização do dólar frente ao real, levando o câmbio a patamares históricos.

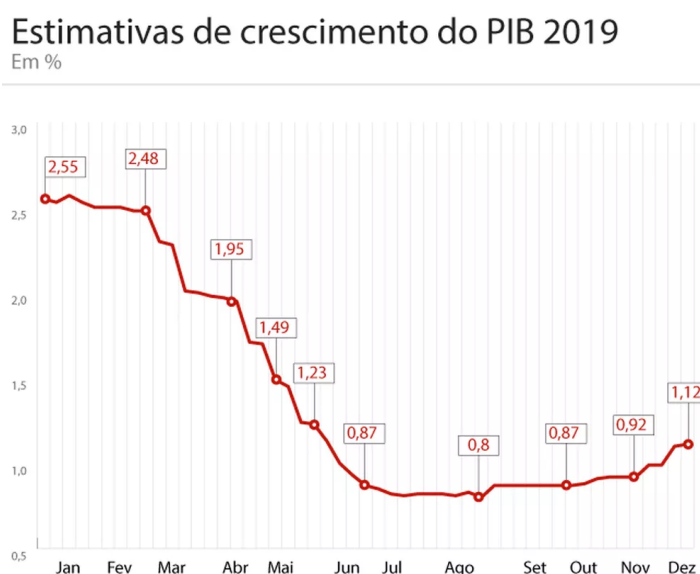


Figura 2 - Estimativas de crescimento do PIB em 2019  
Fonte: BANCO CENTRAL (2019).

A economia brasileira registrou crescimento do produto interno bruto (PIB) de 1,1% em 2019 (contra expectativa inicial de 2,55%<sup>8</sup>). A inflação permaneceu sob controle e encerrou 2019 em 4,31%, pouco acima da meta – devido à escalada do preço das carnes pelo aumento da demanda chinesa no último trimestre do ano. Os núcleos de inflação, no entanto, permaneceram em torno de 3,5% por cento ao longo do ano, permitindo que o Bacen reduzisse a Selic, terminando o ano em 4,5% a.a., menor nível da história, surpreendendo o mercado e incentivando o crédito e o consumo.

<sup>7</sup> BANCO CENTRAL. Relatório Focus. 2018. Disponível em <<https://www.bcb.gov.br/publicacoes/focus/>>. Acesso em 15 de dezembro de 2019.

<sup>8</sup> BANCO CENTRAL. Relatório Focus. 2018. Disponível em <<https://www.bcb.gov.br/publicacoes/focus/>>. Acesso em 15 de dezembro de 2019.

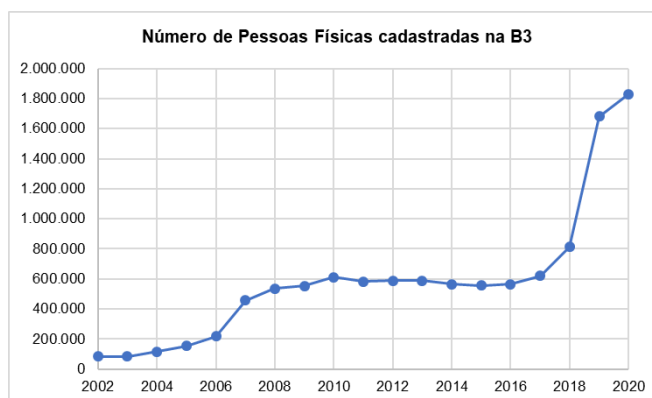


Figura 3 - Número de Pessoas Físicas cadastradas na Bolsa de valores  
 Fonte: BRASIL BOLSA BALCÃO. Histórico pessoas físicas. 2020. Disponível em  
 <<http://www.b3.com.br/>>. Acesso em 16 de dezembro de 2019.

A queda de juros no ano beneficiou a bolsa de valores. O número de pessoas físicas investindo em ações passou de 800 mil no início do ano para 1,6 milhão no final de 2019<sup>9</sup>. O Ibovespa subiu 32% no ano, escalando aos 117 mil pontos e batendo recorde histórico. Enquanto isso, o desemprego continua em altos patamares. Apesar da criação de vagas apontada pelo Cadastro Geral de Emprego e Desemprego (Caged), a taxa de desemprego termina o ano nos dois dígitos, com a informalidade ainda acima de 40%, maior em 4 anos<sup>10</sup>.

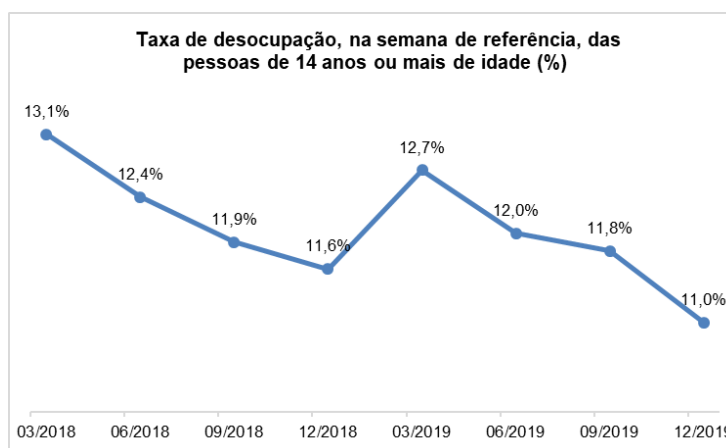


Figura 4 - Taxa de desocupação, na semana de referência, das pessoas de 14 anos ou mais de idade  
 Fonte: IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - PNAD contínua. Disponível em <<https://www.ibge.gov.br/>>.  
 Acesso em 01 de fevereiro de 2020.

<sup>9</sup> Histórico de Pessoas Físicas da B3. Acessado em 01/02/2019. [http://www.b3.com.br/pt\\_br/market-data-e-indices/servicos-de-dados/market-data/consultas/mercado-a-vista/historico-pessoas-fisicas/](http://www.b3.com.br/pt_br/market-data-e-indices/servicos-de-dados/market-data/consultas/mercado-a-vista/historico-pessoas-fisicas/) acesso em 18/01/2020

<sup>10</sup> Dados do IBG. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9173-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-trimestral.html?t=resultados>> Acessado em 01/02/2020

Mesmo negativo, o déficit das contas públicas, segundo o Banco Central, caiu para a faixa de R\$ 61,9 bilhões em 2019, metade do previsto no início do ano e melhor resultado desde 2014.<sup>11</sup> O cenário-base do Tesouro Nacional prevê que haverá superávit primário a partir de 2024.<sup>12</sup>

Do lado do crédito total, segundo dados do BCB, o crescimento do saldo de crédito concedido em 2019 foi de 6,5%, em especial por conta do crédito livre, que cresceu 14,1% no ano. O endividamento das famílias em dezembro de 2019 chegou a 65,6%, aumentando também o número de famílias atrasadas e inadimplentes. O principal tipo de dívida pelas famílias, o cartão de crédito, atingiu o maior patamar na série histórica: 79,8%. Em segundo lugar, vêm os carnês (15,6%) e, em terceiro, o financiamento de carro (9,9%), segunda a Pesquisa de Endividamento e Inadimplência do Consumidor (PEIC).<sup>13</sup>

O mercado está otimista para o ano de 2020. Segundo o Relatório Focus, espera-se um crescimento do PIB de 2,3% e crescimento do índice nacional de preços ao consumidor amplo (IPCA) de 3,6%. A taxa de câmbio projetada está em R\$ 4,09 e Selic em 4,5% a.a. durante o ano todo<sup>14</sup>. Os desafios principais persistem como no ano anterior, especialmente em relação ao emprego formal, muito embora não haja a mesma instabilidade política do ano anterior, prevalecendo uma expectativa de início de ciclo benéfico para a economia.

### **2.1.3 Histórico do setor bancário brasileiro**

A história do SFN<sup>15</sup> se inicia em 1808, com a criação do primeiro Banco do Brasil a partir da vinda de D. João VI e da família real. A partir de então, o primeiro século da atividade bancária brasileira foi marcado pelo padrão monetário oscilante (ora metalista, ora papelista) e pelas tentativas (em geral, malsucedidas) de

---

<sup>12</sup> [https://sisweb.tesouro.gov.br/apex/f?p=2501:9:::9:P9\\_ID\\_PUBLICACAO:31762](https://sisweb.tesouro.gov.br/apex/f?p=2501:9:::9:P9_ID_PUBLICACAO:31762) acesso em 28/02/2020

<sup>13</sup> <http://www.cnc.org.br/editorias/economia/pesquisas/pesquisa-de-endividamento-e-inadimplencia-do-consumidor-peic-marco-de> acesso em 03/03/2020

<sup>14</sup> Relatório Focus de 27/12/2019 do BCB.

<sup>15</sup> CONFEDERAÇÃO NACIONAL DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS (Brasil). HISTÓRIA DO SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL: VIAGEM DE 1808 A 2002. [S. I.], [201-]. Disponível em < <https://cnf.org.br/historia-do-sistema-financeiro-nacional-viagem-de-1808-a-2002/> >. Acesso em 01 de março de 2020.

estabelecimento de bancos públicos e privados - especialmente, as diversas tentativas de constituição do Banco do Brasil (BB).

O primeiro Banco do Brasil encerrou suas atividades em 1829. Em 1831, tentou-se criar a primeira Caixa Econômica e, em 1833, recriar o Banco do Brasil - duas empreitadas malsucedidas. De controle privado, o primeiro banco comercial, o Banco do Ceará, foi fundado em 1836, falindo em 1839. Em 1938, no entanto, surgiu o Banco Comercial do Rio de Janeiro, cujo sucesso motivou o surgimento de outros bancos comerciais na Bahia, no Maranhão e em Pernambuco. Em 1851, o Visconde de Mauá sugeriu a criação do terceiro Banco do Brasil, desta vez de controle privado, que se fundiu ao Banco Comercial do Rio de Janeiro em 1953. Em 1863, chegaram os primeiros bancos estrangeiros ao Rio de Janeiro - London & Brazilian Bank e o The Brazilian and Portuguese Bank. O Banco do Brasil de hoje teve seu início em 1906, a partir da fusão do Banco do Brasil com o Banco da República do Brasil.

Segundo Fernando Nogueira Costa, em “Brasil dos Bancos”, livro que narra os dois séculos de história bancária brasileira, as três primeiras décadas do século XX foram marcadas pela abertura financeira ao exterior - que permitiu o ingresso de capital estrangeiro e as experiências brasileiras com o padrão-ouro - e pelo surgimento das condições institucionais necessárias para a criação da moeda bancária - marcado pela reforma bancária de 1921, que criou a Câmara de Compensação de Cheques do Rio de Janeiro, sob a responsabilidade do Banco do Brasil.

Os anos de 1930 a 1945 foram marcados: pela socialização das perdas bancárias devido à crise de 1929; pela imposição da reserva de mercado no varejo bancário em favor dos bancos brasileiros; pela legislação propícia a fundações de novos bancos; e pelo início do uso de bancos públicos (federais e estaduais) para atuação desenvolvimentista. As Caixas Econômicas Federais (CEFs) foram criadas em 1934. Durante a 2ª Guerra Mundial, quase dobrou o número de bancos: de 354 em 1940 para 663 em 1944.

De 1945 a 1964, temos o surgimento de novas instituições financeiras e o início do processo de evolução e concentração do sistema bancário. Em 45 foi criada a Superintendência da Moeda e do Crédito (SUMOC), incumbida de exercer o “controle

do mercado monetário” - substituída em 1964 pela criação do Banco Central do Brasil e do Conselho Monetário Nacional (CMN). Em 52 foi fundado o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE), banco de fomento com o objetivo financiar a longo prazo empreendimentos que contribuam para o desenvolvimento do País.

O processo de concentração bancária é simultâneo ao de ampliação da rede nacional de agências. Em 1964, o número de bancos já havia se reduzido pela metade (328). De 1945 a 1961, a participação do Banco do Brasil no mercado de depósitos à vista oscilou, anualmente, entre 35% e 45, em 1962 e 1963, elevou-se para 51% e 49%, respectivamente, e em 1964 atingiu 60%.

Em 1994 o número de bancos multiplicou para 271. No entanto, pouco mais de uma década, em 2006, a quantidade de bancos múltiplos e comerciais caiu para 161. A partir de 2003 iniciou-se um processo de bancarização com abertura de contas correntes mais simplificadas e acesso a crédito consignado.

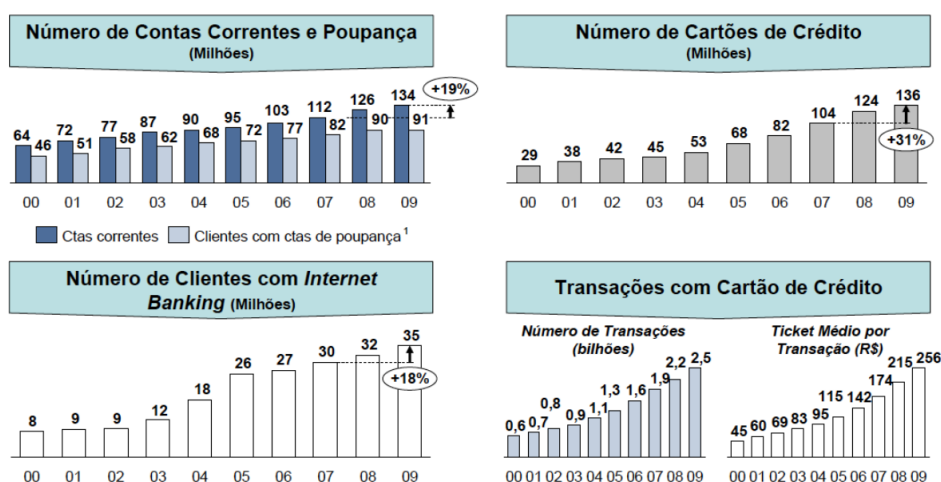


Figura 5 – Bancarização a partir de 2000

Fonte: Retirado de <https://fernandonogueiracosta.files.wordpress.com/2010/08/aula-1-fases-da-historia-bancaria-brasileira.pdf>. Acessado em 15/02/2020.

O número de contas bancárias atingiu 112,1 milhões em 2007, um crescimento de 76% em relação a 2000. Esse crescimento foi impulsionado pelo crescimento do emprego e pela ascensão de mais famílias à classe C. Ao longo da década, aconteceram fusões e aquisições relevantes e a competitividade dos bancos brasileiros aumentou, assim como a concentração bancária.

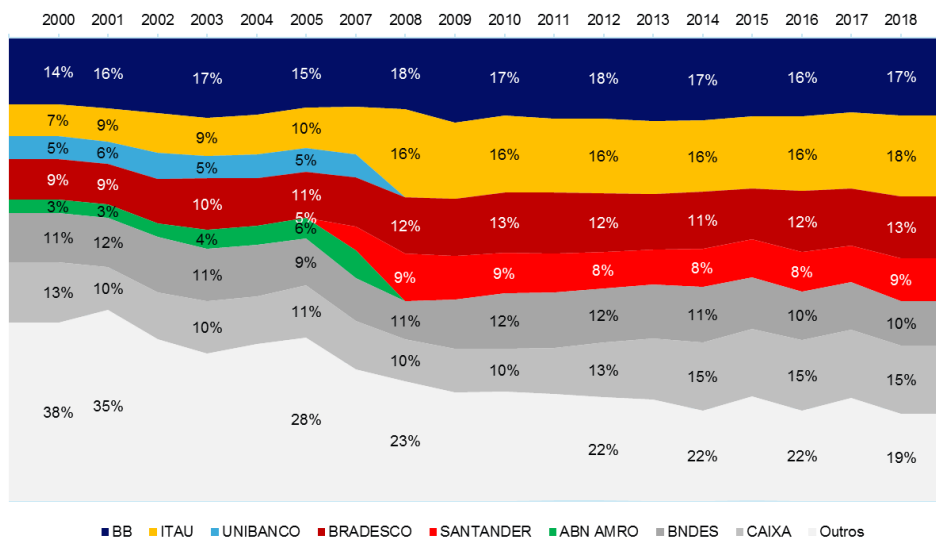


Figura 6 - Evolução da participação em ativos totais do mercado bancário brasileiro  
 Fonte: Elaboração própria a partir de dados do Banco Central. Disponível em  
<https://www3.bcb.gov.br/efdta/>. Acesso em 15/02/2020.

De acordo com CAMARGO (2009), o setor bancário brasileiro tem peculiaridades, a saber, a baixa participação dos bancos estrangeiros, o baixo grau de internacionalização das instituições residentes no país e forte atuação contracíclica dos bancos públicos, que contribuiu para que o Brasil não fosse tão afetado pela crise internacional iniciada no segundo semestre de 2007, quando bancos privados, tanto nacionais como estrangeiros, se retraíram. CAMARGO (2009) pontua também que as instituições brasileiras, historicamente, tiveram alta capacidade de adaptação, sendo capazes de manter alta lucratividade independentemente das condições impostas pelo ambiente econômico e político, as quais foram bastante favoráveis aos ganhos, ao longo do tempo.



## 2.2 BANCOS

### 2.2.1 Definição de Banco

De acordo com a definição do Banco Central, um banco é uma instituição financeira que custodia (isto é, guarda) o dinheiro de agentes superavitários (poupadores), emprestando-o a agentes deficitários (tomadores)<sup>16</sup>. O dinheiro captado através dos depósitos dos poupadores (pessoas físicas, companhias e/ou governo) é emprestado a juros aos tomadores. Parte dos juros pago pelos tomadores é repassado aos poupadores – a diferença entre essas duas taxas é comumente chamada de *spread* bancário.

Com o objetivo de aumentar a captação (volume depositado por poupadores) e o *funding* (volume emprestado à tomadores), os bancos oferecem uma gama de serviços que compõem sua receita. Alguns serviços prestados por bancos são: conta corrente, cartão de débito, cartão de crédito, saques e transações entre contas, emissão e pagamento de boletos, empréstimos e financiamentos, investimentos, seguros, câmbio, entre outros.

Ao canalizar o dinheiro dos poupadores aos tomadores de empréstimo, o sistema financeiro, através dos bancos e demais agentes financeiros, financia os investimentos produtivos do país e os objetivos de consumo das famílias. Assim, um sistema bancário eficiente provê um sistema seguro, confiável e cômodo para as partes da economia.

### 2.2.2 Tipos de Banco

No Brasil, existem 5 tipos de bancos, além do Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES) e a Caixa Econômica Federal - que são bancos públicos com o objetivo de financiar investimentos de longo prazo (BNDES) e de projetos sociais (Caixa). Os tipos de banco são: banco de câmbio, banco comercial, banco de desenvolvimento, banco de investimento e bancos múltiplos.

---

<sup>16</sup> BANCO CENTRAL. O que é banco. 2019. Disponível em < <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/bancoscaixaseconomicas> >. Acesso em 05 de dezembro de 2019.

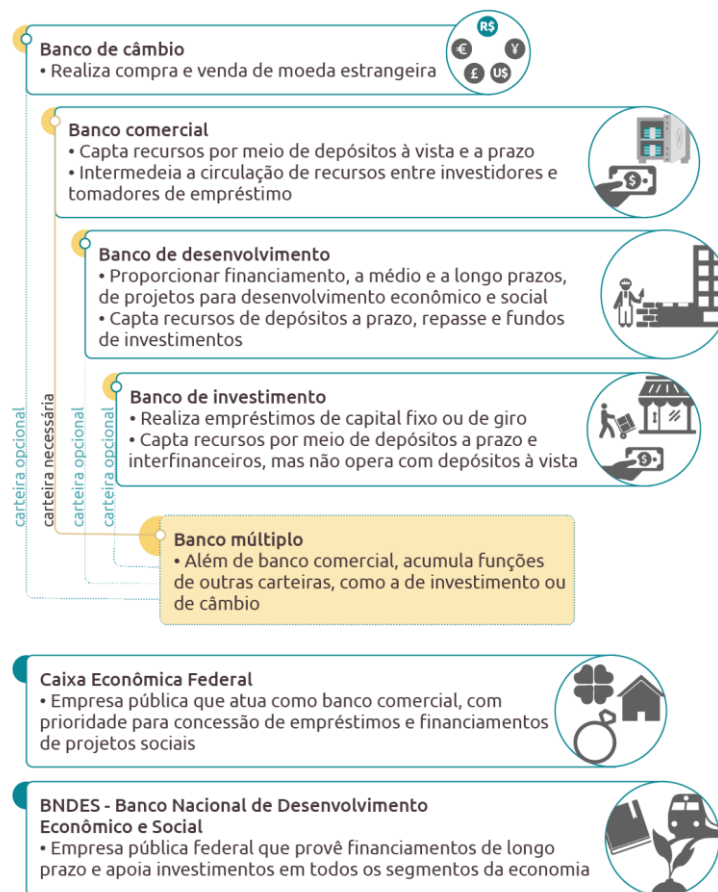


Figura 7 - Tipos de Bancos no SFN  
Fonte: Retirado do site do Banco Central.

### 2.2.2.1 Banco de câmbio

Os bancos de câmbio são autorizados a realizar operações de câmbio e operações de crédito vinculadas às de câmbio, como financiamentos à exportação e importação e adiantamentos sobre contratos de câmbio. Também podem receber depósitos em contas sem remuneração, não movimentáveis por cheque ou por meio eletrônico pelo titular, cujos recursos sejam destinados à realização das operações acima citadas.

### 2.2.2.2 Banco comercial

Os bancos comerciais têm como objetivo principal proporcionar recursos necessários para financiar, a curto e a médio prazos, o comércio, a indústria, empresas prestadoras de serviços, pessoas físicas e terceiros em geral. A forma mais comum de captação de bancos comerciais é através de depósitos à vista, livremente movimentáveis, apesar de também poderem captar depósitos a prazo.

#### 2.2.2.3 Banco de desenvolvimento

Os bancos de desenvolvimento são controlados pelos governos estaduais, e têm como objetivo principal proporcionar o suprimento dos recursos necessários ao financiamento, a médio e a longo prazos, de programas e projetos que busquem o desenvolvimento econômico e social do respectivo Estado.

As operações passivas são depósitos a prazo, empréstimos externos, emissão ou endosso de cédulas hipotecárias, emissão de cédulas pignoratícias de debêntures e de Títulos de Desenvolvimento Econômico. As operações ativas são empréstimos e financiamentos, dirigidos prioritariamente ao setor privado.

#### 2.2.2.4 Banco de investimento

Os bancos de investimento são instituições financeiras privadas especializadas em (i) operações de participação societária de caráter temporário, (ii) de financiamento da atividade produtiva para suprimento de capital fixo e de giro e de (iii) administração de recursos de terceiros.

Os bancos de investimento não possuem contas correntes e devem captar recursos via depósitos a prazo, repasses de recursos externos, internos e venda de cotas de fundos de investimento por eles administrados. As principais operações ativas são financiamento de capital de giro e capital fixo, subscrição ou aquisição de títulos e valores mobiliários, depósitos interfinanceiros e repasses de empréstimos externos.

#### 2.2.2.5 Banco múltiplo

Os bancos múltiplos são instituições financeiras privadas ou públicas que realizam as operações ativas, passivas e acessórias das diversas instituições financeiras, por intermédio das seguintes carteiras: comercial, de investimento e/ou de desenvolvimento, de crédito imobiliário, de arrendamento mercantil (*leasing*) e de crédito, financiamento e investimento.

A carteira de desenvolvimento somente poderá ser operada por banco público. O banco múltiplo deve ser constituído com, no mínimo, duas carteiras, sendo uma

delas, obrigatoriamente, comercial ou de investimento. As instituições com carteira comercial podem captar depósitos à vista.

### 2.3 O MODELO DE NEGÓCIOS DOS BANCOS TRADICIONAIS BRASILEIROS

No setor bancário brasileiro, seis bancos possuem 78,6% do ativo total do mercado (baseado em serviços bancários, exceto fundos de pensão). São eles, por ordem de ativo total:

<b>Bancos</b>	<b>Tipo</b>	<b>Tipo de Controle</b>	<b>% de Total de Ativos 2018</b>
Itaú Unibanco Holding S.A.	Múltiplo	Privado	17
Banco do Brasil S.A.	Múltiplo	Estatal	16,1
Caixa Econômica Federal	Caixa Econômica	Estatal	14,4
Banco Bradesco S.A.	Múltiplo	Privado	12,9
BNDES	Desenvolvimento	Estatal	9,2
Banco Santander Brasil S.A.	Múltiplo	Privado	9,0

Quadro 3 – Principais Bancos brasileiros

Fonte: IF.data

A terminologia “bancos tradicionais” serve para referenciar bancos múltiplos de controle privado que possuem participação relevante no mercado - a saber: Itaú Unibanco Holding, Banco do Brasil, Banco Bradesco e Banco Santander Brasil. Na pesquisa do Capítulo 5, a Caixa Econômica Federal será contada também como banco tradicional como oposição ao conceito de bancos digitais.

O próximo tópico sintetiza o modelo de negócio dos bancos tradicionais, baseado no relatório de referência das empresas. No Apêndice A podem ser encontradas descrições específicas sobre o histórico e negócio de cada banco. Ao final do capítulo, indicadores pertinentes dos bancos tradicionais são compilados.

### 2.3.1 Business Model Canvas

O Business Model Canvas é uma ferramenta proposta por OSTERWALDER (2004) para esboçar o modelo de negócios de uma instituição. Um Modelo de Negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor de uma organização.

<b>Parceiros chave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Parceiros de investimento</li> <li>▪ Subsidiárias financeiras</li> <li>▪ Aquisições</li> <li>▪ Agências reguladoras</li> <li>▪ Fornecedores de tecnologias</li> <li>▪ Companhias de seguros</li> <li>▪ Alianças internacionais</li> <li>▪ Universidades e fundações</li> <li>▪ Governo e grandes corporações</li> <li>▪ Patrocínios de eventos</li> <li>▪ <i>Start-ups</i></li> </ul>	<b>Atividades chave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Investimentos e <i>private banking</i></li> <li>▪ Banco corporativo</li> <li>▪ Risco e mediação financeira</li> <li>▪ Atendimento ao cliente</li> <li>▪ Seguro e planos de pensão</li> <li>▪ Anuidades e poupança</li> <li>▪ Serviços de cartão de crédito</li> <li>▪ Empréstimos e <i>leasing</i></li> <li>▪ Consultoria e assessoria</li> <li>▪ Pesquisa de mercado</li> <li>▪ Banco de varejo</li> <li>▪ Gestão de ativos</li> <li>▪ <i>Private equity</i> e hipotecas</li> <li>▪ Gestão de riqueza</li> <li>▪ Operações de câmbio</li> </ul>	<b>Proposta de valor</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Suporte sólido para necessidades financeiras</li> <li>▪ Inteligência financeira</li> <li>▪ Informações sobre mercados</li> <li>▪ Serviços de <i>big data</i></li> </ul>	<b>Relacionamento</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confiança</li> <li>▪ Programas de recompensas</li> <li>▪ Atendimento ao cliente</li> <li>▪ Conveniência</li> <li>▪ <i>Expertise</i> e conhecimento</li> <li>▪ Automação e <i>chatbots</i></li> <li>▪ Serviços através do celular</li> <li>▪ Segurança</li> <li>▪ Gerenciamento de conta</li> <li>▪ Educação financeira</li> </ul>	<b>Segmento de clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Negócios e corporações</li> <li>▪ Usuários do banco de varejo</li> <li>▪ Governos</li> </ul>
<b>Estrutura de custos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Despesas financeiras</li> <li>▪ Agências (infraestrutura física)</li> <li>▪ Presença</li> <li>▪ Plataforma de TI (Infraestrutura de TI)</li> <li>▪ Remuneração do pessoal</li> <li>▪ Impostos</li> <li>▪ Custos legais</li> </ul>	<b>Recursos chave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agências e caixas eletrônicos</li> <li>▪ Aplicativos</li> <li>▪ Parcerias e alianças</li> <li>▪ Funcionários e acionistas</li> <li>▪ Presença global e rede de associados</li> <li>▪ Marca e tradição</li> <li>▪ <i>Big data</i> e <i>blockchain</i></li> </ul>		<b>Canais</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agências e <i>call centers</i></li> <li>▪ Aplicativo e redes sociais</li> <li>▪ <i>Online</i> e <i>mobile banking</i></li> <li>▪ Especialistas financeiros</li> <li>▪ <i>Chatbots</i></li> <li>▪ Caixas eletrônicos</li> <li>▪ Presença global</li> </ul>	
<b>Estrutura de custos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Despesas financeiras</li> <li>▪ Agências (infraestrutura física)</li> <li>▪ Presença</li> <li>▪ Plataforma de TI (Infraestrutura de TI)</li> <li>▪ Remuneração do pessoal</li> <li>▪ Impostos</li> <li>▪ Custos legais</li> </ul>		<b>Fluxo de receitas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Receitas financeiras (juros)</li> <li>▪ Comissões sobre serviços</li> <li>▪ Taxas</li> <li>▪ Retorno dos investimentos</li> <li>▪ Prêmio em apólices de seguro</li> <li>▪ Serviços de <i>leasing</i></li> </ul>		

Figura 8 - Business Model Canvas dos bancos tradicionais de varejo  
Fonte: Elaboração própria.

Os seguintes produtos e serviços oferecidos pelos bancos tradicionais de varejo podem ser encontrados no Formulário de Referência dos bancos<sup>17</sup>:

- Contas de depósitos e cartões de débito: Contas correntes, contas de poupanças tradicionais e depósitos a prazo.
- Empréstimos e adiantamentos
  - Pessoa Física:
    - Cartão de crédito;
    - Crédito consignado;
    - Empréstimo pessoal;
    - Cheque Especial;
  - Pessoa Jurídica:
    - Microcrédito;
    - Empréstimos para capital de giro;
    - Contas correntes garantidas e cheque especial;
    - Desconto de duplicatas, notas promissórias, cheques, recebíveis de cartões de crédito e fornecedores, entre outros;
    - Financiamento de compras e vendas de bens e serviços;
    - Linhas de investimentos para a aquisição de ativos e maquinários
- Recebimentos e pagamentos: Gestão e soluções de recebimentos e pagamentos, global cash management;
- Financiamento de veículos
- Financiamento imobiliário
- Crédito Rural: financiamento destinado a produtores rurais, cujas atividades envolvam a produção e/ou comercialização de produtos do setor agropecuário.
- Seguros: gama de produtos de seguro de vida e acidentes pessoais, automóveis e patrimoniais, crédito e seguro viagem.
- Consórcios: Consórcio é a reunião de pessoas físicas e/ou jurídicas em grupo com a finalidade de proporcionar a seus integrantes, de forma igualitária, a aquisição de ativos como veículos, imóveis ou serviços, por meio de

---

<sup>17</sup> Formulários de Referência de 2019 do Banco do Brasil, Itaú Unibanco, Banco Bradesco e Banco Santander. Disponíveis em <http://sistemas.cvm.gov.br/asp/cvmwww/cadastro/formcad.asp?pag=ciaaberta>. Acessado em 05/01/2020.

autofinanciamento. Os consórcios não cobram taxas de juros e a receita gerada vem, principalmente, das taxas de administração cobradas dos clientes.

- Planos de previdência privada
- Títulos de capitalização: Produtos em que o cliente paga, mensalmente ou em parcela única, uma quantia fixa que lhe será devolvida ao término de um prazo previamente determinado. A posse dos títulos de capitalização permite que o cliente participe automaticamente de sorteios periódicos, concorrendo a prêmios significativos em dinheiro.
- Meios de pagamento: Adquirência, captura, transmissão, processamento e liquidação financeira de transações com cartões de crédito e débito; antecipação de recebíveis para estabelecimentos comerciais (resultantes de vendas feitas com cartões de crédito); aluguel de terminais para pontos de venda (PDV), soluções de e-commerce, e-wallet e consulta de cheques por meio desses terminais;
- Serviços bancários internacionais: financiamento ao comércio exterior e empréstimos em moedas estrangeiras, operações de câmbio e finanças internacionais, linhas de crédito e atividades bancárias.
- Setor público: Atendimento especializado com o objetivo de identificar oportunidades de negócios e estruturar soluções sob medida a entidades e órgãos dos poderes executivo, legislativo e judiciário, nos âmbitos federal, estadual e municipal, além das autarquias, fundações públicas, empresas públicas e de economia mista, Forças Armadas e Forças Auxiliares.
- Arrendamento mercantil (leasing): O arrendador é o proprietário do bem enquanto a posse e o usufruto, durante a vigência do contrato, são do arrendatário. O contrato de arrendamento mercantil pode prever ou não a opção de compra, pelo arrendatário, do bem de propriedade do arrendador.

Além das atividades de banco de varejo, bancos tradicionais exercem atividades de banco de atacado. São elas:

- Banco de investimento: Auxílio a empresas que buscam captar recursos por meio de instrumentos de renda fixa e ações, em mercados de capital públicos e privados, abrangendo serviços de consultoria em fusões e aquisições.

- Gestão de recursos: Gestão de recursos privados por meio de fundos de investimento.
- Soluções para mercado de capitais:
  - Serviços como custódia local e serviços fiduciários, custódia internacional, e soluções corporativas;
  - transferência e escrituração para empresas brasileiras que emitem ações, títulos corporativos, promissórias e cédulas de crédito bancário;
  - Fundos de pensão, companhias de seguro, gestores de ativos, investidores institucionais internacionais e emissores de títulos de crédito e dívida são nossos principais clientes nesses negócios."
- Serviços de Intermediação e Negociação: Intermediação de compra e venda de ações, contratos futuros de commodities, ativos financeiros, índices, opções, aluguel de ações, contratos a termo, no mercado primário e secundário.



### 2.3.2 Tabela comparativa dos principais bancos tradicionais brasileiros

O quadro abaixo consolida os principais indicadores de atuação dos bancos tradicionais. A exposição completa sobre o histórico e atividades de cada banco tradicional encontra-se no Apêndice a.

<i>Data de Referência</i>	<i>set/19</i>	<i>set/19</i>	<i>set/19</i>	<i>set/19</i>
<b>BANCO</b>	<b>Banco do Brasil</b>	<b>Itaú Unibanco</b>	<b>Bradesco</b>	<b>Santander</b>
<b>Lucro Líquido Trimestral (R\$ Bilhões)</b>	4,2	5,7	5,8	3,7
<b>Ativos Totais (R\$ Trilhões)</b>	1,5	1,5	1,1	0,8
<b># Agências</b>	4727	3297	4630	2750
<b># Clientes na Carteira de Crédito (Milhões)</b>	16	38,1	41,3	19,9
<b>Receita Operacional Anual (Parcial) (R\$ Bilhões)</b>	<b>132,6</b>	<b>158,9</b>	<b>119,6</b>	<b>92,2</b>
Rendas de Operação de Crédito	46,0%	41,6%	46,3%	43,1%
Rendas de Operações com Títulos de Valores Mobiliários	25,0%	21,1%	18,0%	19,8%
Rendas de Prestação de Serviços	8,2%	12,7%	9,4%	9,6%
Rendas das Tarifas Bancárias	6,2%	5,9%	7,1%	3,8%
Outros	14,6%	18,7%	19,2%	23,7%
<b>Carteira de Crédito Classificada (R\$ Bi)</b>	626,1	576	442	331,5
% Pessoa Física	57,7%	44,5%	42,7%	59,3%
Rural e Agroindustrial	43,4%	0,4%	6,3%	3,2%
Empréstimo Consignado	21,9%	16,9%	27,4%	20,1%
Empréstimo não-consignado	8,8%	5,1%	11,0%	5,7%
Cartão de crédito	8,2%	28,7%	16,6%	17,0%
Imobiliário	13,7%	14,9%	19,3%	18,1%
Veículos	1,0%	6,2%	12,5%	24,7%
Outros	3,0%	27,8%	6,9%	11,2%
% Pessoa Jurídica	42,3%	55,5%	57,3%	40,7%

Quadro 4 - Consolidação de Indicadores dos Bancos Tradicionais.  
Trimestre de Referência: 3T2019.

Fonte: Banco Central. Disponível em <<https://bancodata.com.br/>> Acessado em 10/03/2020.

### 3 O ADVENTO DOS BANCOS DIGITAIS

Bancos digitais são bancos cuja operação e serviços são entregues predominantemente de forma digital<sup>18</sup>, através de infraestrutura tecnológica moderna. Não se trata apenas da oferta de serviços financeiros por *desktop* e *mobile* – todas as funções vitais do banco (*middle* e *back-end*) devem ser igualmente tecnológicas para que o banco seja considerado digital<sup>19</sup>. Bancos digitais fazem parte de um contexto maior de transformação do setor bancário em direção ao *online banking*, onde serviços são entregues pela *internet*. O fenômeno de bancos digitais, portanto, não deve ser confundido com o processo de digitalização bancária. O banco digital envolve alto nível de automação de processos e serviços *online* e pode incluir *application programming interfaces* (APIs) que permitam diversas composições de serviços bancários. Fornece aos usuários a capacidade de acessar dados financeiros por meio de serviços de *desktop*, móveis e máquinas de autoatendimento (ATM).

No Brasil, os bancos digitais têm sido responsáveis por pautar grande parte das inovações do setor financeiro nos últimos anos. Com a tecnologia como ponto de partida, concorrem com as instituições tradicionais com a facilidade da operação *online* e, muitas vezes, com a proposta de reduzir (e até mesmo zerar) tarifas para os clientes. Entretanto, além de ter de dar conta de investimentos constantes na melhoria tecnológica, precisam lidar com o número crescente de competidores.

Da percepção do cliente, possuir uma conta em um banco digital pode ser vantajoso de diversas maneiras, começando por tarifas mais baixas e atendimento pelo telefone celular, de acordo com um estudo realizado pela consultoria CVA Solutions<sup>20</sup>. Os bancos digitais começam a ganhar a preferência dos clientes no Brasil. O grau de satisfação dos correntistas de instituições que oferecem todo o atendimento pelo telefone celular é maior do que a média de bancos tradicionais, de acordo com um estudo realizado pela consultoria CVA Solutions.

---

<sup>18</sup> EPSTEIN (2015). Finextra. Disponível em <<https://www.finextra.com/blogposting/10390/understanding-digital-banking>> Acessado em 18/02/2020

<sup>19</sup> SHARMA (2017). Venture Skies. Disponível em <<https://www.ventureskies.com/blog/digital-banking>> Acessado em 18/02/2020

<sup>20</sup> CVA Solutions (2017). < <https://www.cvasolutions.com/pt/os-bancos-e-as-fintechs-com-melhor-custo-beneficio-do-pais/>> Acessado em 18/02/2020

Bancos digitais começaram a atuar no Brasil ainda em meados de 2014. O Nubank – atualmente o maior banco digital em número de correntistas – foi citado pela primeira vez no Valor apenas em julho de 2015, ainda conhecida como *fintech*<sup>21</sup>. Assumem identidade de banco (digital) apenas em 2018 com o lançamento de conta corrente e função de débito. A partir de 2014, surgiram diversos outros *players* com infraestrutura digital e cultura de *startup*.

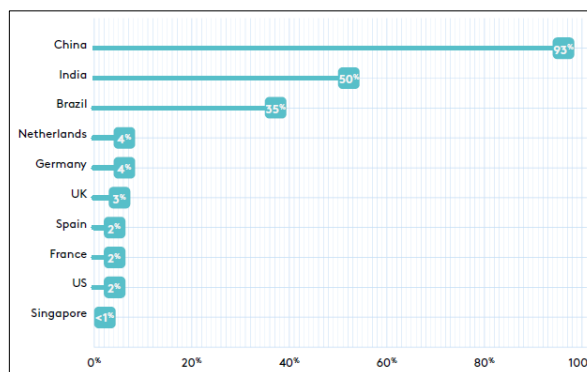


Figura 9 - Proporção de clientes com conta em banco digital  
Fonte: KANTAR (2019)

Atualmente, o Brasil é o terceiro país em termos de penetração de contas digitais, segundo estudo de 2019 da Kantar. Dentre os bancos digitais brasileiros, o Nubank é o maior em número de contas e terminou 2019 com base de 19,7 milhões de clientes, com média de 40 mil novos clientes por dia. O Banco Inter ultrapassou 4 milhões de clientes no final de 2019, quando a Neon Pagamentos tinha quase 2 milhões de contas ativas. O C6 Bank, por sua vez, chegou recentemente a 1 milhão de usuários.

Tabela 1 - Número de clientes por instituição

Instituição financeira	Número de clientes
Bradesco	98,7 milhões
Caixa Econômica Federal	95,2 milhões
Itaú Unibanco	81,7 milhões
Banco do Brasil	66,5 milhões
Santander	47,3 milhões
Nubank	20 milhões

Fonte: Banco Central

<sup>21</sup> Primeira notícia sobre o Nubank divulgada no Valor disponível em <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2015/07/16/fintechs-comecam-a-contar-sua-historia.ghtml>  
Acessado em 18/02/2020

Os bancos digitais conquistam espaço principalmente sobre *nativos digitais*, termo popularizado por PRENSKY (2001) se referindo às gerações que cresceram na era digital (compreendida a partir da década de 1980), em contraste aos *imigrantes digitais*, que precisaram se adaptar aos dispositivos e conceitos tecnológicos. Como exemplo, 70% dos clientes do Nubank possuem menos de 36 anos de idade. Esta diferença no comportamento e adaptação a serviços bancários será testada, explorada e estudada no trabalho no capítulo 5.

### 3.1 A MUDANÇA DE BASE TECNOLÓGICA

#### 3.1.1 Mobile: De cliente à usuário

Com 230 milhões de smartphones em uso, segundo a Fundação Getúlio Vargas (FGV),<sup>22</sup> o Brasil se destaca em frentes da adesão de serviços digitais. O país só perde para Malásia e Índia no quesito popularidade de serviços digitais sob demanda<sup>23</sup>, segundo a Forrester, incluindo nessa categoria desde entrega de restaurantes até compartilhamento de caronas.

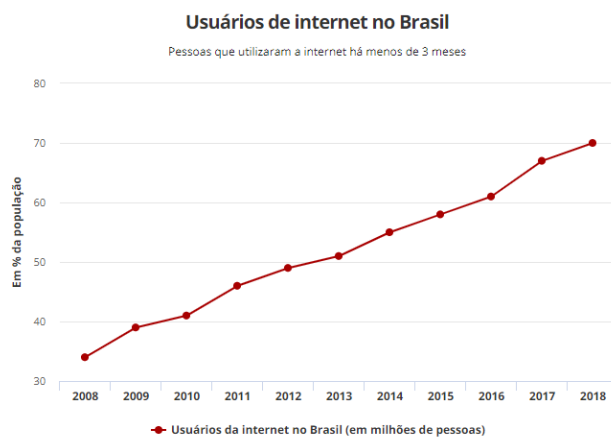


Figura 10 - Evolução de usuários de *internet* no Brasil  
Fonte: TIC Domicílios (2018).

Segundo a pesquisa TIC Domicílios<sup>24</sup>, o número de brasileiros que usam *internet* subiu de 67% para 70% em 2018, um total equivalente a 126,9 milhões de pessoas. Em 2008, a parcela da população que tinha contato com a *internet* era 34%,

<sup>22</sup> FGV, 2019. <[https://eaesp.fgv.br/sites/eaesp.fgv.br/files/noticias2019fgvcia\\_2019.pdf](https://eaesp.fgv.br/sites/eaesp.fgv.br/files/noticias2019fgvcia_2019.pdf)> Acessado em 17/02/2020

<sup>23</sup> Pesquisa “Retail eCommerce In Brazil: Marketing And Site Features”. FORRESTER, 2016.

<sup>24</sup> CETIC. “TIC Domicílios”, 2018. <<https://www.cetic.br/pesquisa/domicilios/indicadores>> Acessado em 17/02/2020

menos da metade. Tanto a zona urbana (74%) quanto a zona rural (49%) revelam o processo de democratização da *internet*. Pela primeira vez, metade da camada mais pobre do Brasil está oficialmente na *internet*: 48% da população nas classes D e E.

O patamar de penetração brasileiro do acesso à *internet*– alcançado pelos Estados Unidos ainda em 2006<sup>25</sup> – só foi viabilizado pelo processo de disseminação dos *smartphones*. Diferentemente do processo de países desenvolvidos, grande parte da população brasileira pulou a etapa de acesso à internet através de computadores pessoais direto para a etapa do celular móvel inteligente. Como resultado, o celular foi tido como meio preferencial de acesso dos brasileiros: 97% dos usuários utilizou o celular como dispositivo de acesso à *internet* em 2018. Enquanto isso, a conexão por meio de *desktop* caiu de 80% em 2014 para 43% em 2018, revelando a magnitude da aderência ao *mobile* por parte dos brasileiros.

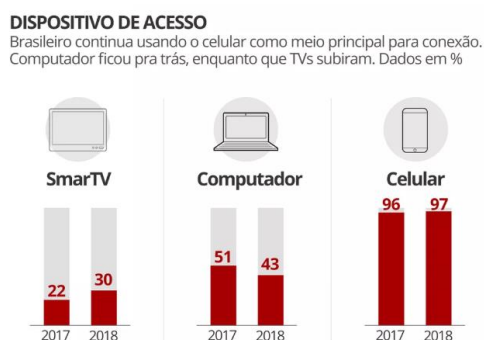


Figura 11 - Acesso à internet no Brasil por dispositivos  
Fonte: TIC Domicílios (2018).

O resultado para o comércio *online* foi expressivo. Em 2018, 43,7 milhões de pessoas realizaram compras *online* no país, 23,8% do total de brasileiros<sup>26</sup>. Em termos de contratação de serviços *online*, 40,8 milhões de pessoas pediram táxi ou carro por aplicativo, o equivalente a 32% dos usuários. Serviços de *streaming* de vídeo foram contratados por 28% e de música por 8%. Sites e aplicativos para pedir comida tiveram adesão de 12%, enquanto 3% usaram a internet para contratar algum tipo de serviço financeiro, como seguros ou empréstimos.

<sup>25</sup> <https://www.internetlivestats.com/internet-users/us/> acessado em 17/02/2020

<sup>26</sup> CETIC. “TIC Domicílios”, 2018. <<https://www.cetic.br/pesquisa/domicilios/indicadores>> Acessado em 17/02/2020

Novos modelos de negócios digitais encontraram no Brasil um mercado consumidor facilmente adaptável a soluções facilitadoras.

- Em 2016, o Rio de Janeiro era a 4ª cidade com mais casas cadastradas no mundo na plataforma do AirBnB<sup>27</sup>.
- O Brasil é o segundo maior mercado mundial da Uber, com mais de 22 milhões de usuários e mais de 600 mil motoristas parceiros, em mais de 100 cidades.<sup>28</sup>
- A Netflix atingiu mais de 10 milhões de assinantes no Brasil, número maior do que qualquer grupo de operadora de TV paga brasileira. Dados da Anatel sobre o mercado em julho de 2019 revelam que o grupo Claro/NET, com 49,34% do mercado, possuía 8,1 milhões de contratos. Sky, Oi e Vivo, somadas, possuem 7,9 milhões de assinantes.<sup>29</sup>
- O Brasil possui a 3ª maior base de usuários de Facebook do mundo. Os brasileiros somam mais de 130 milhões de usuários no Facebook, segundo dados da rede social disponibilizados em janeiro de 2019 e compilados pelo Statista.<sup>30</sup>
- Segundo o gerente geral do Waze no Brasil, o país é o maior mercado latino-americano e um dos cinco maiores de todo o mundo, com mais de 14 milhões de usuários<sup>31</sup>.

No setor bancário a dinâmica é similar. Os *smartphones* vêm ganhando protagonismo conforme novos produtos e serviços são disponibilizados ao mercado.

Dados de 2018 mostram que o número de transações de *mobile banking* foi 23,7% maior do que o ano de 2017, enquanto o *internet banking* (serviço bancário por *desktop*) foi apenas 3% superior. O número de transações de *mobile banking* (31,3

---

<sup>27</sup> <https://oglobo.globo.com/economia/rio-de-janeiro-a-4-cidade-com-mais-anuncios-do-airbnb-18945155> acessado em 18/02/2020

<sup>28</sup> <https://exame.abril.com.br/negocios/os-numeros-secretos-da-uber-us-1-bi-no-brasil-us-11-bi-no-mundo/> acessado em 18/02/2020

<sup>29</sup> <https://www.tecmundo.com.br/mercado/146782-netflix-soma-10-milhoes-assinantes-brasil-supera-tv-paga.htm> acessado em 18/02/2020

<sup>30</sup> <https://www.statista.com/topics/751/facebook/> acessado em 18/02/2020

<sup>31</sup> <https://glo.bo/3b74q1c> acessado em 18/02/2020

bilhões) é praticamente 2 vezes maior que o número de transações por *internet banking* (16,2 bilhões).

### 3.1.2 Banco: Cloud Computing

O sistema dos bancos tradicionais, que por muito tempo garantiu a perpetuidade dos negócios e a integridade dos dados dos clientes, se mostra hoje obsoleto<sup>32</sup>, ganhando a conotação de sistema legado, de acordo com WARREN (1999). Trata-se de sistemas antigos, baseados em *mainframes*, otimizados para acomodar a memória, o disco e outras restrições operacionais de plataformas antigas de *software* e *hardware*. A maior parte deles tem mais de 20 anos e são escritos em COBOL, PL/I ou Assembly/370 – linguagens de programação obsoletas não utilizadas mais no paradigma tecnológico atual.

Segundo WARREN (1999), sistemas legados tem as seguintes características: altos custos de manutenção; *software* complexo; *software* de suporte obsoleto; *hardware* obsoleto; falta de conhecimento técnico; negócio crítico; *backlog* de solicitações de mudança; documentação deficiente; conhecimento empresarial incorporado; é mal compreendido pelos próprios mantenedores. Alguns problemas decorrem de sistemas legados: dificuldade na interpretação das regras de negócio implementadas; miscelânea de estilos de programação; obsolescência das ferramentas de desenvolvimento; impossibilidade de reaproveitamento dos equipamentos nos quais são executados para integração de tecnologia mais atual.

Sistemas legados representam um grande empecilho para a atualização digital dos bancos tradicionais. Além de requererem mão de obra especializada para operação e manutenção e demanda por *hardware*, sistemas legados não são compatíveis com o paradigma atual da computação: a computação em nuvem.

A expressão “computação em nuvem” foi empregada pela primeira vez em 2005 por Eric Schmidt, então CEO do Google. A computação em nuvem é um conjunto de recursos de tecnologia da informação (TI) (tais quais *software*, *hardware*, plataformas de desenvolvimento e serviços) facilmente utilizáveis e acessíveis sob

---

<sup>32</sup> “Os sistemas legados dos bancos são importantes, mas são suficientes?”, CRUZ, 2019. <<https://cio.com.br/os-sistemas-legados-dos-bancos-sao-importantes-mas-sao-suficientes/>> Acessado em 18/02/2020

demanda por meio da Internet com definição de preço de pagamento conforme o uso (Vaquero et al, 2009). Em vez de comprar, ter e manter *datacenters* e servidores físicos, o contratante pode acessar serviços de tecnologia, como capacidade computacional, armazenamento e bancos de dados, conforme a necessidade.

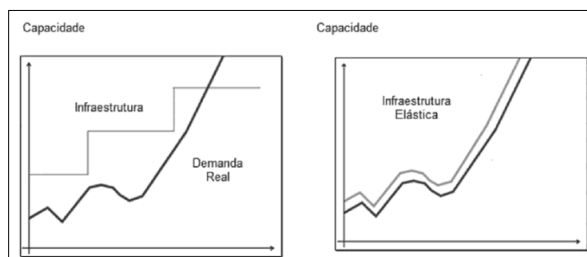


Figura 12 - Mudança em Computação em Nuvem  
Fonte: Gráfico retirado do livro Computação em Nuvem, pg. 32.

Com o surgimento do *Cloud Computing* ("computação em nuvem"), novos negócios digitais têm muito mais flexibilidade e agilidade no desenvolvimento de novos produtos e no aperfeiçoamento de produtos e sistemas já existentes. A demanda por *hardware* cai drasticamente e o preço é barateado, diminuindo o investimento necessário e as barreiras tecnológicas de entrada.

Os três principais tipos de computação em nuvem são infraestrutura como serviço, plataforma como serviço e *software* como serviço:

- Infraestrutura como um serviço (IaaS): O IaaS contém os componentes básicos da TI na nuvem. Normalmente, o IaaS oferece acesso a recursos de rede, computadores (virtuais ou em *hardware* dedicado) e espaço de armazenamento de dados. O IaaS oferece o mais alto nível de flexibilidade e controle de gerenciamento sobre os recursos de TI. Ele é o tipo de computação mais semelhante aos recursos existentes de TI, já conhecidos por vários departamentos e desenvolvedores de TI.
- Plataforma como serviço (PaaS): Com o PaaS, não é necessário gerenciar a infraestrutura subjacente (geralmente, *hardware* e sistemas operacionais) permitindo manter o foco na implantação e no gerenciamento de aplicativos. Dessa forma não é necessário se preocupar com aquisição de recursos, planejamento de capacidade,



manutenção de *software*, correções ou qualquer outro tipo de trabalho genérico repetitivo necessário para a execução dos aplicativos.

- *Software* como serviço (SaaS): O SaaS oferece um produto completo, executado e gerenciado pelo provedor de serviços. Na maioria dos casos, quando as pessoas mencionam SaaS, estão falando de aplicativos de usuários finais (como e-mail baseado na *web*). Com uma oferta de SaaS, não é necessário pensar sobre a manutenção do serviço ou o gerenciamento da infraestrutura subjacente.
- *Banking* como serviço (BaaS): é um processo de ponta a ponta que garante a execução geral de um serviço financeiro fornecido pela *web*. Esse serviço bancário digital está disponível sob demanda para empresas que queiram oferecer serviços financeiros e é realizado dentro de um prazo determinado.

No contexto bancário, bancos digitais utilizam prioritariamente IaaS e SaaS. A computação em nuvem favorece a atuação de bancos digitais de quatro formas: (1) conferindo agilidade e (2) escalabilidade, (3) reduzindo custos e criando (4) barreiras para o avanço tecnológico dos bancos tradicionais.

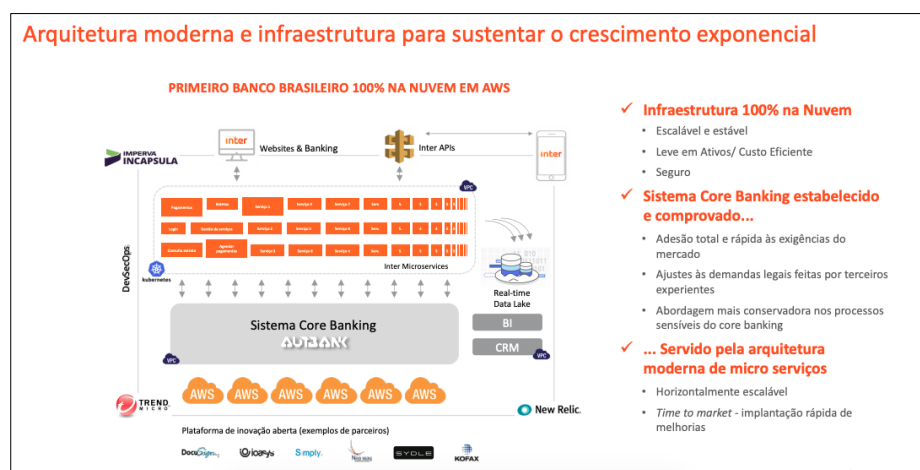


Figura 13 - Infraestrutura em nuvem do Banco Inter  
Fonte: Apresentação Institucional do Banco Inter

Em primeiro lugar, a *cloud computing* confere agilidade aos bancos digitais. Permite o gerenciamento rápido de recursos conforme a necessidade, de serviços de infraestrutura, como computação, armazenamento, bancos de dados, até *Internet of Things* (IoT), *machine learning*, *data lakes*, análises de dados, entre outros. Serviços de tecnologia passam da ideia à implementação com agilidade várias ordens de grandeza maior do que antes. Assim, o negócio digital ganha liberdade para experimentar e testar novas ideias e aperfeiçoar seus produtos na velocidade de demanda do próprio mercado.

O segundo elemento é a escalabilidade da infraestrutura elástica. Com a computação em nuvem, não é necessário provisionar recursos em excesso para absorver picos de atividades empresariais no futuro. Em vez disso, provisiona-se a quantidade de recursos realmente necessária para a operação. Conforme a demanda de recursos aumenta (ou diminui) é possível aumentar (ou diminuir) instantaneamente a escala desses recursos. Isso viabiliza o aumento da escala de empresas e produtos além da matéria geográfica.

O terceiro elemento é a redução de investimentos e custos operacionais de TI. A nuvem permite a troca de despesas de capital (datacenters, servidores físicos etc.) por despesas variáveis – apenas da TI consumida. Além disso, as despesas variáveis são menores por conta própria devido às economias de escala.

Por fim, a implementação de um sistema baseado em computação em nuvem – requisito no médio e longo prazo para uma gestão eficiente de dados – é um desafio enorme para bancos tradicionais com sistemas legados. Há relutância na substituição dos sistemas legados por causa da imensa complexidade sistêmica, sendo um desafio que demanda grande esforço de análise do ponto de vista tecnológica e de negócios. A complexidade se torna exponencialmente maior quando deve-se realizar a migração e a integração de dados entre sistemas legados diferentes de longos períodos de uso, anos de aquisições, fusões e remodelagens de negócios como parte da estratégia de cada organização – além do trabalho de decifrar as camadas sistêmicas fortemente conectadas entre si.

Existem deficiências técnicas que tornam a inovação lenta demais ou impossível para os grandes bancos. De acordo com pesquisa realizada pela

Accenture Federal Services, “Decouple to Innovate” (em tradução literal, “decoplar para inovar”), as principais ameaças caso a inovação ou modernização dos sistemas legados não ocorra são:

1. Incapacidade de se mover com a velocidade necessária, a velocidade de inovação é severamente prejudicada;
2. Risco significativo de incidente cibernético e interrupção de todas as Tecnologias antigas, com risco extremamente mais alto frente às novas ameaças.

Da física, quanto mais massa tem um objeto (e nesse caso atribui-se a imagem de massa a um sistema arcaico e obsoleto), maior será sua inércia e mais energia será necessária para mudar em direção a outra trajetória. Com a computação em nuvem foi criada uma barreira de entrada para bancos tradicionais no mercado digital, favorecendo a formação de (leves) bancos digitais.

### 3.2 MODELO DE NEGÓCIOS DOS BANCOS DIGITAIS

O modelo de negócios de bancos digitais é caracterizado pela utilização de canais digitais como fonte primária de contato com o cliente, dispensando a necessidade de penetração de agências bancárias. Disso decorre uma estrutura de custos mais enxuta. A seguir, apresenta-se um *business model canvas* desenvolvido para representar bancos digitais genericamente.

### 3.2.1 Business Model Canvas

<b>Parceiros chave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Parceiros de investimento</li> <li>▪ Agências reguladoras</li> <li>▪ Fornecedores de tecnologias</li> </ul>	<b>Atividades chave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atendimento ao cliente</li> <li>▪ Serviços de cartão de crédito</li> <li>▪ Empréstimos</li> <li>▪ Banco de varejo</li> </ul>	<b>Proposta de valor</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cartão de crédito 100% digital sem anuidades</li> <li>▪ Conta corrente sem anuidades e com rendimento</li> <li>▪ Aplicativo robusto com produtos, possibilidade de compras e <i>cashbacks</i></li> <li>▪ Suporte virtual sólido para necessidades financeiras</li> </ul>	<b>Relacionamento</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Programas de recompensas</li> <li>▪ Atendimento ao cliente personalizado</li> <li>▪ Automação</li> <li>▪ Serviços através do celular</li> </ul>	<b>Segmento de clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Usuários de banco de varejo com foco em jovens de até 35 anos abertos a inovação e tecnologia</li> <li>▪ Negócios e corporações</li> </ul>
	<b>Recursos chave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplicativos</li> <li>▪ Parcerias e alianças</li> <li>▪ Funcionários</li> <li>▪ <i>Big data e blockchain</i></li> </ul>		<b>Canais</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Call centers</i></li> <li>▪ Aplicativo e redes sociais</li> <li>▪ <i>Online e mobile banking</i></li> <li>▪ <i>Chatbots</i></li> </ul>	
<b>Estrutura de custos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Despesas financeiras</li> <li>▪ Infraestrutura física</li> <li>▪ Plataforma de TI (Infraestrutura de TI)</li> <li>▪ Remuneração do pessoal</li> <li>▪ Impostos</li> <li>▪ Custos legais</li> <li>▪ Investimentos em tecnologias</li> </ul>		<b>Fluxo de receitas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Receitas financeiras (juros)</li> <li>▪ Percentual sobre transações (<i>intercharge</i>)</li> <li>▪ Retorno dos investimentos</li> </ul>		

Figura 14 - Business Model Canvas dos bancos digitais  
 Fonte: Elaboração própria. Baseado em OSTERWALD (2004).

### 3.2.2 Tabela comparativa dos principais bancos digitais brasileiros

A lista de principais bancos digitais brasileiros foi definida a partir dos bancos digitais que mais aparecem como busca relacionada ao termo de busca “bancos digitais” na plataforma do Google, de acordo com GoogleTrends, no período entre 15/03/15 e 15/03/2020 no Brasil.

RANKING	TERMO	NÍVEL
1	banco	100
2	bancos digitais melhores	49
3	banco inter	35
4	bancos digitais brasil	33
5	banco digital	30
6	nubank	27
7	banco original	18
8	next	17
9	neon	16
10	bancos digitais no brasil	16
11	bancos digitais 2019	12
12	contas digitais	12
13	banco neon	11
14	agibank	10
15	banco next	10
16	os melhores bancos digitais	7
17	lista de bancos digitais	5
18	bancos digitais qual o melhor	5
19	melhores bancos digitais do brasil	5
20	c6 bank	5
21	comparativo bancos digitais	4
22	banco intermedium	4
23	melhores bancos digitais 2019	4
24	bancos digitais para empresas	4
25	bs2	4

Quadro 5 – Principais termos relacionados à chave de busca “bancos digitais” entre março de 2015 e março de 2020.

Fonte: Google Trends. Disponível em <<https://trends.google.com/>> Acessado em 10/03/2020.

Os principais bancos digitais brasileiros são: Banco Inter, Nubank, Banco Original, Next, Neon, Agibank e C6 Bank. O gráfico a seguir revela o índice de volume de buscas semanais no Google de cada um dos bancos da lista ao longo do tempo. O índice está suavizado por média móvel de 5 semanas e normalizado pelo pico semanal do Nubank.

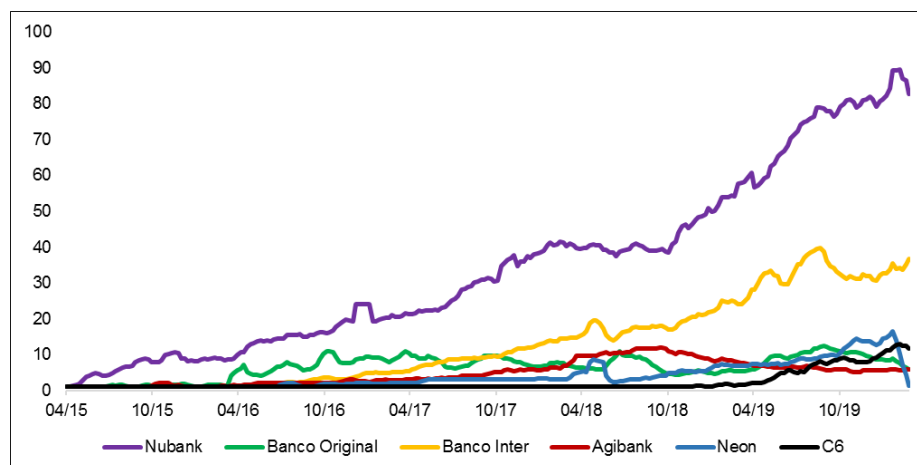


Figura 15 – Volume de busca semanal de termos relacionados a cada empresa de abril de 2015 a março de 2020. Valores parametrizados pelo maior valor e suavizados por média móvel dos últimos 3 dados.

Fonte: Google Trends. Disponível em <<https://trends.google.com/>> Acessado em 10/03/2020.

Em contraste aos bancos tradicionais, o espectro de produtos de bancos digitais varia consideravelmente entre bancos. O quadro abaixo destaca os principais serviços dos principais bancos digitais brasileiros.

BANCO	Nubank	Banco Inter	Agibank	Original	C6 Bank	Next	Neon
<b>Slogan</b>	Reinvente o possível	Completo, digital, gratuito.	Digital sempre. Físico quando você quiser	Você é original. Esse banco é seu.	Um banco transparente, completo e com a sua cara	O banco digital que mima você	Tchau, taxas. Vem ser Neon!
<b>Conta Corrente</b>	X	X	X	X	X	X	X
<b>Cartão de Crédito</b>	X	X	X	X	X	X	X
<b>Empréstimos</b>							
Empréstimo Pessoal	X	X	X	X			X
Crédito Consignado		X	X	X			
Cheque Especial				X			
<b>Investimentos</b>		X	X	X	X	X	X
<b>Seguros</b>		X	X	X			
<b>Consórcio</b>		X	X				
<b>Crédito Imobiliário</b>		X					
<b>Crédito para Agronegócio</b>				X			
<b>Câmbio</b>		X					
<b>Saques</b>	R\$ 6 /saque	X	4 saques / mês		X	X	4 saques / mês
<b>Outros</b>							
Programa de Pontos	X				X		
Assistência Residencial		X					
Assistência familiar		X					
Plano Odontológico		X				X	
Conta Internacional					X		
Tag de Pedágio				X	X		
Rede de descontos						X	
Cartões presentes		X					
Marketplace no aplicativo		X					








Quadro 6 – Serviços disponíveis por banco digital em março de 2020.

Fonte: Site dos bancos. Acesso em 04 de março de 2020.

Atualmente, todos os bancos digitais oferecem conta corrente e cartão de crédito, enquanto apenas o C6 Bank e o Next não oferecem crédito pessoal. O Banco Inter, o Agibank e o Banco Original oferecem a maior parte dos produtos tipicamente

ofertados pelos bancos de varejo tradicionais, incluindo seguros, consórcios e diferentes linhas de crédito. Além de produtos comuns ao serviço bancário, os bancos digitais apostam em serviços pouco relacionados à atividade bancária (como *tag* para veículos, oferta de *marketplace* e rede de descontos), mas que buscam rentabilizar mais o cliente e torná-lo mais leal à plataforma.

O quadro abaixo consolida os principais indicadores de atuação dos bancos digitais. A exposição completa sobre o histórico e a atividade central de cada banco digital encontra-se no Apêndice 2.

Data de Referência	set/19	set/19	set/19	set/19	set/19	jun/19	mar/18
							
BANCO	Nubank	Banco Inter	Agibank	Original	C6 Bank	Next	Neon
<b>Lucro Líquido Trimestral (R\$ Bilhões)</b>	-0,1	0,01	0,2	0,1	-0,02	0,03	N/A
<b>Ativos Totais (R\$ Trilhões)</b>	0,02	0,01	0,002	0,001	0,001	0,5	N/A
<b># Agências</b>	1	28	4	4	2	3	N/A
<b># Clientes na Carteira de Crédito (Milhões)</b>	7,4	0,7	0,9	0,3	N/A	N/A	N/A
<b>Receita Operacional Anual (Parcial) (R\$ Bilhões)</b>	<b>1,9</b>	<b>0,7</b>	<b>1,2</b>	<b>1,7</b>	<b>0,1</b>	<b>27,9</b>	<b>N/A</b>
Rendas de Operação de Crédito	3,3%	68,4%	91,6%	45,7%	0,7%	37,1%	N/A
Rendas de Operações com Títulos de Valores Mobiliários	16,3%	16,0%	3,3%	53,1%	15,9%	2,1%	N/A
Rendas de Prestação de Serviços	31,9%	8,4%	2,4%	2,0%	83,9%	24,7%	N/A
Rendas das Tarifas Bancárias	3,8%	1,4%	1,5%	1,0%	0,0%	16,8%	N/A
Outros	44,7%	5,8%	1,2%	-1,8%	-0,5%	19,3%	N/A
<b>Carteira de Crédito Classificada (R\$ Bi)</b>	<b>10,1</b>	<b>4,4</b>	<b>1,7</b>	<b>7,6</b>	<b>0,1</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>
% Pessoa Física	100,0%	76,9%	100,0%	37,1%	N/A	N/A	N/A
Rural e Agroindustrial				2,1%	N/A	N/A	N/A
Empréstimo Consignado		25,5%	12,4%		N/A	N/A	N/A
Empréstimo não-consignado		0,0%	66,0%	8,8%	N/A	N/A	N/A
Cartão de crédito	86,9%	21,0%	20,5%	13,0%	N/A	N/A	N/A
Imobiliário				0,1%	N/A	N/A	N/A
Veículos					N/A	N/A	N/A
Outros	13,1%	53,5%	1,1%	76,0%	N/A	N/A	N/A
% Pessoa Jurídica	0,0%	23,1%	0,0%	62,9%	N/A	N/A	N/A

#### Quadro 7 - Consolidação de Indicadores dos Bancos Digitais.

Trimestre de Referência: 3T2019.

Fonte: Banco Central. Disponível em <<https://bancodata.com.br/>> Acessado em 10/03/2020.

Desconsiderando dados não disponíveis, com exceção do Banco Original, a carteira de crédito classificada de bancos digitais é majoritariamente composta por crédito para pessoas físicas, sendo a mais diversificada a do Banco Inter, enquanto a do Nubank, por exemplo, é quase exclusivamente composta por cartão de crédito.

## 4 DINÂMICA COMPETITIVA DO CENÁRIO DE NEGÓCIOS

### 4.1 ANÁLISE SWOT



Figura 16 - Análise SWOT  
Fonte: Ilustração retirada de Google Images.

A Análise SWOT (traduzida como FOFA), é uma técnica de planejamento estratégico utilizada para ajudar uma organização a identificar suas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades relacionadas ao cenário competitivo de negócios. A ferramenta é frequentemente utilizada em processos iniciais de definição de estratégia ou para avaliar o posicionamento estratégico de competidores em um mercado.

O nome SWOT é um acrônimo do inglês para quatro elementos: *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). Os dois primeiros estão relacionados ao ambiente interno da organização, enquanto os dois últimos elementos se relacionam com o ambiente externo.

- Ambiente Interno
  - *Strengths* (forças): Vantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes.
  - *Weaknesses* (fraquezas): Desvantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes.



- Ambiente Externo
  - *Opportunities* (oportunidades): Aspectos positivos da envolvente com potencial de fazer crescer a vantagem competitiva da empresa.
  - *Threats* (ameaças): Aspectos negativos da envolvente com potencial de comprometer a vantagem competitiva da empresa.

Após a identificação dos elementos SWOT, o tomador de decisão estratégica deve relacioná-los para gerar diretrizes estratégicas:

- Oportunidade e Forças: Como utilizar forças para aproveitar oportunidades?
- Oportunidade e Fraquezas: Como superar fraquezas para aproveitar oportunidades?
- Ameaças e Forças: Como utilizar forças para evitar ameaças?
- Ameaças e Fraquezas: Como minimizar fraquezas para evitar ameaças?

	Strengths 1. 2. 3. 4.	Weaknesses 1. 2. 3. 4.
Opportunities 1. 2. 3. 4.	Opportunity-Strength strategies <i>Use strengths to take advantage of opportunities</i> 1. 2.	Opportunity-Weakness strategies <i>Overcome weaknesses by taking advantage of opportunities</i> 1. 2.
Threats 1. 2. 3. 4.	Threat-Strength strategies <i>Use strengths to avoid threats</i> 1. 2.	Threat-Weakness Strategies <i>Minimize weaknesses and avoid threats</i> 1. 2.

Figura 17 - Análise Swot.  
Fonte: Wikipedia.

Alguns autores apontam Albert Humphrey como fundador da SWOT. Entretanto, Humphrey não afirmou ter criado a ferramenta, cuja origem permanece obscura.

	<b>Bancos Tradicionais</b>	<b>Bancos Digitais</b>
<b>Forças</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penetração em todo o Brasil por meio de rede de agências.</li> <li>- Reconhecimento e alcance a todos os públicos brasileiros.</li> <li>- Operação madura e consolidada.</li> <li>- Estabilidade e segurança tecnológica.</li> <li>- Histórico garante confiabilidade.</li> <li>- Disposição de capital.</li> <li>- Board e gestores experientes de mercado.</li> <li>- Diversidade de negócios.</li> <li>- Conta salário.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrutura de TI em nuvem confere escalabilidade e agilidade.</li> <li>- Cultura institucional ágil e digital.</li> <li>- Estrutura operacional enxuta, sem gastos com agências e efetivo bancário.</li> <li>- Discurso de centralidade no cliente e foco na experiência.</li> <li>- Imagem pública positiva.</li> <li>- Apelo a jovens.</li> <li>- Serviços satélite com propostas de valor diferenciada para o público (p.e., tag para pedágios)</li> </ul>
<b>Fraquezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura interna de décadas de operação não-digital.</li> <li>- Sistemas legado e infraestrutura tecnológica ultrapassada.</li> <li>- Imagem pública e baixa lealdade dos clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baixo reconhecimento da massa populacional (gerações mais velhas população de interior).</li> <li>- Gama de serviços limitada e variável.</li> <li>- Instabilidade digital e falta de segurança.</li> <li>- Baixa de presença física como barreira para serviços básicos (p.e., saque).</li> <li>- Histórico curto e baixa experiência institucional.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Novas tecnologias possibilitam aumento da eficiência operacional.</li> <li>- Menor demanda por agências e atendimento físico.</li> <li>- Volume de dados de base de clientes enorme pode ser ativo valioso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Digitalização gradual do brasileiro.</li> <li>- Legislação favorável</li> <li>- Diminuição de demanda por dinheiro vivo torna o saque cada vez menos necessário.</li> </ul>
<b>Ameaças</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fintechs atacando diversos segmentos de negócio. Luta contra muitos em vários flancos.</li> <li>- Big Techs e Bancos digitais ameaçam de substituição.</li> <li>- Ameaça de negligência e ineficiência operacional no longo prazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ameaça de imitação de bancos tradicionais com renovação institucional.</li> <li>- Entrada de novos concorrentes e internacionais.</li> </ul>

Quadro 8 - Análise SWOT dos bancos tradicionais  
Fonte: Elaboração própria.

## 4.2 FORÇAS DE PORTER

O modelo das Cinco Forças de Porter (PORTER, 1979), criado por Michael Porter, busca analisar o cenário competitivo de um setor, considerando cinco fatores essenciais para a compreensão da competitividade e, conseqüentemente, da lucratividade do setor. Estas forças são: (i) o grau de rivalidade entre concorrentes, (ii) a ameaça de novos entrantes, (iii) a ameaça de produtos substitutos, (iv) o poder de barganha dos compradores e (v) o poder de barganha dos fornecedores.

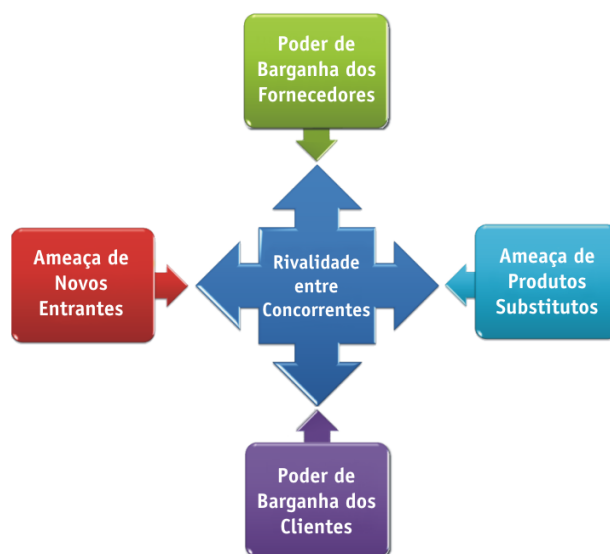


Figura 18 - 5 Forças de Porter  
Fonte: Wikipedia

### 4.2.1 Ameaça de novos entrantes

Por anos o mercado de bancos brasileiros manteve altas barreiras à entrada de novos *players* principalmente devido a: (a) requisitos de capital, (b) marca e confiança do consumidor, (c) economias de escala, (d) penetração em território nacional e (e) políticas governamentais. Estes requisitos continuam relevantes barreiras de entrada, mas com as mudanças de macroambiente pontuadas, as barreiras de entrada para novos incumbentes (a saber, bancos digitais) em geral diminuíram e outras foram estabelecidas.

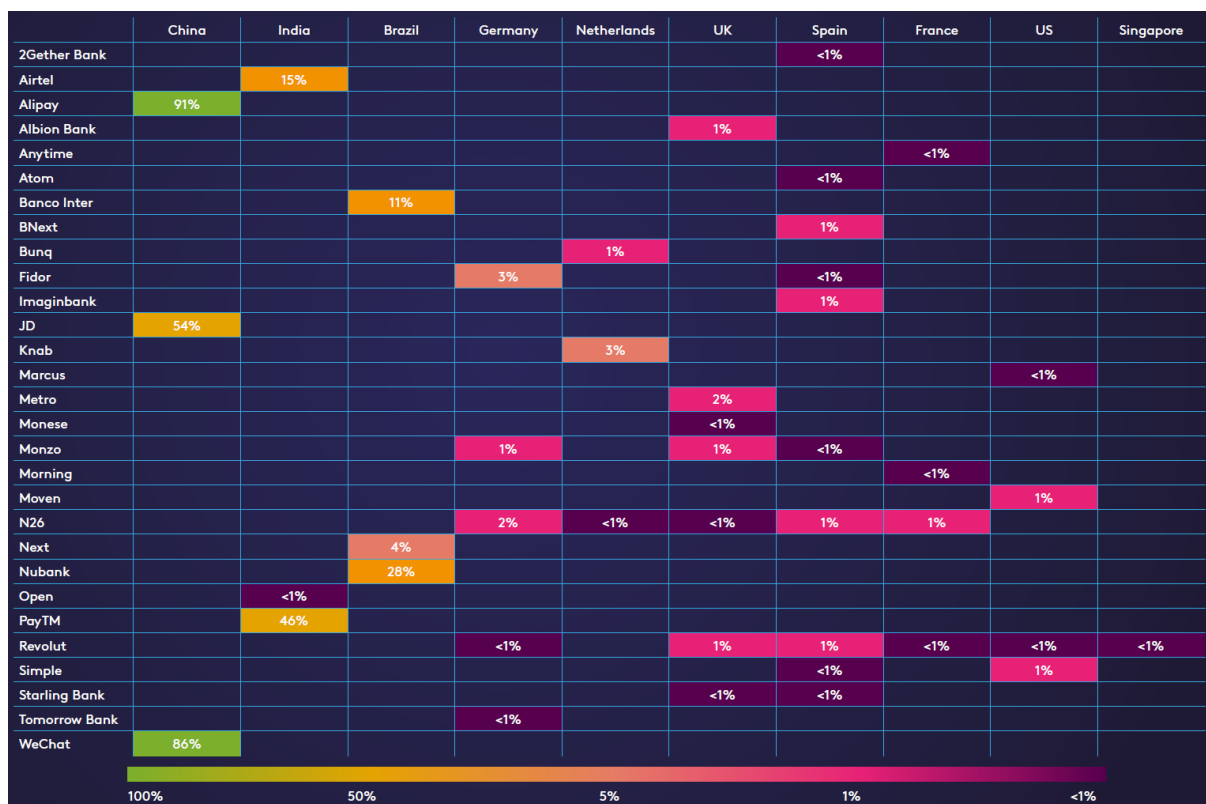
Pontuam-se 3 formas de entrada de novos concorrentes no setor bancário brasileiro: (1) criação de *startups*; (2) transformação digital de bancos de menor porte;

e (3) entrada de bancos estrangeiros – esta última ainda não observada nos últimos 5 anos.

O setor bancário é um setor extremamente intensivo em capital, sendo necessário vultosos investimentos para que um novo entrante se posicione como *player*. Segundo a Crunchbase, o Nubank (exemplo de *startup* recente bem sucedida) recebeu um total de 1.1 bilhão de dólares em 10 rodadas de investimento até o momento. O Banco Inter, por sua vez, exemplo de novo entrante do tipo 2, recebeu 330 milhões de dólares na sua oferta pública primária (IPO), demonstrando a necessidade de volumes grandes de capital para financiamento da operação.

A diferenciação de produto também é fator relevante dado que taxas e tarifas baixas passam a ser vistas como commodities pelos clientes de novos bancos ao passar do tempo. Novos entrantes precisam oferecer arranjos de produtos que tenham valor para o cliente, paradoxalmente difíceis de serem ofertados por eles. Economias de escala são benéficas para *players* que já ganharam escala e se colocam como barreiras para novos entrantes. Outra barreira de entrada é a reputação e marca dos novos incumbentes. Reputação na segurança e estabilidade institucional do banco é requisito para o consumidor bancário e este é mais baixo para instituições com pouco histórico.

No aspecto regulatório, segundo relatório da Febraban, a regulamentação estatal no setor passa por um processo de renovação desde 2016 que favorece os novos entrantes, permitindo o avanço do sistema financeiro. As novas regras permitem, por exemplo, abertura de contas por meios digitais, digitalização de documentos, modernização do processo de liquidação de boletos bancários, entre outros.



Quadro 9 - Proporção de clientes com bancos digitais por país  
 Fonte: KANTAR (2019).

Há risco de entrada de bancos estrangeiros no Brasil. *Players* internacionais já demonstraram interesse de entrada, dentre eles N26 Bank, Revolut e Transferwise<sup>33</sup>. No entanto, como barreiras de entrada há a complexidade regulatória brasileira e os desafios de se operar no mercado doméstico com as especificidades dos clientes brasileiros. Entre as principais economias do mundo, o Brasil até início de 2019 era o único país que dependia de decreto presidencial para autorizar entrada e saída de bancos estrangeiros do mercado nacional<sup>34</sup>. Não há ainda nenhum *player* estrangeiro operando com sucesso em um dos 3 mercados mais penetrados do mundo (China, Índia e Brasil), indicando que a adesão de bancos digitais nestes países seja resultado de fenômenos sócio regionais bastante peculiares – o que poderia colocar incumbentes estrangeiros em desvantagens.

<sup>33</sup> <https://valor.globo.com/financas/noticia/2019/10/23/banco-digital-alemo-n26-deve-ser-lanado-no-brasil-em-2020.ghtml> acessado em 18/02/2020

<sup>34</sup> <https://epoca.globo.com/gustavo-paul/coluna-como-burocracia-afetou-entrada-de-bancos-estrangeiros-no-pais-23984690> acessado em 18/02/2020

#### 4.2.2 Ameaça de produtos substitutos

A disponibilidade de serviços semelhantes, oferecidos tanto por bancos convencionais quanto por *fintechs*, configura-se como uma significativa força de impacto na competitividade do setor bancário.

De acordo com o relatório Fintech América Latina 2018 – Crescimento e Consolidação”, do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), IDB Invest e Finnovista, o Brasil ocupa a primeira posição no ranking de *fintechs* na América Latina desde 2018, com mais de 600 *startups* oferecendo serviços financeiros.

De acordo com a pesquisa “O mercado de Fintechs”, conduzida pela Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL), o SPC Brasil e o Sebrae, 15,6 milhões de internautas residentes nas capitais são ou foram clientes de ao menos um serviço de *fintechs* nos últimos 12 meses. 50% dos clientes contrataram o serviço há menos de um ano e a grande maioria afirma que os serviços prestados ficaram dentro ou acima do esperado.

O cliente tem ao dispor diversas opções que proporcionam satisfação em níveis equiparáveis. Mesmo que sejam opções diferentes - como, por exemplo, a oferta apenas do cartão de crédito sem taxas pelo Nubank ou a oferta de uma lista mais abrangente de serviços bancários, no caso do Banco Original – o consumidor pode se contentar com alternativas outras que não sejam apenas aquela oferecida por uma só organização.

#### 4.2.3 Poder de barganha dos fornecedores

O poder de barganha dos fornecedores pode ser tratado como a capacidade e probabilidade de imposição de preços prejudiciais na contratação de serviços.

Em relação à barganha dos fornecedores, bancos tradicionais têm plataformas *online* para contratação de serviços em território nacional que diminui o poder dos fornecedores <sup>35</sup>. A área de *procurement* dos grandes bancos é robusta e o tamanho das instituições permite que bancos estejam em superioridade de negociação. Além disso, as atividades bancárias dependem de fornecedores para suporte operacional e

---

<sup>35</sup> <https://www.santander.com.br/institucional-santander/fornecedores> acessado em 18/02/2020

não para insumo de produtos, como em setores industriais, sendo mais complexo e menos factível pensar em fornecedores interferindo no processo de negócios dos bancos.

Para bancos digitais, no entanto, a base tecnológica própria depende do serviço de terceiros como exposto no capítulo anterior. A contratação de SaaS e IaaS é fundamental para o funcionamento das empresas, sendo a base de infraestrutura que os negócios se sustentam. Essa dinâmica aumenta o poder de barganha dos fornecedores para os *players* digitais.

#### **4.2.4 Poder de barganha dos clientes**

Outra força de Porter, poder de barganha dos clientes, pode ser tratada no setor bancário como a possibilidade de o consumidor transferir seu saldo (tanto positivo quanto devedor) para outra instituição. Isto é, a portabilidade bancária caracteriza-se como a principal forma de poder de negociação dos clientes. Por se tratar de uma operação relativamente simples e não demorada, o planejamento de uma organização deste setor deve levar em conta eventualidades que poderiam promover a portabilidade por parte dos seus clientes.

#### **4.2.5 Rivalidade entre os concorrentes**

A concorrência no setor aumentou com a explosão de *fintechs* e ascensão de bancos digitais nos serviços financeiros. A dinâmica transformacional da tecnologia nos serviços bancários reforça a ideia de respostas rápidas ao consumidor.

Em relatório publicado em março de 2019, a Deloitte sugere que o setor bancário da década deverá ser "mais aberto, transparente, responsivo, inteligente, personalizado, seguro, suave e integrado à vida dos consumidores e operação dos clientes institucionais", implicando em mudanças nos modelos de negócios<sup>36</sup>.

Como explorado no tópico a seguir, os *players* tradicionais brasileiros buscam se adaptar às mudanças de paradigma digital, enquanto os *players* digitais (com

---

<sup>36</sup> <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/financial-services/articles/banking-industry-outlook.html?id=us:2em:3na:fsi2018:eng:fsi:121417> acessado em 18/02/2020

atuação consideravelmente menor) crescem e respondem aos clientes com velocidade.

#### 4.3 FRAMEWORK TETRA AMEAÇAS: AMEAÇAS AO VALOR AGREGADO E APROPRIADO

O framework das Quatro Ameaças à Sustentabilidade do Negócio se baseia no conceito de valor agregado e à apropriabilidade do valor agregado (ou valor apropriado). A definição desses termos segue:

[...] os custos de oportunidade e disposição a pagar definem o valor criado, enquanto preço e custo definem a apropriação de valor criado. A parcela de valor entre a disposição a pagar e o preço, é, em princípio, apropriada pelos clientes como um excedente em relação ao preço que pagam. A parcela entre o preço e o custo é a parte diretamente apropriada pela empresa. E a parcela entre o custo da empresa e o custo de oportunidade dos fornecedores é apropriada pelos fornecedores” (BRITO e BRITO, 2012, p. 369).

GHEMAWAT (1999) apresenta o framework das quatro ameaças, estudando barreiras e respostas às ameaças ao valor criado e valor apropriado. A imitação e a substituição ameaçam o valor agregado, enquanto a violação e a negligência ameaçam o valor apropriado.

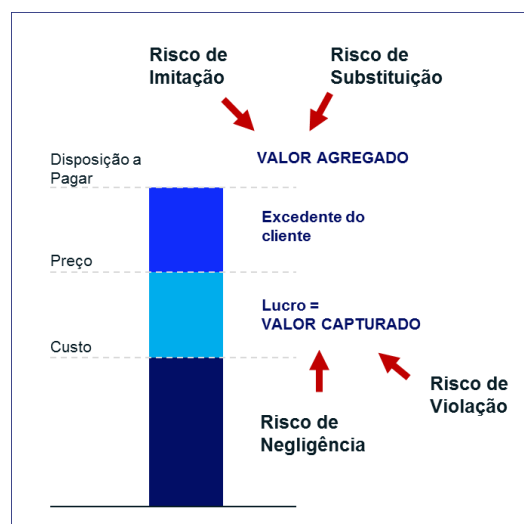


Figura 19 - Conceituação de valor e *framework* das tetra-ameaças.  
Fonte: Elaboração própria com base em GHEMAWAT (1999).

As ameaças podem ser entendidas da seguinte forma:



- **Ameaça de Imitação:** Diz respeito à ameaça de outros *players* replicarem um modelo de negócio bem-sucedido. A imitação plena, em último caso, faria com que a ausência do originador do modelo de negócios não fosse sentida pelo público.
- **Ameaça de substituição:** Indica uma ameaça de perder o lugar para um modelo de negócios diferente.
- **Ameaça de Violação:** Relacionada a captura de um valor adicionada. Pode ter influência dos complementares da empresa na sua rede de valor, no momento que seus valores adicionados passam a se sobrepor, tornando impossível a apropriação total de ambas as partes.
- **Ameaça de Negligência:** Pode ser definida como uma subotimização persistente por uma organização que dissipa valor apropriado ao longo do tempo, ou seja.

Como adaptação da ferramenta, o trabalho analisa a sustentabilidade do negócio dos bancos tradicionais pela perspectiva das ameaças de substituição e negligência, enquanto observa os bancos digitais pela perspectiva da ameaça de imitação. A ameaça de violação não será considerada pois não foi identificado papel relevante de serviços complementadores.

### 4.3.1 Ameaça de substituição aos bancos tradicionais e imitação aos bancos digitais



Figura 20 - Website de um banco com setas indicando os ataques de *fintechs* em cada segmento de atuação

Fonte:

Imagem de CBInsights.com. Retirada da Carta Sharp Capital de janeiro de 2019

No relatório de gestão da Sharp Capital, publicado em janeiro de 2019, a gestora de recursos, no papel de investidor do mercado de capitais, escreveu sobre a dinâmica de competição observada no setor financeiro:

O princípio de Pareto, também conhecido como regra 80/20, busca representar o que intuitivamente sabemos: em geral, poucos produtos representam a maior parte da rentabilidade de um negócio. No entanto, se um shopping incubar apenas lojas satélites, se a Hering vender apenas a calça jeans de maior margem, se a Raia e a Lojas Americanas venderem apenas marcas próprias, haveria danos importantes no fluxo e engajamento de clientes, no custo médio de produção e no poder de barganha com fornecedores, provavelmente inviabilizando a sustentabilidade de suas estruturas de gestão em função da magnitude do consequente downsizing necessário.

Ao fatar o ataque, as *fintechs* viabilizam o acesso a portas de entrada do setor nunca antes disponíveis. O primeiro flanco de batalha já foi perdido e a porta da adquirência foi escancaradamente aberta. Para o futuro, vemos duas portas de especial relação entre risco e retorno ainda bastante convidativas para os aspirantes a banco: as receitas de tarifas e o crédito consignado. (SHARP, 2019)

Segundo o relatório "O Mercado de Fintechs" lançado pela SEBRAE em dezembro de 2019, 64,0% dos entrevistados são ou foram clientes de ao menos um serviço de *Fintech* nos últimos 12 meses. Com isso, estima-se que haja um universo de 15,6 milhões de clientes de *fintechs* apenas nas capitais.

Os serviços mais utilizados nesse período foram a conta bancária (45,3%), o cartão de crédito (39,9%), as transações financeiras por meio de criptomoedas (20,5%), os serviços de corretoras de valores ou investimentos (19,3%), os aplicativos de gestão financeira pessoal (19,3%), o empréstimo pessoal (19,3%) e a contratação de seguro (19,2%). Em contrapartida, os itens com menor percentual de utilização foram os serviços automatizados de gerenciamento de investimentos/robôs (11,8%) e a participação em algum *crowdfunding* de investimentos em *startups* ou empresas (11,0%).



Figura 21 - Serviços utilizados de *fintechs* no ano de 2019  
 Fonte: Relatório "O Mercado de Fintechs" de Dez/2019 da SEBRAE.

Segundo o relatório ainda, mais de oito em cada dez clientes de *fintechs* julgaram que os serviços prestados pelas *fintechs* são iguais ou melhores que os de bancos tradicionais.

Os bancos tradicionais sofrem *ameaças de substituição*, uma vez que seus diferentes modelos de negócios estão sendo desafiados por novos modelos de negócios variados. Apesar de não estar em confronto com um oponente *completo*, os bancos digitais disputam batalhas com dezenas de *fintechs* em diferentes campos e nichos.

Os bancos digitais, em geral, têm modelos de negócios que giram em torno da conta corrente digital com isenção de tarifas. Os serviços básicos de conta corrente e cartão de crédito funcionam como porta de entrada e possibilitam um aumento gradual do espectro de serviços disponíveis na tentativa de rentabilizar o cliente. Estes serviços simples não são os mais rentáveis, mas são responsáveis pela inserção do cliente no ecossistema de serviços financeiros.

*Ceteris paribus*, a receita proveniente de um cliente que cria relacionamento com bancos digitais cai marginalmente para bancos tradicionais. Isto é, tanto a *disposição a pagar* quanto o *volume de serviços* contratados em bancos tradicionais diminuem.

Ademais, fatores tais como “experiência do cliente” são de extrema relevância em mercados digitais. Bancos digitais, em grande parte *big techs* e *fintechs*, possuem cultura de *startup* e abraçaram conceitos como “experiência do cliente”, “jornada do consumidor”, “desenvolvimento ágil”, “MVP” desde sua criação. Portanto, culturalmente pensam e agem em prol da satisfação do cliente e da reação rápida às oportunidades percebidas. Neste contexto, é de se esperar que clientes dispostos a explorar bancos digitais tenham experiência mais agradáveis e significativas que, em contraste com operação bancária tradicional, gerem clientes mais leais. Estas constatações são verificadas no capítulo 5.

Como reação à ameaça de substituição, os bancos tradicionais estão desempenhando duas estratégias, a estratégia da *recombinação* e da *indecisão*, como definidas por GHEMAWAT (1999). Estas estratégias, por sua vez, tornam os bancos digitais alvos de imitação.

Em 2015, no relatório anual “Ações Itaú em foco”, o Itaú afirma:

O ano de 2015 também foi marcado pelo trabalho contínuo para nos **tornarmos cada** vez mais um Banco Digital, ampliando o nosso número de agências digitais para 94, um acréscimo de 63 em relação a 2014, e desenvolvendo novos canais para o cliente, como aplicativos e mecanismos de comunicação digital. No ano passado, 67% das transações realizadas no banco, equivalente a 8,9 bilhões de operações, foram provenientes de internet e celular. Além desta iniciativa vale destacar: a inauguração do nosso novo Data Center, mais eficiente em consumo de energia e que aumentará em 25 vezes nossa capacidade de processamento; reformulação do nosso Comitê Executivo, que trouxe ainda mais agilidade nas decisões. (ITAÚ, 2016)

O comunicado anual do banco enfatiza pela primeira vez o esforço de digitalização através de aplicativos e meios de comunicação digitais. A partir de 2017, entretanto, o banco tratou a questão da digitalização de forma diferente, definindo uma nova estratégia transformacional, incorporando termos conceitos comuns a *startups* (que não aparecem nos comunicados de 2014 e 2016):

[...] demos início a um processo de estruturação de nossas frentes prioritárias, com o objetivo de dar maior consistência e qualidade ao nosso resultado nos próximos anos. As novas frentes foram divididas em dois grandes grupos: Transformação e Melhoria Contínua.

No grupo de Transformação estão as frentes de Centralidade no Cliente, Digitalização e Gestão de Pessoas. Queremos conceber uma cultura de atendimento focada no que os clientes precisam, tendo-os realmente como centro das nossas decisões. Devemos fazer isso no contexto da nossa transformação digital, que nos possibilitará oferecer aos clientes experiências melhores e aperfeiçoar constantemente nossos processos. Tudo isso dentro de uma nova dinâmica de trabalho, altamente cooperativa, que mudará de forma significativa a experiência dos nossos colaboradores no seu cotidiano. (ITAÚ, 2018)

A estratégia do banco, diagramada na Apresentação Institucional, define o objetivo de “mudar de liga e nos compararmos às melhores empresas do mundo em satisfação dos clientes”.



Figura 22 - Estratégia "Mudar de Liga" do Itaú  
Fonte: Itaú Unibanco.

A estratégia indica não só o desafio de digitalização, mas o desafio de ser equivalente aos bancos digitais em satisfação do cliente a partir de uma transformação cultural do banco. No relatório “Ações Itaú em foco de 2019”, o presidente escreve:

Nesse contexto, o Itaú Unibanco tem diferenciais competitivos importantes: nos relacionamos com uma ampla base de clientes, dos mais variados perfis, e somos um banco universal, oferecemos todos os produtos e serviços financeiros que nossos clientes precisam. Isso não significa que a concorrência não nos incomode. Neste cenário de constantes mudanças, precisamos nos transformar a todo momento, tendo em vista o nosso objetivo principal: Mudar de liga. Queremos estar entre as melhores empresas do mundo em satisfação de clientes. Para tanto, iniciamos uma agenda que visa ampliar o nosso potencial competitivo no futuro e que já demonstrou resultados positivos em 2019. Focamos em 4 principais alavancas: centralidade no cliente, transformação digital, pessoas e eficiência. (ITAÚ, 2020)

A partir de 2015, o banco do Brasil anuncia a intenção de se tornar “mais digital”, a partir do investimento do *mobile*. A partir de então inicia uma campanha interna “#maisquedigital”, desenvolvendo o aplicativo a partir de então. O Bradesco começou a lidar com o assunto digital em 2016, aumentando a importância do tópico gradualmente. A Apresentação Institucional de 2019, expõe com primazia as diversas iniciativas de tecnologia e inovação do banco. Dos bancos tradicionais, o Santander é o que menos coloca transformação digital em pauta em sua apresentação institucional.

Como resposta de *recombinação*, os bancos de varejo tradicionais vêm trabalhando a experiência híbrida físico-digital. A diretriz dessa mudança é o desenvolvimento de aplicativos bancários completos e funcionais para os clientes do banco. Além da execução de diversos serviços digitalizados pelos aplicativos (visualização de saldo, extrato, pagamento de boletos e transferências, por exemplo), os aplicativos também servem como ponte entre cliente e agência, sendo possível evocar pelo celular interações nas agências, como emitir senha para atendimento pessoal pelo aplicativo, solicitar um saque sem a necessidade do cartão da conta corrente, entre outros.

O Banco do Brasil investiu mais de 23 bilhões de reais em TI desde 2012. Em 2016 iniciou uma campanha para estimular a utilização do *mobile banking*. O banco lançou à época a funcionalidade de emissão de senhas para fila em agências pelo aplicativo e uma funcionalidade de financiamento de veículos completamente digital.



Figura 23 - Campanha "Vai no App." do Banco do Brasil  
Fonte: Banco do Brasil.

Em 2017, a Conta Fácil, conta digital do banco, alcançou 1,6 milhões de clientes. Em 2018, o banco lançou um único aplicativo substituindo os anteriores. O aplicativo possui acessos personalizados permitindo que o cliente customize seu painel de funcionalidades e acesse os serviços desejados com mais rapidez. O aplicativo é o mais bem avaliado nas lojas de aplicativos dentre os bancos tradicionais. Em setembro de 2019, 81% das transações do banco no ano ocorreram pelo *mobile banking* e 13,6 milhões de clientes haviam utilizado o aplicativo nos últimos 3 meses. A aplicação *mobile* contém funcionalidades inovadoras como integração com Apple Watch (relógio inteligente da Apple) e atendimento automatizado por WhatsApp que permite operações de saque em agências a partir de conversa.

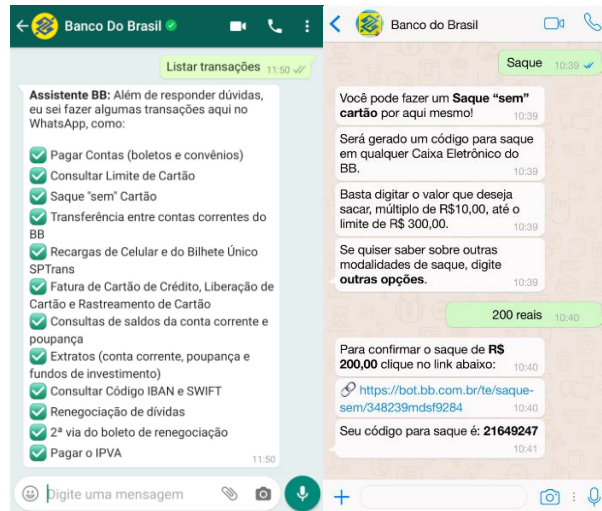


Figura 24 - Serviços por WhatsApp do Banco do Brasil  
Fonte: Banco do Brasil.

O Bradesco, por sua vez, lançou a BIA, um serviço de assistência digital do banco nutrida por inteligência artificial aos moldes de Alexa da Amazon, Siri da Apple e Assistente do Google. A BIA, em fase de aperfeiçoamento da inteligência, já pode ser acionada para tirar dúvidas, realizar transações e fazer outros serviços. A BIA já é maior implementação de IBM-Watson do mundo.

Com o objetivo de aperfeiçoar a experiência do usuário, o Bradesco ainda criou uma sessão de "mimos", onde o cliente pode entrar em contato com uma série de cupons para a contratação de diversos serviços de alimentação e cuidados pessoais. O Itaú e o Bradesco desenvolveram um teclado para celular por onde o cliente pode realizar transações estando em qualquer outro aplicativo, especialmente pelo Whatsapp.



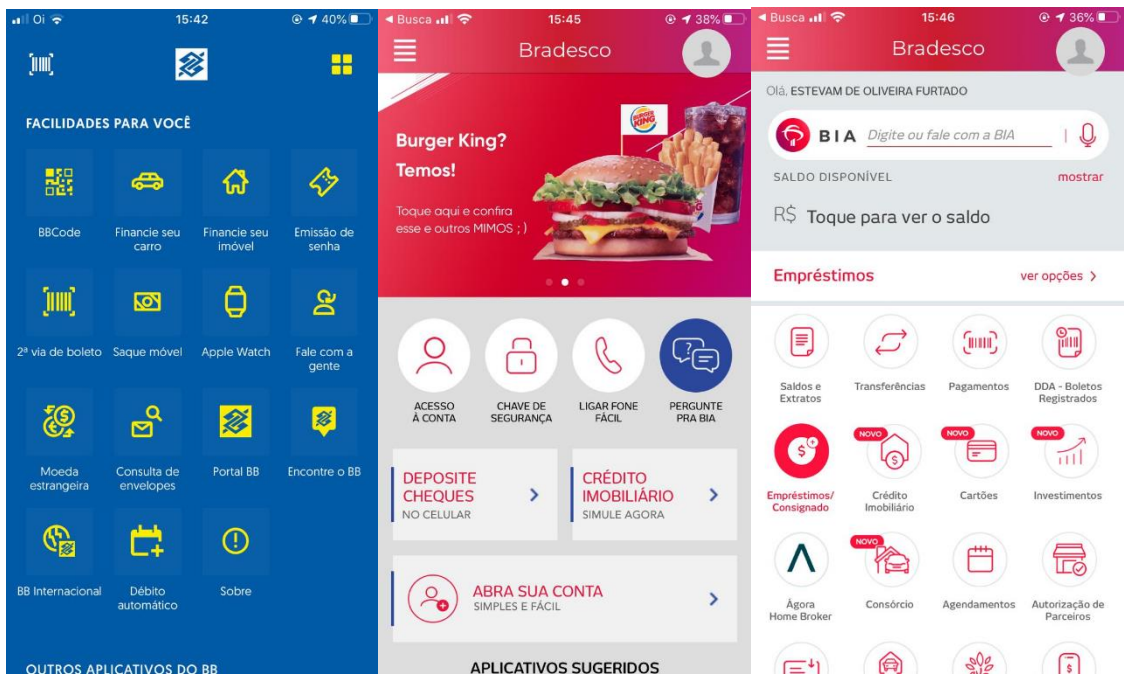


Figura 25 - Imagens de tela do aplicativo do Banco do Brasil e do Bradesco  
 Fonte: Aplicativos BB e Bradesco disponíveis na AppStore. Acessados em 03/02/2020.

O Itaú possui uma série 7 aplicativos para utilização dos clientes, com média de rating de 4,5 tanto na AppStore como na PlayStore.

Atualizações contínuas para uma melhor experiência

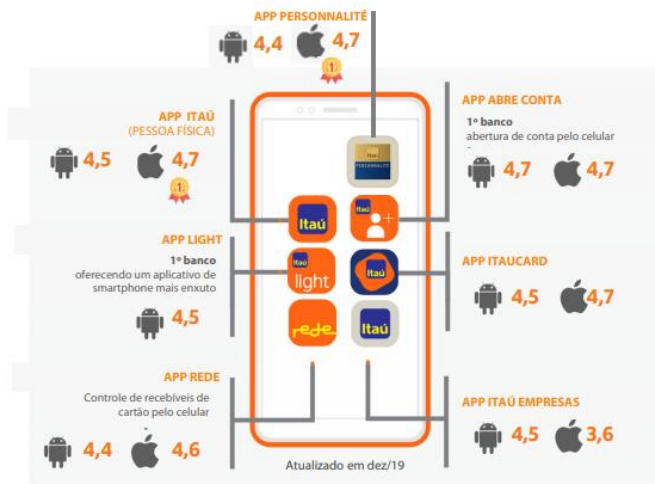


Figura 26 - Aplicativos do Itaú  
 Fonte: Itaú Unibanco S.A. Apresentação Institucional 2020.

A tabela a seguir mostra a nota que os aplicativos principais dos bancos tradicionais receberam dos usuários na AppStore:

Tabela 2 - Nota dos aplicativos dos Bancos Tradicionais na AppStore

Aplicativo Principal	Nota na AppStore	Número de Classificações
Banco do Brasil	4,7	1.517.748
Itaú	4,7	1.015.347
Bradesco	4,6	721.877
Santander	4,3	115.076

Fonte: AppStore. Acessado em 20/02/2020.

A outra resposta estratégica é a **indecisão**. Segundo GHEMAWAT (1999), a indecisão significa continuar operando os modelos de negócios tradicionais paralelamente à adoção de novos modelos de negócios. O exemplo mais evidente deste posicionamento é o lançamento do Next, banco digital do Bradesco, mas não é o único.

Segundo o banco, o Next foi criado para endereçar um novo público, a geração hiperconectada. O banco digital atingiu 1,8 milhão de clientes e está presente em 100% dos municípios brasileiros.<sup>37</sup> Entre os usuários, 78% têm entre 18 e 34 anos e 77% não eram clientes do Bradesco antes.

O Next emula um banco digital dentro da estrutura de um banco digital, gozando de privilégios como acesso a capital, pessoal, infraestrutura e agências do Bradesco para saque.

Apesar de não ser uma resposta essencialmente de imitação a bancos digitais, o Itaú lançou o Iti – uma carteira digital aos moldes de *fintechs* como PicPay. Iti é uma plataforma com múltiplas funcionalidades que permite clientes e não clientes pagar, comprar, transferir e receber dinheiro instantaneamente de usuário para usuário ou através de *QR code*, sem cobrança de taxas. Não há necessidade de comprovar endereço e renda para abrir conta. O serviço serve também como meio de pagamento para estabelecimentos comerciais, o que aumenta o escopo e prepara o Itaú para uma eventual mudança no setor.

<sup>37</sup> <https://valorinveste.globo.com/mercados/renda-variavel/empresas/noticia/2020/02/05/banco-digital-next-atinge-18-milhao-de-clientes.ghtml> acessado em 18/02/2020

### 4.3.2 Ameaça de negligência dos bancos tradicionais

A negligência é uma ameaça que vem da própria organização e compromete a apropriação do valor agregado. No caso das grandes organizações bancárias, o descuido com a operação e desperdícios decorrentes podem minar a lucratividade, bem como negligência às questões tecnológicas e do consumidor podem minar o posicionamento dos bancos no longo prazo. Dos bancos principais, o Itaú e o Bradesco estão mostrando maior resposta à ameaça de substituição.

As redes de agências ainda representam o principal canal de distribuição dos bancos tradicionais. No entanto, as agências representam parte significativa dos gastos. Alguns dos custos são gastos com segurança, monitoramento eletrônico, transporte de numerários e trabalhadores. Há potencial de otimização da eficiência operacional, tanto por otimização de processos como por enxugamento do tamanho da operação.

A meta do Bradesco para 2020 é fechar 300 agências após encerrar 139 em 2019<sup>38</sup>. Para compensar o estouro do guidance de custos de 2019, o banco estabeleceu orçamento base zero de gastos para 2020, com áreas como tecnologia de informação, *marketing* e patrimônio tendo de gastar menos que no ano passado. O presidente afirmou que o banco tinha forte compromisso com redução de custos nos próximos anos.

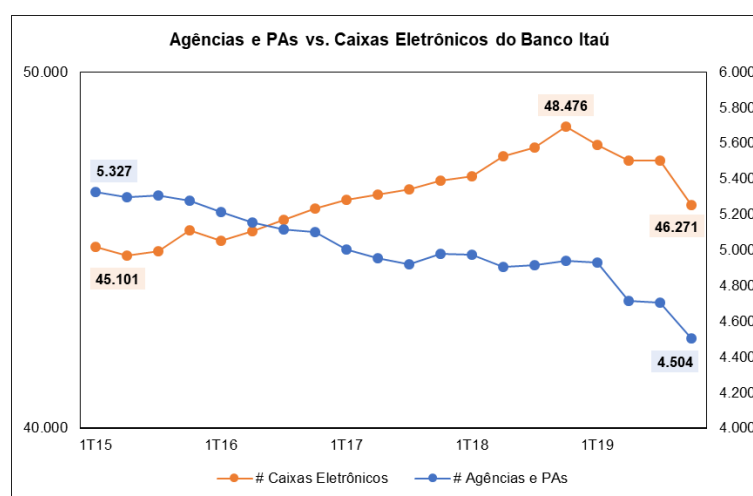


Figura 27 - Número de agências e postos de atendimentos e número de caixas eletrônicos do Itaú Unibanco.

Fonte: Itaú Unibanco.

<sup>38</sup> <https://br.reuters.com/article/businessNews/idBRKBN1XA238-OBRS> acessado em 18/02/2020

Do lado do número de colaboradores, todos os grandes bancos privados enxugaram seus times. Em 2019, O Itaú desligou 5.454 pessoas no ano passado, fazendo com que seu quadro caísse de mais de 100 mil funcionários para menos de 95 mil como reflexo de um programa de demissão voluntária (PDV).<sup>39</sup> O Bradesco reduziu sua equipe em 1,276 mil pessoas também com um processo de demissão voluntária, que fez o quadro baixar para 97.329 pessoas. O Santander, embora não tenha anunciado uma iniciativa de PDV, enxugou seu quadro em silêncio. Foram apenas 193 funcionários no ano, mas no trimestre o corte chegou a 1.663 colaboradores.

A estratégia do Itaú de transformação digital almeja “ser digital na essência”. A descrição da diretriz segue:

Trata-se de criarmos projetos de maneira mais ágil, seja no desenvolvimento de uma plataforma flexível e eficiente, seja no processo de aprovação do produto ou na implementação dele na agência. Investimos no refinamento do uso de dados e direcionamos esforços para romper algumas barreiras internas e promover melhorias que agilizem a nossa evolução. Reformulamos a governança de tecnologia e reforçamos as práticas ágeis e a importância de promover entregas contínuas de valor em ciclos menores. (ITAÚ, 2020)

Para tal, 3 iniciativas foram colocadas em prática pelo banco. O banco realizou aquisição da ZUP, uma empresa mineira que oferece soluções tecnológicas que incluem ferramentas de integração de novos desenvolvimentos digitais aos sistemas legados das empresas. Segundo comunicado do banco, “essa aquisição permitirá uma aceleração no desenvolvimento dos projetos de transformação digital e a oferta de novas funcionalidades e de produtos digitais aos clientes do Itaú”.

Em 2015, o Itaú Unibanco fundou o Cubo em parceria com a Redpoint eventures. O cubo é o maior hub de empreendedorismo tecnológico da América Latina e conta com mais de 120 *startups*. Atualmente, existem mais de 80 projetos em curso em parceria com o banco. A iniciativa de trazer *startups* para perto e incubá-las gera

---

<sup>39</sup> <https://www.terra.com.br/economia/itau-bradesco-e-santander-demitem-quase-7-mil-pessoas,2958fcbce0a8f5fed2c1f51e9cd2794babl65w64.html> acessado em 18/02/2020

tanto oportunidades de investimentos para o banco, como projetos de transformação interna e internaliza aspectos de “cultura de *startup*” ao banco.

Segundo apresentação institucional, o banco está investindo em times e equipamentos de ciência e análise de dados, aproveitando-se do enorme volume de dados gerados por uma das maiores bases de clientes do Brasil. Como exemplo, algoritmos de transcrição de áudio aliados à inteligência artificial são suporte ao atendente para personalizar e ter maior assertividade no atendimento ao cliente.

O Bradesco tem iniciativas similares. O inovabra, com proposta semelhante ao Cubo, é um hub com polos de inovação interna, laboratórios de prototipagem, ventures e *startups* trabalhando com temas desde inovação artificial (contribuindo com a Bia do Bradesco) até *blockchain* e *big data*.

O banco investe por volta de 6 bilhões de reais por ano em infraestrutura de TI, cybersegurança e desenvolvimento ágil, focando em soluções para eliminar desperdícios operacionais. Atualmente estão sendo desenvolvidas e empregadas frentes para uso de robotização em processos repetitivos operacionais de suporte e *backoffice*.

## 5 ANÁLISE CRÍTICA DA PESQUISA DE MERCADO E PERSPECTIVAS PARA O FUTURO

### 5.1 QUADRO DE HIPÓTESES

HIPÓTESE	DESCRIÇÃO
H0	O número de contas digitais por jovem é maior do que por adultos.
H1	A conta principal dos jovens é conta de banco digital.
H2	A conta principal dos adultos é conta de banco tradicional.
H3	O jovem mantém conta em bancos tradicionais como conta complementar.
H4	O jovem utiliza menor diversidade de serviços bancários que o adulto.
H5	Ausência de taxas e tarifas tem mais impacto sobre jovens.
H6	Adultos valorizam agências mais do que jovens para escolher banco.
H7	Adultos valorizam atendimento presencial mais do que jovens.
H8	Qualidade do aplicativo tem mais impacto sobre jovens.
H9	O jovem se importa mais com a experiência de suas interações com o banco do que o adulto.
H10	Bancos Digitais têm NPS maior do que bancos Tradicionais em todos os grupos.
H11	O jovem conhece mais os novos bancos do que o adulto.
H12	O jovem tem maior propensão a abrir conta em novos bancos do que o adulto.

Quadro 10 - Quadro de Hipóteses  
Fonte: Elaboração própria.

### 5.2 O QUESTIONARIO

#### 5.2.1 Objetivos

O objetivo primário do formulário é captar dados diretamente dos consumidores, gerando informação que confirme ou refute as hipóteses pré-estabelecidas no quadro de hipóteses. Como objetivo secundário, o formulário deve ser capaz de gerar informação complementar, aprofundando cada uma das hipóteses

e ilustrando com maior exatidão as características e preferências do consumidor do serviço bancário brasileiro.

### 5.2.2 Estrutura

A partir das hipóteses e objetivos, foram definidas as perguntas do questionário. No total, foram definidas 6 perguntas (D1 a D6) de caráter demográfico e 11 perguntas (Q1 a Q11) relacionadas a bancos e à experiência bancária do respondente.

Em perguntas relacionadas a preferências do consumidor (Q4 e Q7), o respondente teve que escolher 3 fatores dentre as opções disponíveis, demonstrando sua preferência ordinal.

PERGUNTAS	DESCRIÇÃO	TIPO	OPÇÕES
D1	Qual o seu sexo?	Múltipla escolha. Resposta única.	Feminino Masculino Outro
D2	Qual a sua idade?	Múltipla escolha. Resposta única.	De 15 a 100 anos.
D3	Qual a sua profissão/ocupação?	Resposta curta livre.	Livre.
D4	Qual a sua renda mensal individual?	Múltipla escolha. Resposta única.	Até R\$ 2.000 Entre R\$ 2.000 e R\$ 4.000 Entre R\$ 4.000 e R\$ 10.000 Entre R\$ 10.000 e R\$ 20.000 Acima de R\$ 20.000
D5	Em que estado você mora?	Múltipla escolha. Resposta única.	Todos as UFs do Brasil.
D6	Em que cidade você mora?	Resposta curta livre.	Livre.
Q1	Quais desses bancos você já ouviu falar?	Múltipla escolha.	Agibank; Banco do Brasil; Banco Inter; Bradesco; C6; Caixa Econômica; Itaú; Neon; Next; Nubank; Original; Santander;
Q2	Você utiliza serviços de quais bancos?	Múltipla escolha.	Agibank; Banco do Brasil; Banco Inter; Bradesco; C6; Caixa Econômica; Itaú; Neon; Next; Nubank; Original; Santander; Outros (o respondente deve informar).
Q3	De qual banco é a sua conta principal (a que você mais usa)?	Múltipla escolha. Resposta única.	Agibank; Banco do Brasil; Banco Inter; Bradesco; C6; Caixa Econômica; Itaú; Neon;

PERGUNTAS	DESCRIÇÃO	TIPO	OPÇÕES
			Next; Nubank; Original; Santander; Outros (o respondente deve informar).
Q4	Por que este é o seu banco principal? Escolha 3 respostas abaixo.	Múltipla escolha. O respondente deve selecionar obrigatoriamente 3 opções.	Agências confortáveis; Agências em todo lugar; Aplicativo completo e fácil de usar; Ausência de taxas; O banco tem mais serviços que os outros; Ótimo atendimento; Taxas baixas; Tenho comodidades por conta de anos; Tenho conta internacional; Tenho mais acesso a crédito; Tenho um gerente pessoal disponível; Meu salário cai obrigatoriamente neste banco; Outros (o respondente deve informar).
Q5	Por que você possui contas em outros bancos?	Múltipla escolha.	Não tenho conta em outro banco; Conta poupança; Conta salário; Para investimentos; Para realizar saques; Para receber pagamento de serviços; Para ter acesso a mais crédito pessoal; Para realizar transferências gratuitas; Outros (o respondente deve informar).
Q6	Quais serviços bancários você já utilizou?	Múltipla escolha.	Cartão de crédito; Consórcio; Conta corrente; Financiamento; Gerente pessoal; Investimentos; Pagamentos; Programa de pontos/milhas; Recebimentos; Saques; Seguros; Transferências; Outros (o respondente deve informar).
Q7	Quais são os 3 fatores que mais te incomodam no serviço bancário?	Múltipla escolha. O respondente deve selecionar obrigatoriamente 3 opções.	Altas taxas; Anuidade cara; Aplicativo difícil e complicado; Atendimento por aplicativo impessoal; Atendimento presencial ruim; Atendimento via telefone; Caixa automático inoperante; Falta de transparência nos produtos; Perda de tempo em filas; Outros (o respondente deve informar).
Q8	De 0 a 10, que nota você daria ao seu banco principal?	Múltipla escolha. Resposta única.	Valores inteiros entre 0 e 10, inclusive.
Q9	Você mudou de banco principal no último ano?	Dicotômica.	Sim; Não;
Q10	Você já pensou em trocar de banco principal?	Múltipla escolha. Resposta única.	Não; Sim, há pouco tempo atrás; Sim, há muito tempo atrás;
Q11	Se pensa em trocar de banco principal, por que não o fez?	Múltipla escolha.	Eu não penso em trocar de banco principal; Acho que banco é tudo igual; Dificuldade em abrir conta; Falta de tempo; Não pesquisei o suficiente; Por comodidade; Ainda estou avaliando alternativas; Dificuldade em fechar a conta; Outros (o respondente deve informar).

Quadro 11 - Descrição do Formulário  
Fonte: Elaboração própria.



## 5.3 RESULTADOS OBTIDOS

### 5.3.1 Perfil dos respondentes

O formulário ficou aberto do dia 31/01/2020 até o dia 11/02/2020, coletando um total de 542 respostas válidas. A divulgação foi *online* e orgânica, começando a partir do círculo social dos autores e obtendo alcance a partir de divulgação anônima. Não houve compra de divulgação.

Dos 542 respondentes, 294 (54,2%) se autodeclararam do sexo feminino, enquanto 248 (45,8%) se autodeclararam do sexo masculino, em linha com os dados do PNAD Contínua 2018 (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - PNAD Contínua)

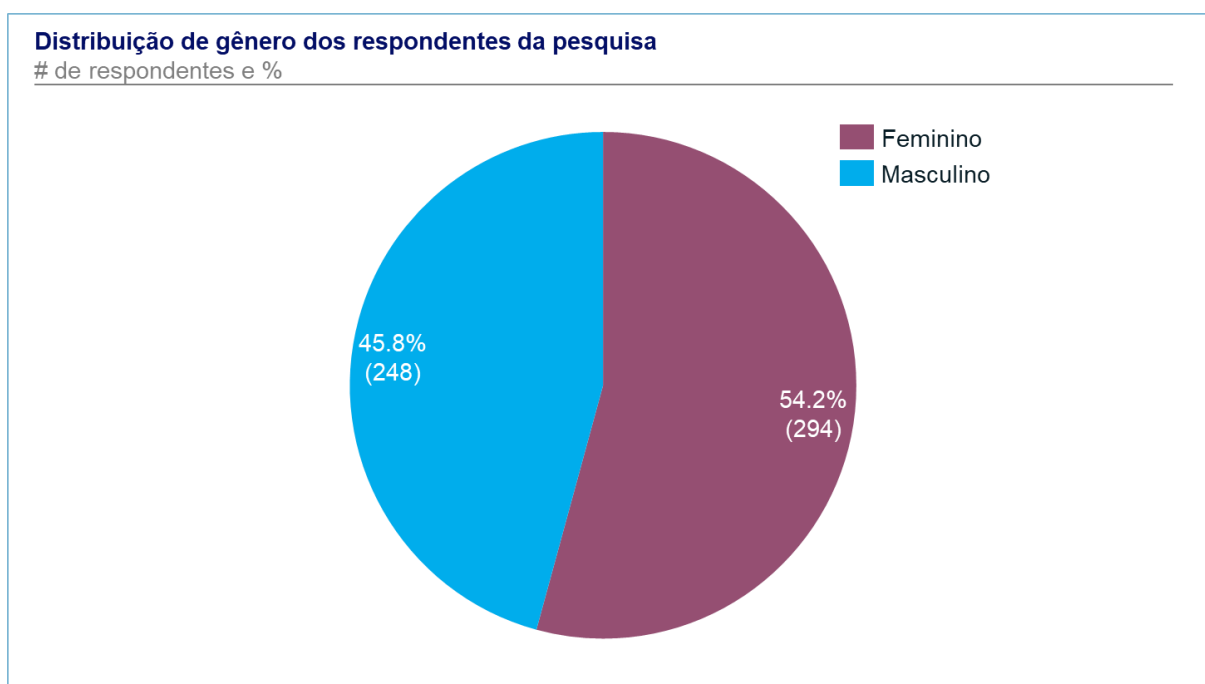


Figura 28 - Distribuição de gênero dos respondentes da pesquisa  
Fonte: Elaboração própria.



<b>Idade</b>	<b>%</b>
<b>Jovens</b>	<b>74,3%</b>
Até 30 anos	74,3%
<b>Adultos</b>	<b>25,7%</b>
Entre 31 e 40 anos	11,7%
Entre 41 e 50 anos	4,0%
Entre 51 e 60 anos	6,4%
Acima de 60 anos	3,5%

Tabela 4 - Distribuição de idade dos respondentes e definição de "Jovens" e "Adultos"

Fonte: Elaboração própria

Em termos de renda mensal, 41.1% dos respondentes ganham até R\$ 2.000, 31.4% ganham entre R\$ 2.000 e R\$ 4.000, 19.2% ganham entre R\$ 4.000 e R\$ 10.000, 5.5% ganham entre R\$ 10.000 e R\$ 20.000 e 2.8% têm renda acima de R\$ 20.000. A renda média mensal estimada dos jovens respondentes gira em torno de R\$ 3.370, enquanto a de adultos é o dobro, em torno de R\$ 6.720.

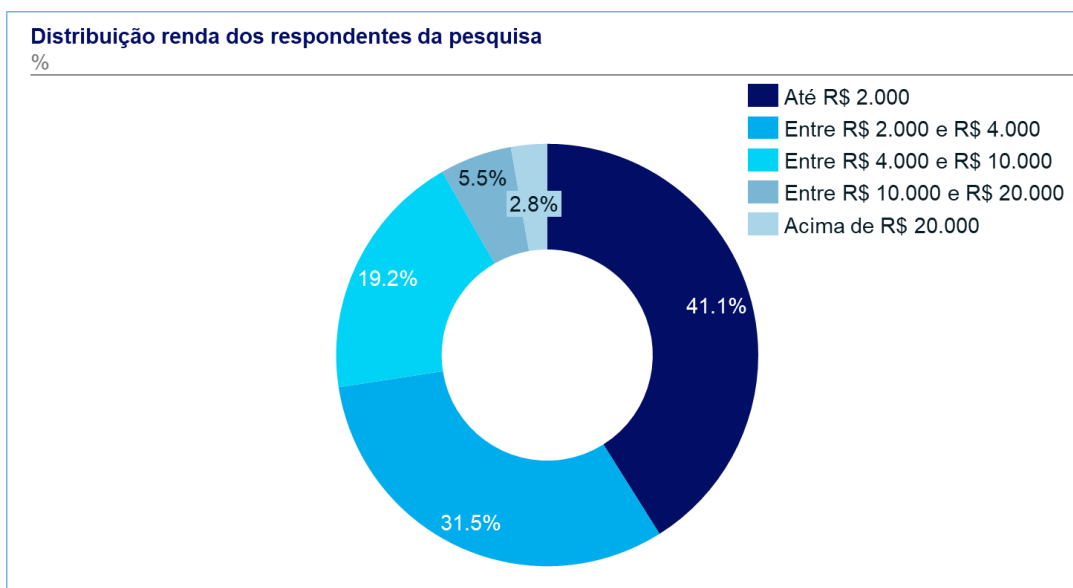


Figura 30 - Distribuição de renda dos respondentes da pesquisa

Fonte: Elaboração própria.

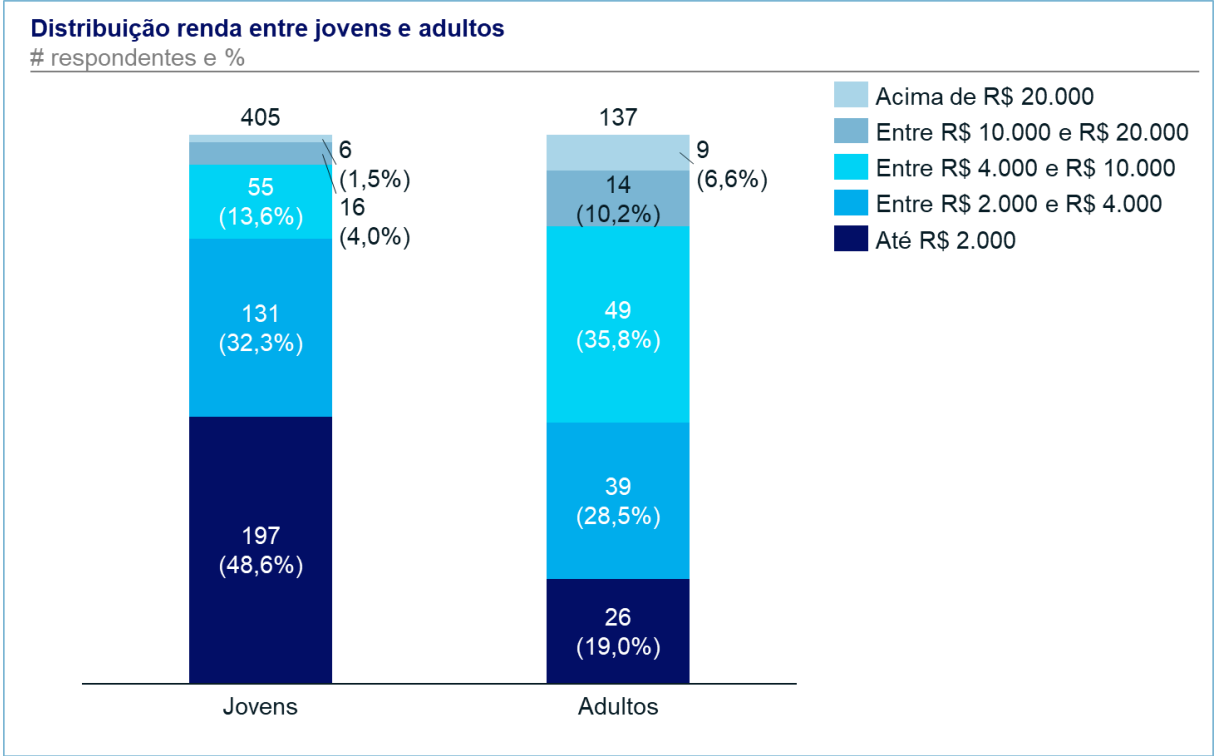


Figura 31 - Distribuição de renda dos respondentes da pesquisa  
Fonte: Elaboração própria.

### 5.3.2 H0: O número de contas digitais por jovem é maior do que por adultos.

Partindo da premissa que é necessário ter conta em um banco para consumir serviços do mesmo, observa-se que a razão de número de contas por jovem é 2,58, enquanto de adultos é de 2,40. O número de contas em bancos digitais por jovem é 3 vezes maior que o número de contas em bancos digitais por adulto, confirmando H0.

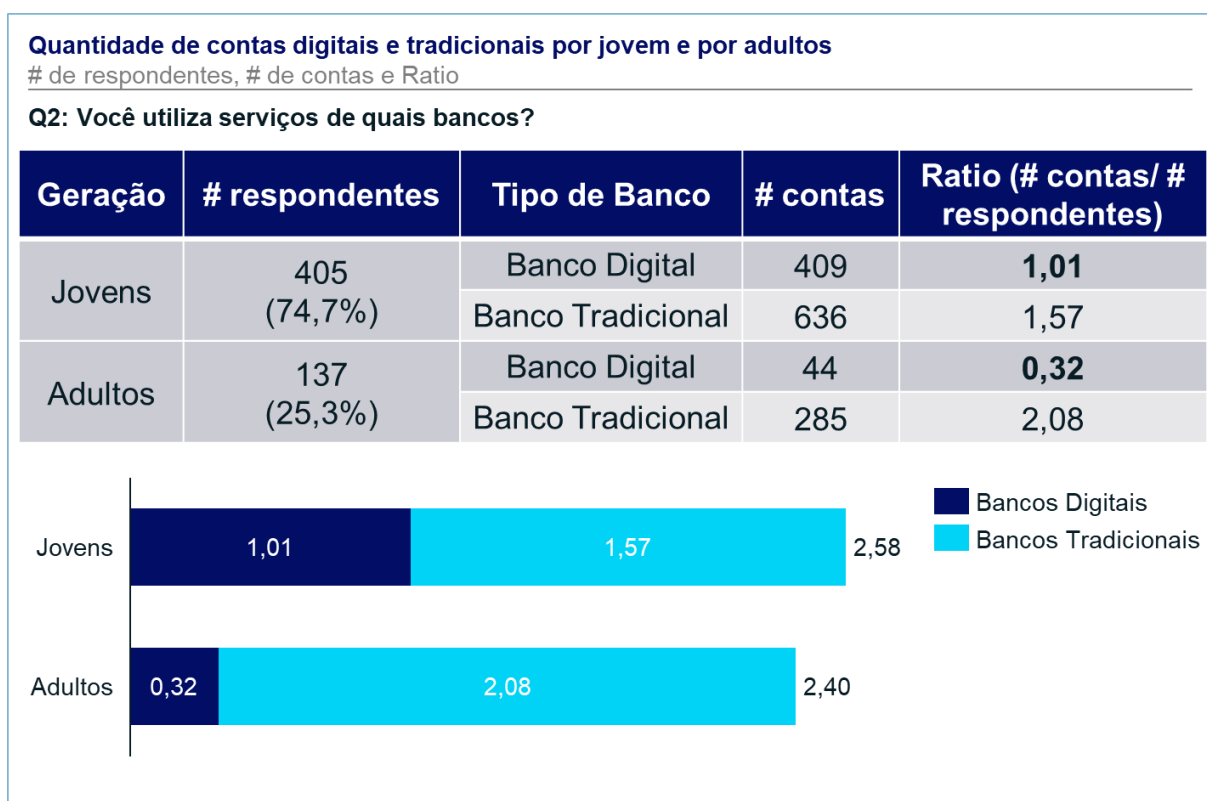


Figura 32 - Quantidade de contas por segmento de clientes

Fonte: Elaboração própria.

### 5.3.3 H1: A conta principal dos jovens é conta de banco digital.

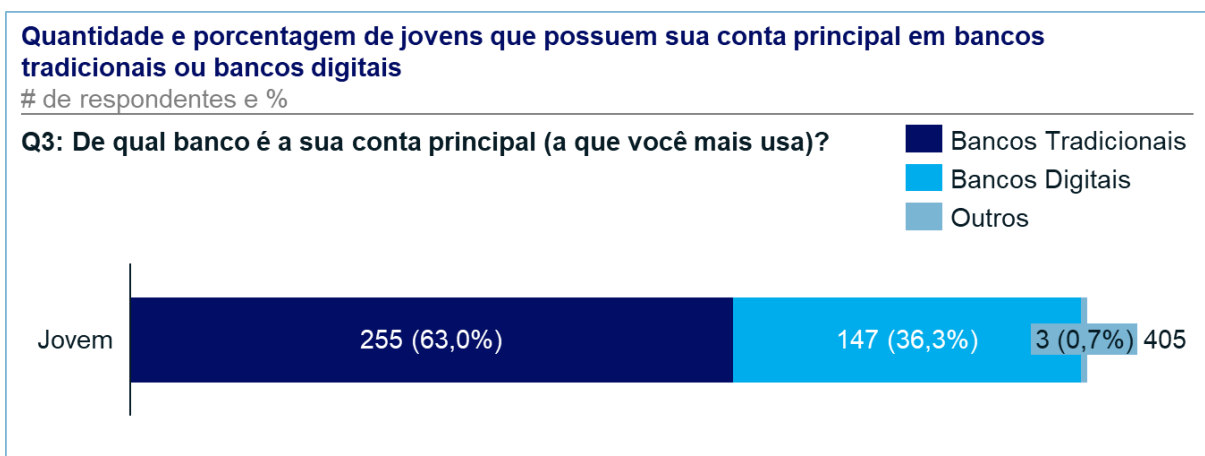


Figura 33 - Banco principal dos jovens  
Fonte: Elaboração própria.

72,3% dos jovens consomem serviços de bancos digitais. Destes, metade (48,8%) afirma que sua conta principal está em banco digital – 35,3% do total de jovens. Assim, dois a cada três jovens possuem conta principal em bancos tradicionais, refutando H1.

### 5.3.4 H2: A conta principal dos adultos é conta de banco tradicional.

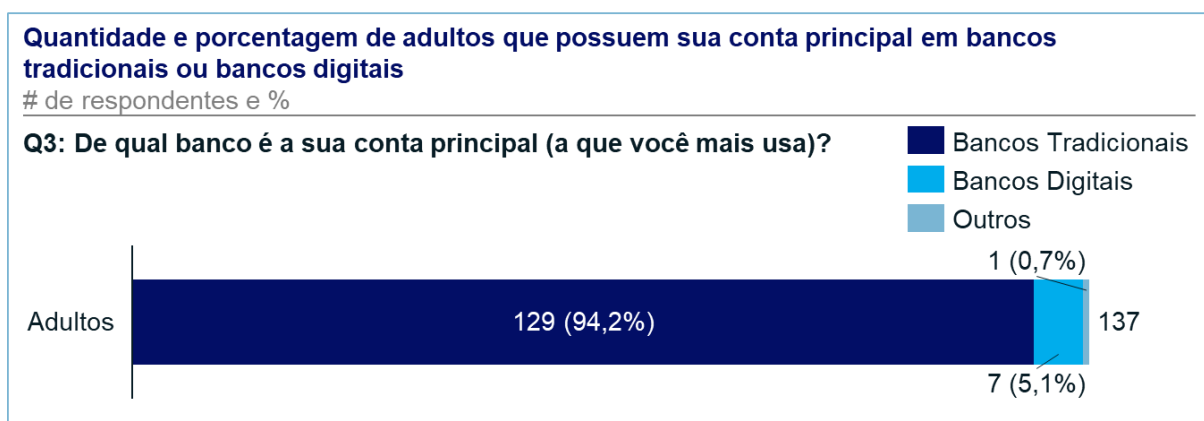


Figura 34 - Banco principal dos adultos  
Fonte: Elaboração própria

21,9% dos adultos afirmam consumir algum serviço de banco digital. Destes, apenas 20% afirma que sua conta principal está em banco digital – 4,4% do total de adultos. Assim, 19 a cada 20 adultos possuem conta principal em bancos tradicionais, confirmando H2.

### 5.3.5 H3: O jovem mantém conta em bancos tradicionais como conta complementar.

Conta Principal			Conta Secundária	
Tipo	#	%	Banco Tradicional	Banco Digital
Banco Tradicional	255	62,96%	0,7	0,73
Banco Digital	147	36,30%	1,35	0,5
Outros	3	0,74%	1,43	1,29

Figura 35 - Distribuição das contas secundárias dos jovens  
Fonte: Elaboração própria.

Jovens que possuem conta principal em banco digital, em média, continuam consumindo serviços de mais de um banco tradicional (1,35 bancos tradicionais/respondente). Apenas 14,3% do grupo não possui conta secundária em banco tradicional, confirmando H3.

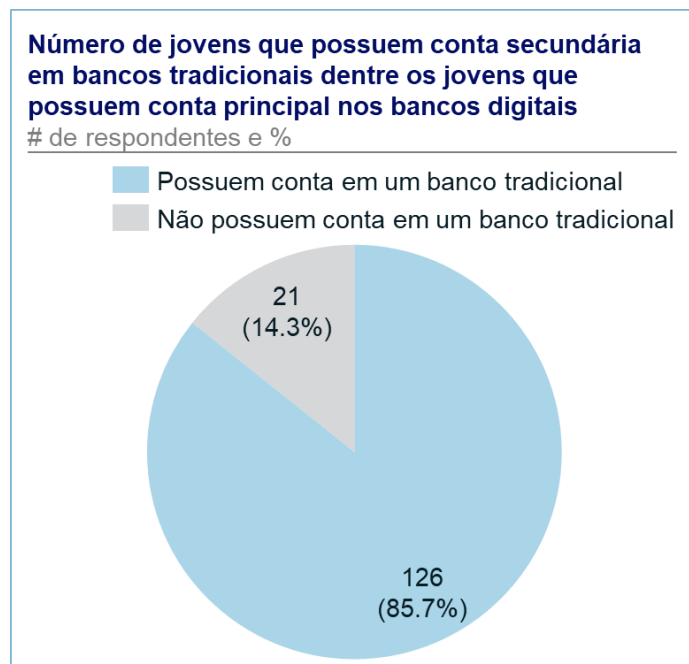


Figura 36 - Número de jovens que possuem conta secundária em bancos tradicionais dentre jovens que possuem conta principal em bancos digitais

Fonte: Elaboração própria.

As principais razões do grupo para manter conta secundária em banco tradicional são para manter conta salário (46%), realizar saques (44,4%) e para receber pagamento de serviços (27,0%) como observado no gráfico a seguir:



**Ratio da quantidade vezes que cada fator foi escolhido como fator para possuir conta em outros bancos sobre a quantidade de jovens com conta primária em banco digital e conta secundária em banco tradicional**

# vzs. fator escolhido / # de respondentes



Figura 37 - Principais fatores por possuir uma conta secundária em um banco tradicional  
Fonte: Elaboração própria.

### 5.3.6 H4: O jovem utiliza menor diversidade de serviços bancários que o adulto.

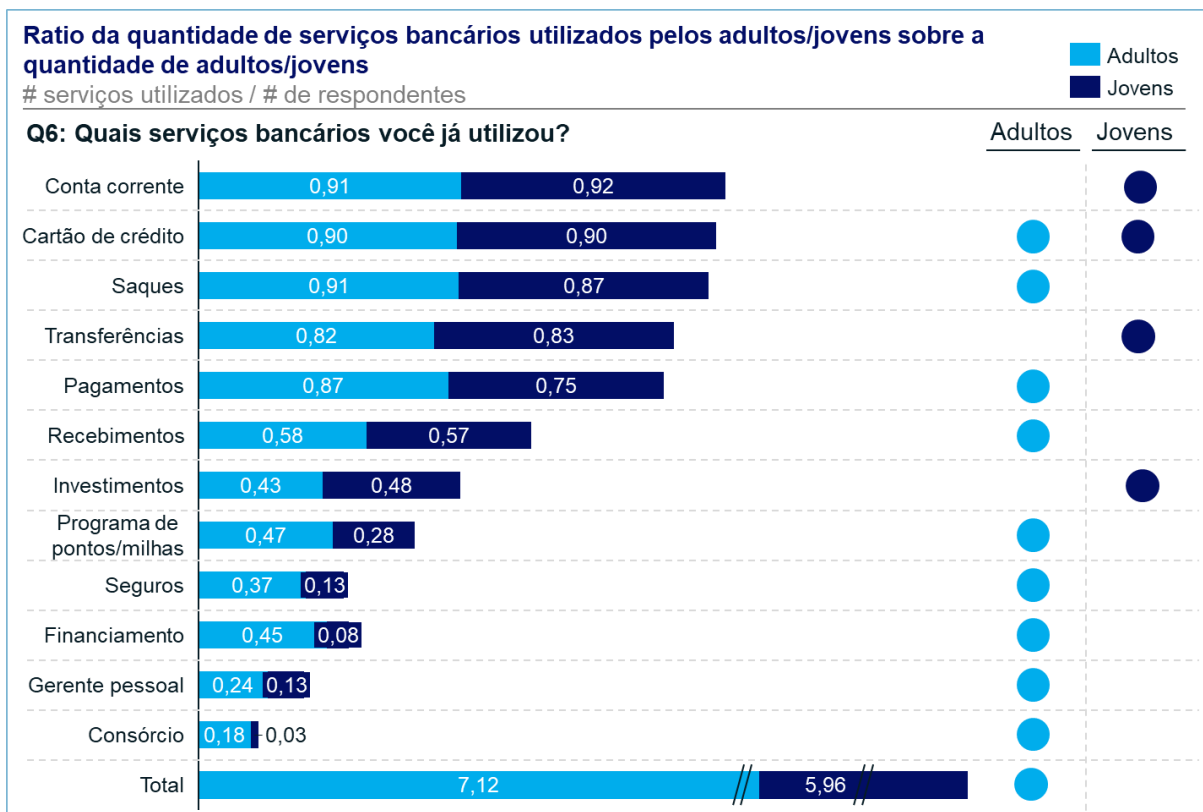


Figura 38 - Porcentagem de respondentes que utilizam os serviços bancários listados  
 Fonte: Elaboração própria.

Em média, cada jovem já utilizou 5,96 serviços bancários, enquanto adultos utilizaram 7,12 serviços bancários diferentes.

Virtualmente, não existe diferença na taxa de utilização de serviços bancários “básicos” como conta corrente, cartão de crédito, saques, transferências, pagamentos, recebimentos e investimentos. Neste grupo de serviços a comparação fica entre taxa de utilização de 5,42 de adultos contra 5,32 de jovens.

Entretanto, a taxa de utilização de serviços e produtos bancários mais sofisticados (e rentáveis para os bancos) é quase três vezes maior (1,70) entre adultos do que entre jovens (0,64), indicando que o jovem utiliza e exige uma menor diversidade de serviços bancários. H4 é confirmada.

### 5.3.7 H5: Ausência de taxas e tarifas tem mais impacto sobre jovens.

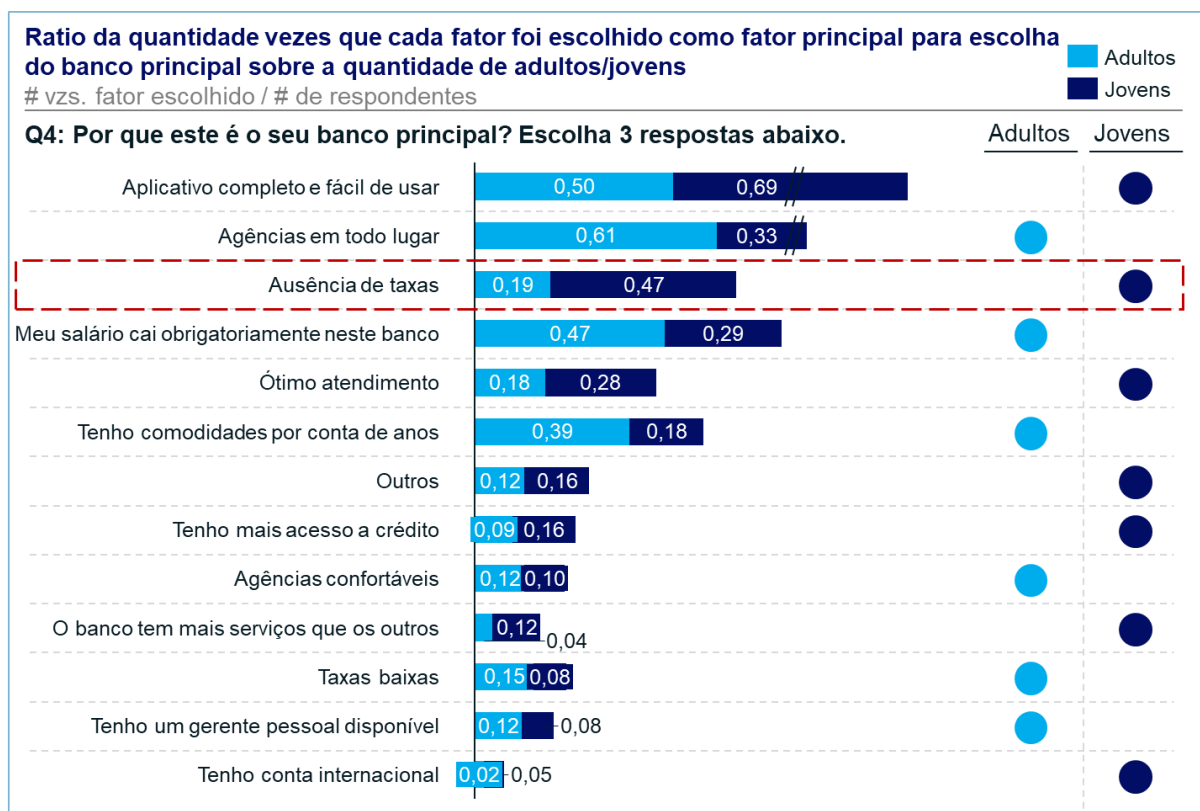


Figura 39 - Fatores principais para escolha do banco principal

Fonte: Elaboração própria.

Metade (47%) dos jovens escolheram "Ausência de taxas" como um dos 3 fatores principais para escolha de seu banco principal, sendo o segundo fator mais pontuado pelo grupo. Adultos, por sua vez, escolheram "Ausência de taxas" como fator como principal de escolha em apenas 19% dos casos, sendo apenas o quinto fator mais escolhido pelo grupo. Para outros 15%, "Taxas baixas" se mostraram suficientes para a escolha do banco principal.

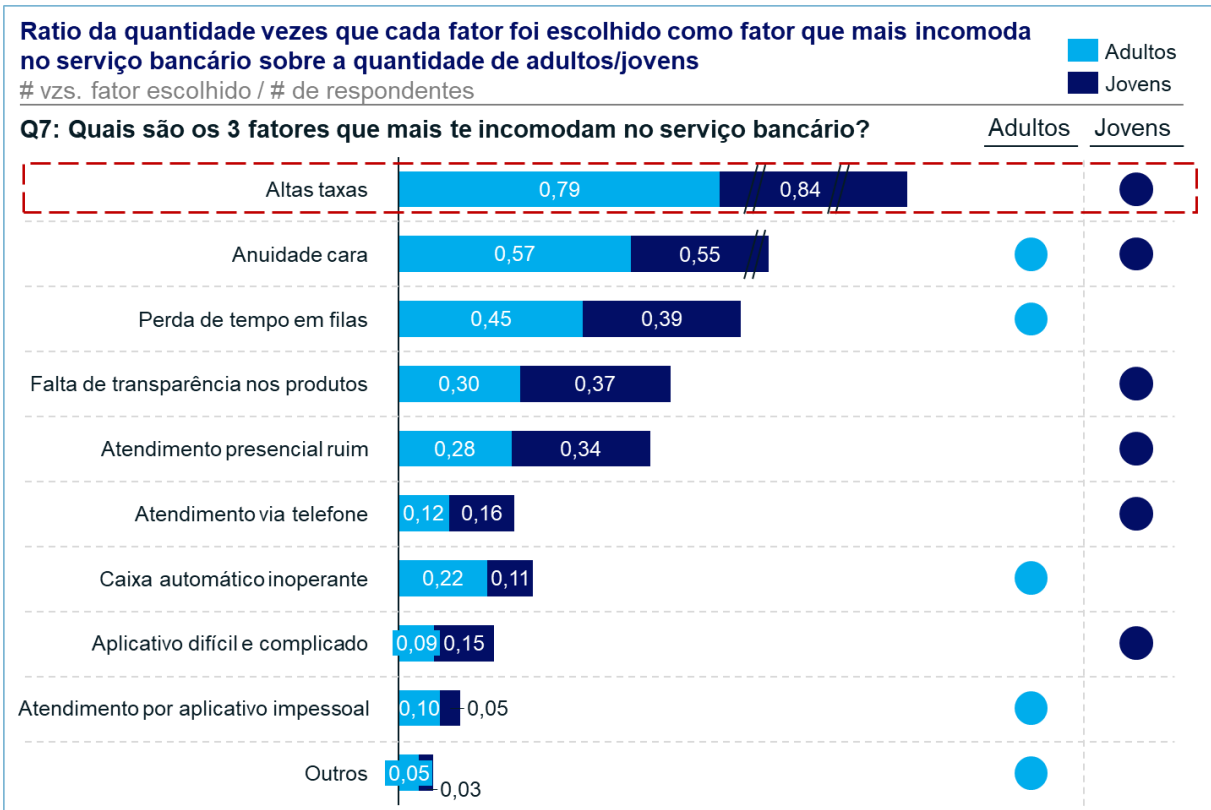


Figura 40 - Principais fatores de insatisfação em relação aos serviços bancários  
 Fonte: Elaboração própria.

Quando questionados sobre fatores que causam maior atrito no serviço bancário, tanto jovens como adultos colocam "Altas taxas" e "Anuidade cara" em primeiro e segundo lugar, respectivamente, ambos fatores financeiros.

A diferença entre os grupos no momento da decisão pelo banco corrobora H5, indicando que o apelo de ausência de tarifas tem maior impacto sobre jovens.

### 5.3.8 H6: Adultos valorizam agências mais do que jovens para escolher banco.

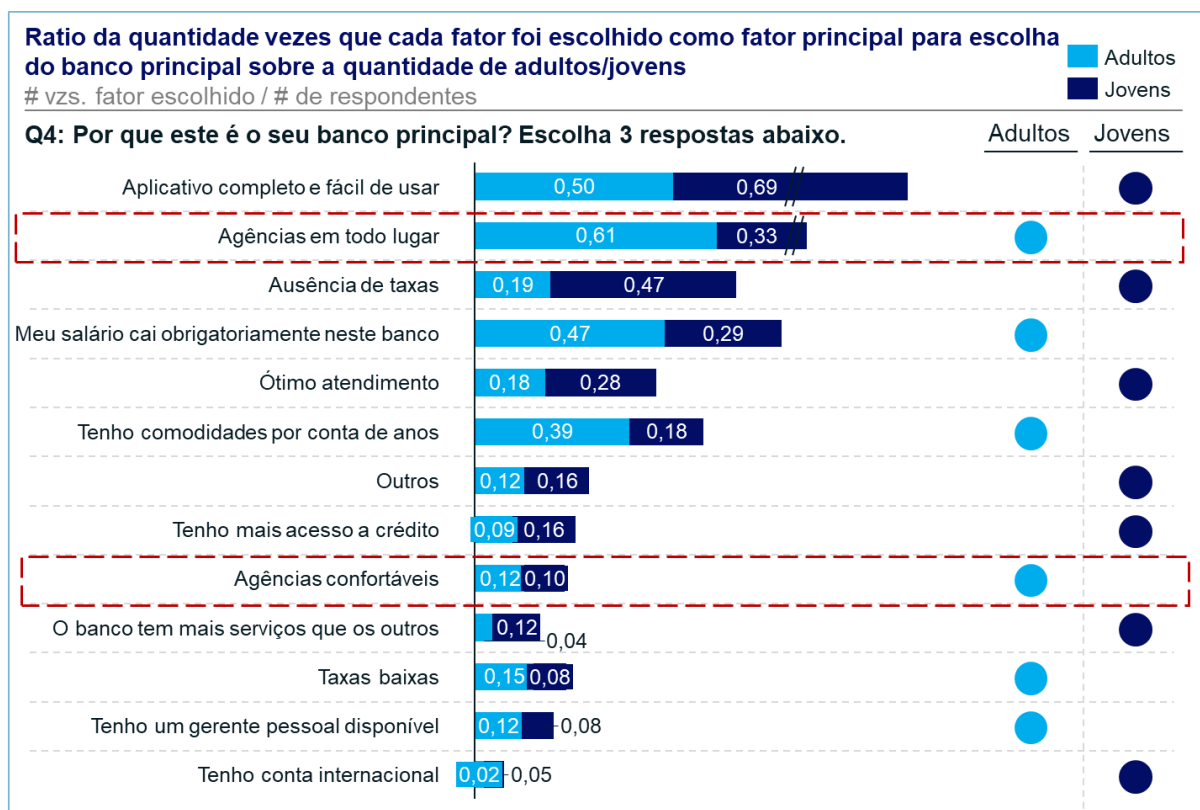


Figura 41 - Fatores principais para escolha do banco principal  
 Fonte: Elaboração própria.

O fator “Agências em todo lugar” foi pontuado por 61% de adultos como fator para escolha de banco principal, assumindo a primeira posição dentre todos os outros fatores. Para jovens, entretanto, o fator foi escolhido por apenas 33% do grupo, sendo o terceiro fator mais importante (atrás de “Aplicativo completo e fácil de usar” e “Ausência de taxas”). H6 foi validada.

### 5.3.9 H7: Adultos valorizam atendimento presencial mais do que jovens.

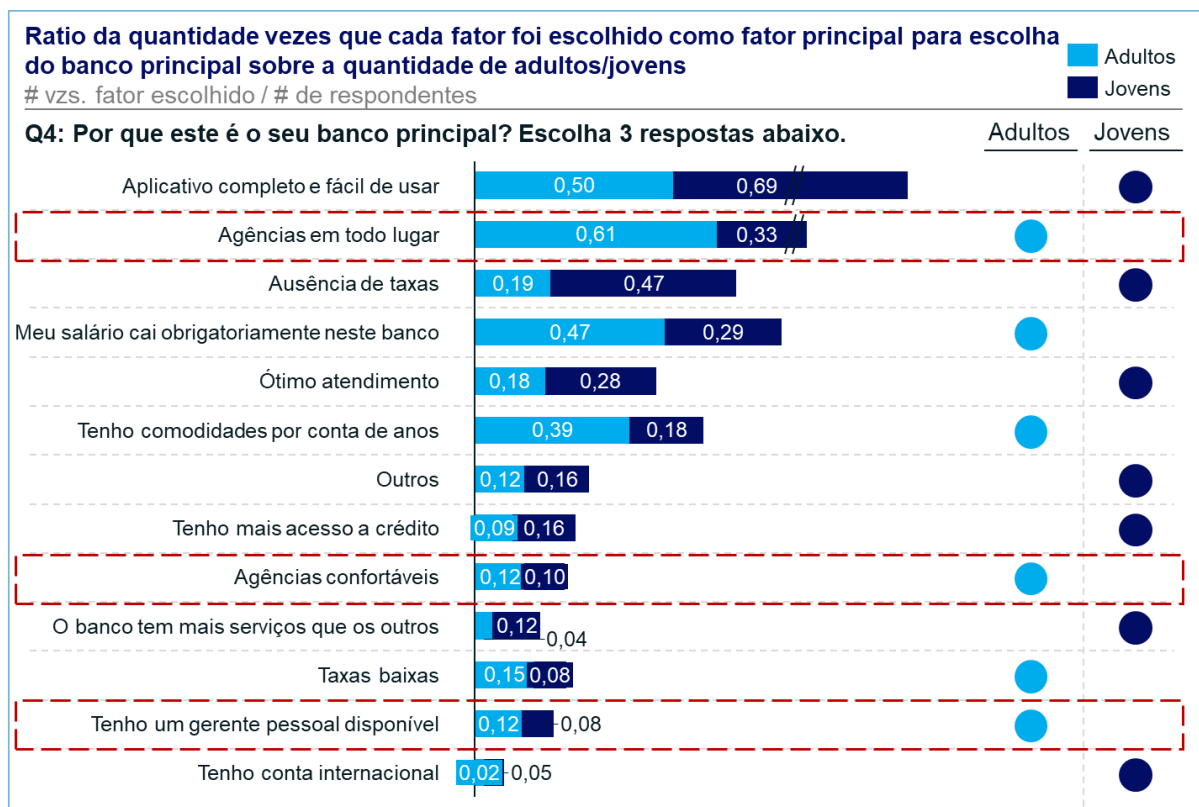


Figura 42 - Fatores principais para escolha do banco principal

Fonte: Elaboração própria.

Para avaliar a importância do atendimento pessoal, foram considerados 3 fatores: “Tenho gerente pessoal disponível”; “Agências confortáveis”; “Agências em todo lugar”.

Em todos os níveis da comparação, adultos valorizam mais estes fatores do que jovens, indicando a validação da hipótese 7. No entanto, consideramos que, com exceção de “Agências em todo lugar”, os fatores não possuem forte influência sobre o grupo de adultos.

### 5.3.10 H8: Qualidade do aplicativo tem mais impacto sobre jovens.

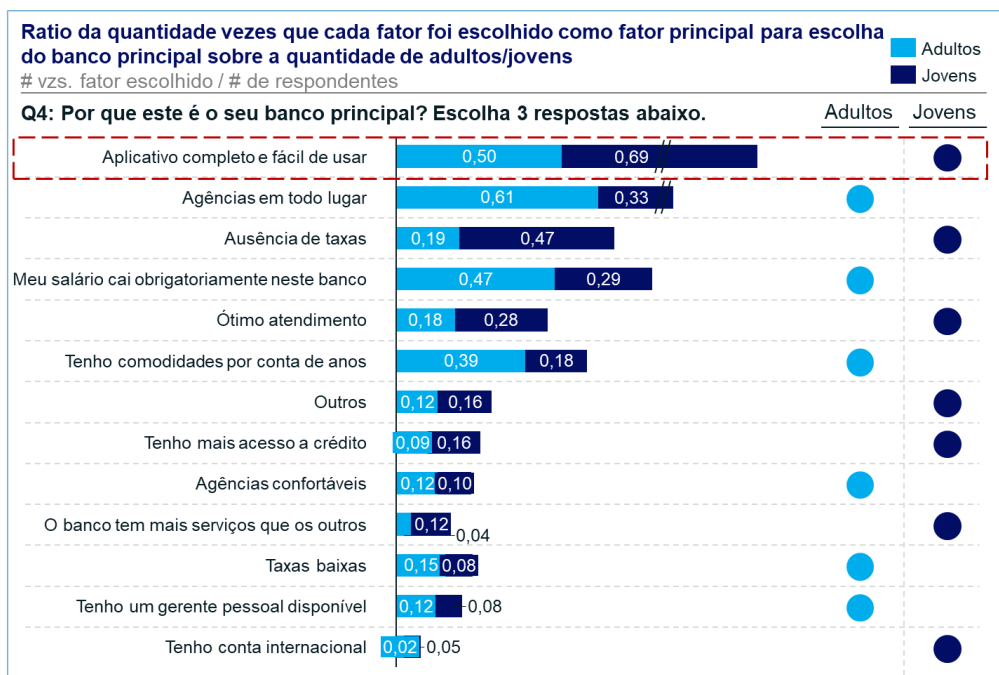


Figura 43 - Fatores principais para escolha do banco principal  
Fonte: Elaboração própria.

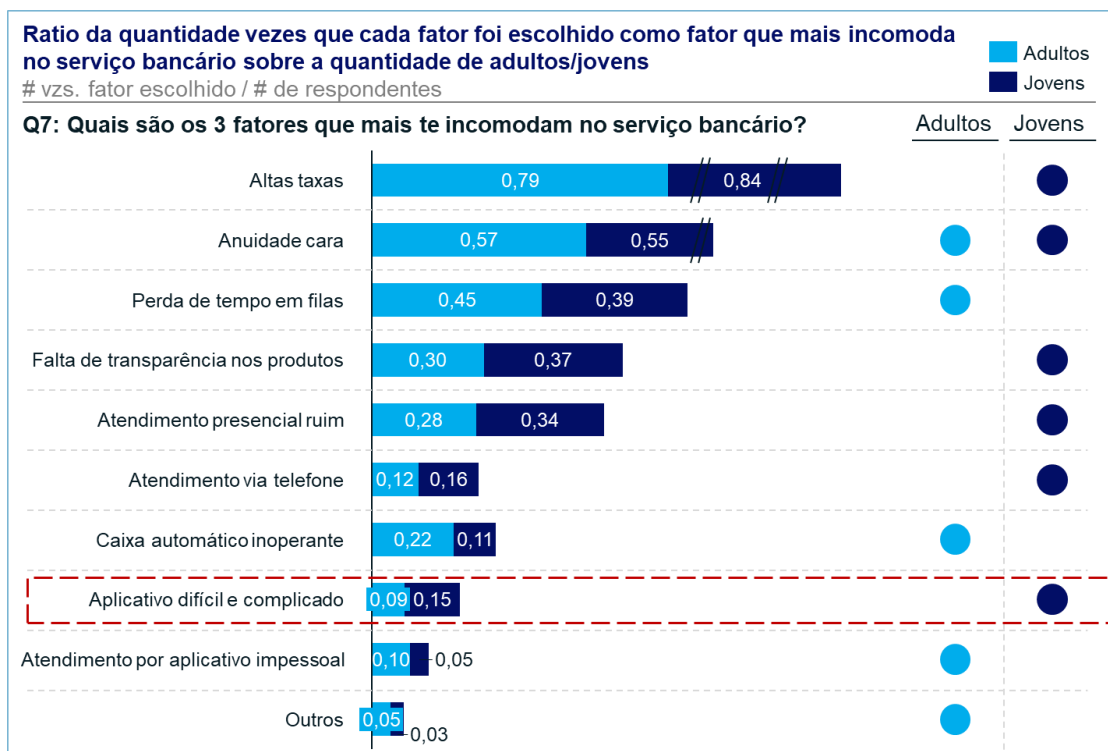


Figura 44 - Principais fatores de insatisfação em relação aos serviços bancários  
Fonte: Elaboração própria.

O principal fator de escolha de banco principal entre jovens é a qualidade do aplicativo (“Aplicativo completo e fácil de usar”), escolhido por 2 a cada 3 jovens (69%). A preponderância do fator indica a mudança de paradigma da interação do usuário com os serviços bancários que deve permanecer para as próximas gerações. H8 é confirmada.

**5.3.11 H9: O jovem se importa mais com a experiência de suas interações com o banco do que o adulto.**

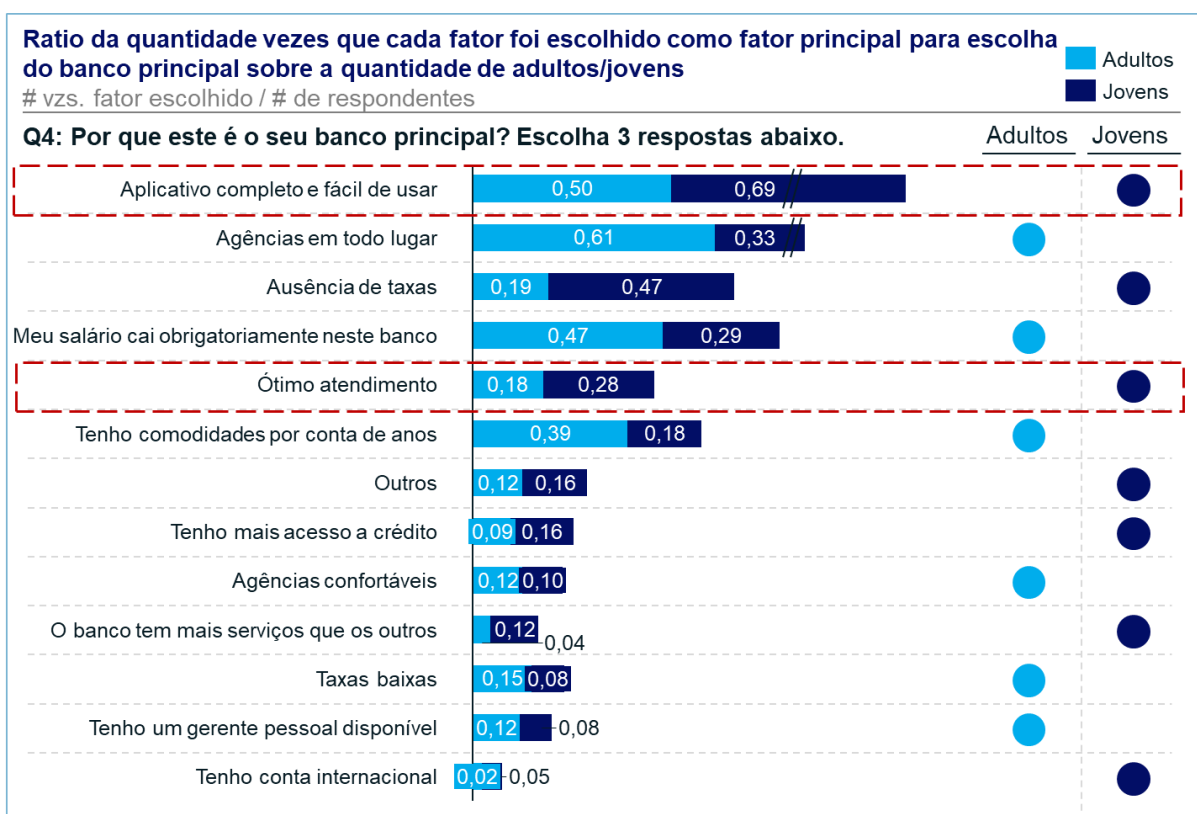


Figura 45 - Fatores principais para escolha do banco principal  
 Fonte: Elaboração própria.



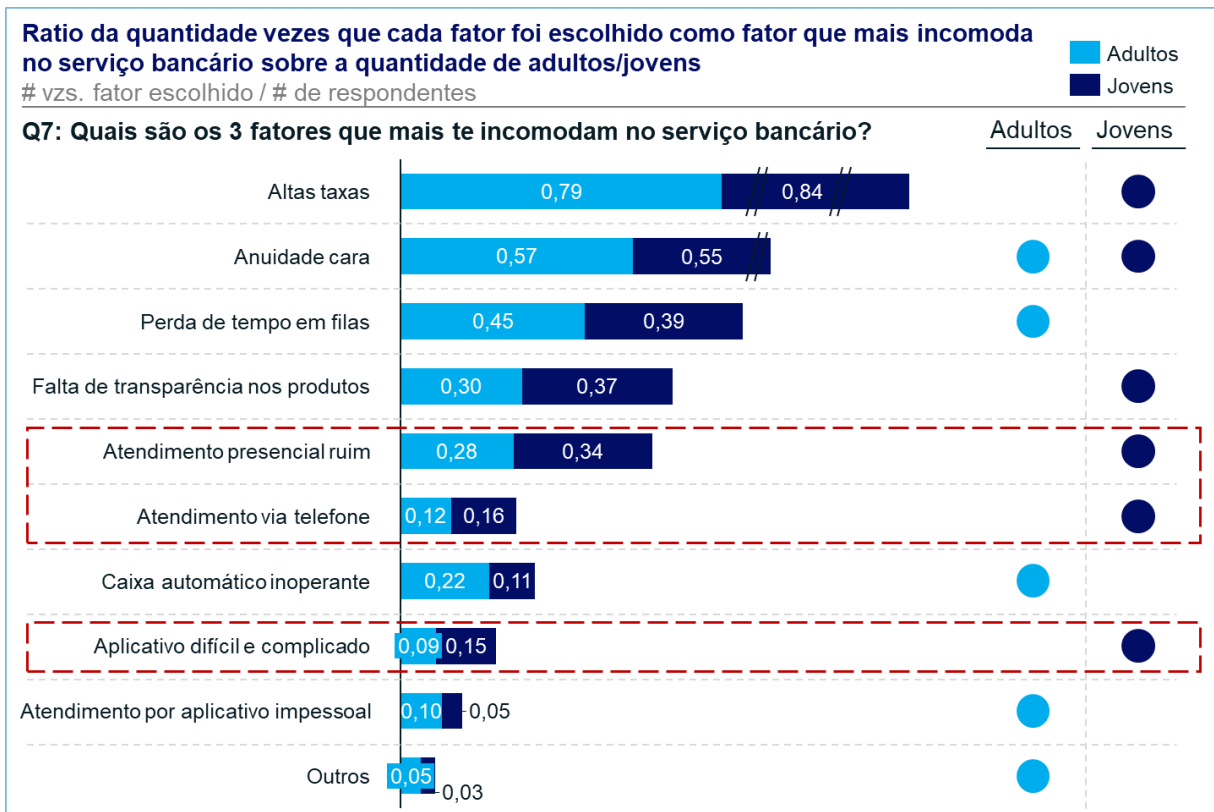


Figura 46 - Principais fatores de insatisfação em relação aos serviços bancários  
 Fonte: Elaboração própria.

A experiência do aplicativo (“Aplicativo completo e fácil de usar”) e a qualidade do atendimento (“Ótimo atendimento”) têm 40% mais peso sobre jovens na tomada de decisão pela conta principal do que sobre adultos.

Ambos os grupos se incomodam em proporções equiparáveis com os fatores “Atendimento presencial ruim”, “Atendimento via telefone” e “Aplicativo difícil e complicado”. Enfraquecendo a hipótese, “Perda de tempo em filas”, “Caixa automático inoperante” e “Atendimento por aplicativo impessoal” são mais sentidos por adultos do que por jovens.

A hipótese, no entanto, se justifica pelo grau de influência da experiência na tomada de decisão pela conta principal.

### 5.3.12 H10: Bancos Digitais têm NPS maior do que bancos Tradicionais em todos os grupos.

<b>Conta Principal</b>	<b>Média</b>
<b>Tradicional</b>	<b>7,2</b>
Jovem	7,1
Adulto	7,2
<b>Digital</b>	<b>8,9</b>
Jovem	8,9
Adulto	8,9

Figura 47 - Nível de satisfação de 0 a 10 com seu banco principal

Fonte: elaboração própria.

Em média, respondentes que têm conta principal em bancos digitais, avaliaram o serviço bancário em 8,9, numa escala de 0 a 10. Enquanto, isso clientes de bancos tradicionais avaliaram o serviço consumido em 7,2.

A diferença no nível de satisfação é mais evidente quando leva-se em conta o NPS adaptado. O *Net Promoter Score*, ou NPS, é uma metodologia criada por Fred Reichheld nos EUA, com o objetivo de realizar a mensuração do Grau de Lealdade dos Consumidores de qualquer tipo de empresa. Para cálculo do NPS, pergunta-se “Qual é a probabilidade de que você recomendar a nossa empresa/produto/serviço a um amigo ou colega?” A pontuação para esta resposta é frequentemente com base em uma escala de 0 a 10.

Aqueles que respondem com uma pontuação de 9 ou 10 são chamados de “Promotores” e são propensos a criar valor para a companhia, comprando mais vezes e recomendando ativamente em seu círculo de influência. Aqueles que respondem com uma pontuação de 0 a 6 são rotulados “detratores” e têm um papel destrutivo no valor da empresa, dispostos a não recomendar serviços. Respostas de 7 e 8 são rotulados “neutros”. O NPS é calculado subtraindo a percentagem de detratores da porcentagem de promotores. Como adaptação da metodologia, o NPS foi calculado a partir da pergunta “De 0 a 10, que nota você daria ao seu banco principal?”.

Tabela 5 - NPS para os bancos tradicionais e digitais por segmento

<b>Conta Principal</b>	<b>Total</b>	<b>Detrator</b>	<b>Neutro</b>	<b>Promotor</b>	<b>NPS</b>
<b>Tradicional</b>	<b>384</b>	<b>24%</b>	<b>62%</b>	<b>14%</b>	<b>-11%</b>
Jovem	255	25%	62%	12%	-13%
Adulto	129	22%	61%	16%	-6%
<b>Digital</b>	<b>154</b>	<b>0%</b>	<b>34%</b>	<b>66%</b>	<b>66%</b>
Jovem	147	0%	34%	66%	66%
Adulto	7	0%	43%	57%	57%

Fonte: elaboração própria.

Como resultado da pesquisa, bancos digitais apresentam NPS de 66%. Além disso, bancos digitais não possuem detratores (0%) e 2 a cada 3 clientes são promotores (66%). Em contraste, 1 a cada 4 clientes de bancos tradicionais são detratores (24%) enquanto apenas 1 a cada 7 (14%) são promotores. O NPS negativo dos bancos tradicionais (-11%) indica que os clientes operam uma força contra a criação de valor para os bancos. H10 é confirmada.

### 5.3.13 H11: O jovem conhece mais os bancos digitais do que o adulto.

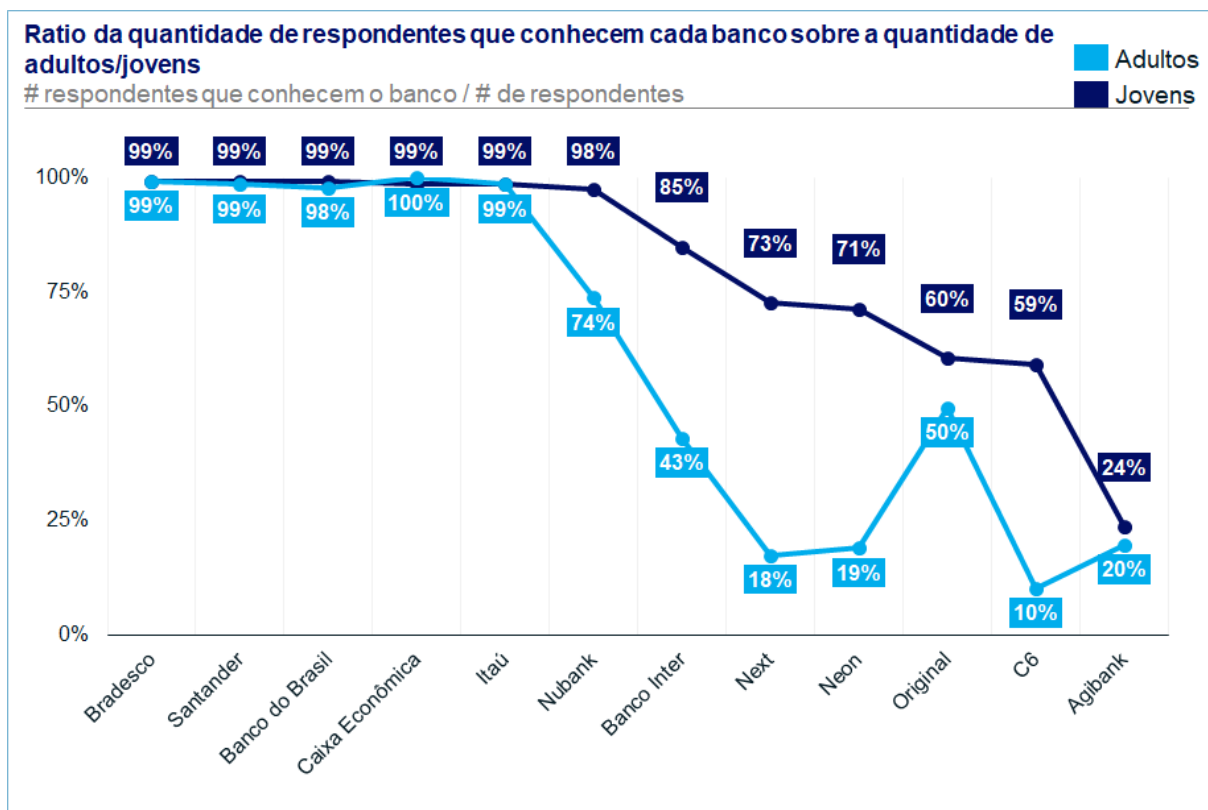


Figura 48 - Reconhecimento dos bancos entre os segmentos analisados  
Fonte: Elaboração própria.

Todos os bancos digitais são de fato mais conhecidos por jovens. Com exceção do Agibank, todos os bancos digitais foram reconhecidos pela maioria dos jovens. É interessante ressaltar o nível de reconhecimento do Nubank: o único banco digital em paridade com bancos tradicionais entre os jovens e o único banco digital reconhecido pela maioria dos adultos. Assim, H11 é corroborada.

### 5.3.14 H12: O jovem tem maior propensão a abrir conta em bancos digitais do que o adulto.

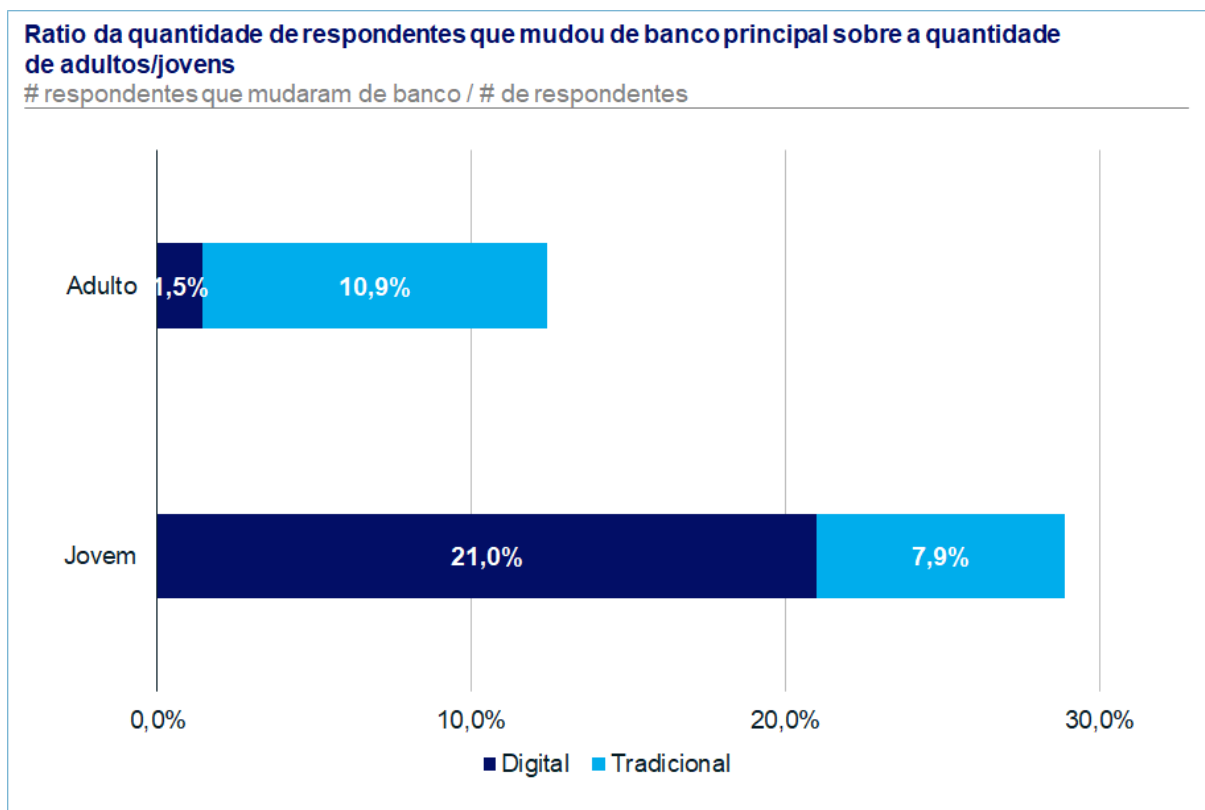


Figura 49 - Proporção de mudança de banco principal no último ano

Fonte: Elaboração própria.

Um a cada três jovens (29,1%) mudou de conta principal nos últimos anos. Destes, 72,0% mudaram para bancos digitais. Isto significa que 3 a cada 5 (57,8%) dos jovens com conta principal em bancos digitais, mudou efetivamente em 2019.

Entre adultos, 13,1% mudaram de conta principal. Destes, apenas 11,1% abriram conta em bancos digitais. Esta diferença indica que jovens têm maior propensão do que adultos de mudar de conta principal - em especial, explorando bancos digitais -, confirmando H12.

Quando perguntados sobre barreiras para mudança de conta principal, metade dos jovens (52%) e metade dos adultos (53%) afirmam não pensar em mudar de conta principal. Dentre os jovens que cogitam mudar de banco principal, a principal razão

para a permanência é a comodidade (42%) e a falta de pesquisa suficiente (34%). Já entre adultos, a principal barreira à mudança é a falta de pesquisa, seguido pela compreensão de que “banco é tudo igual” e, em terceiro lugar a comodidade. Para jovens, a crença da indiferença entre bancos é muito menor, alcançando apenas 1 a cada 9 jovens que pensa em mudar de banco.

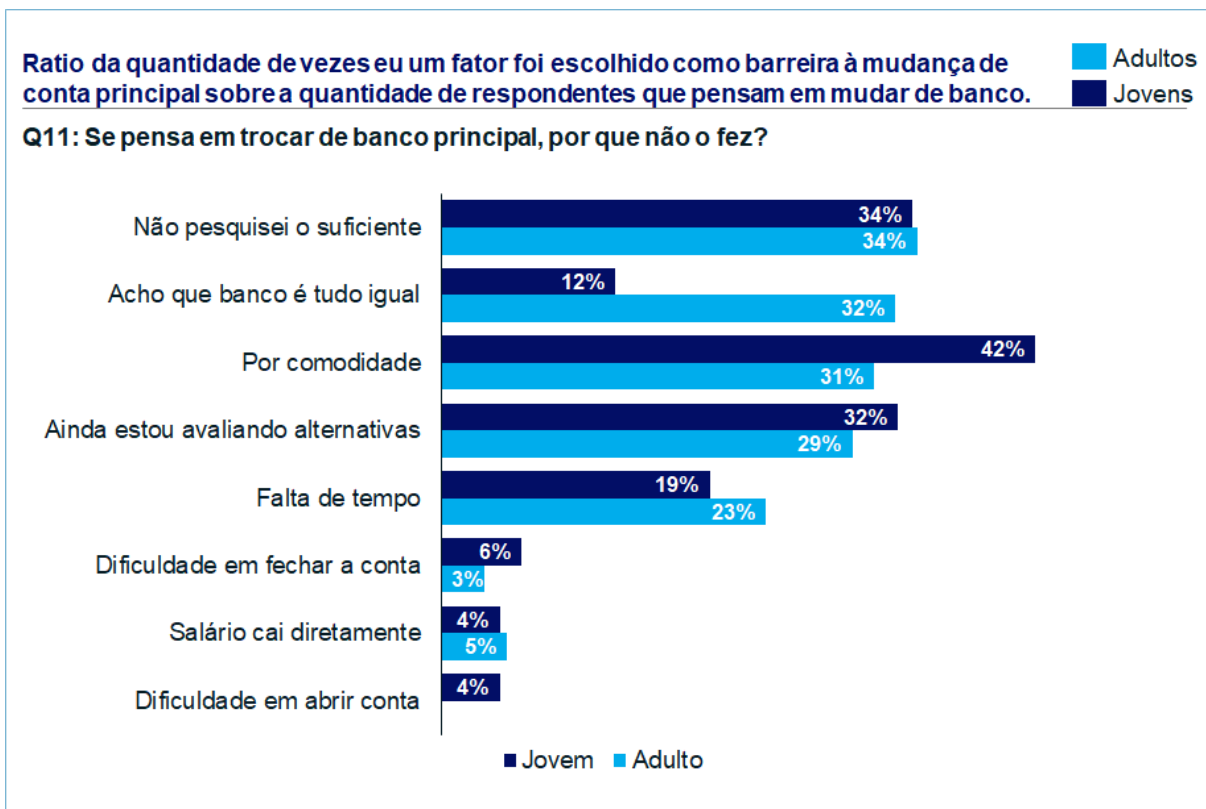


Figura 50 - Fatores de barreira a mudança de conta principal  
Fonte: elaboração própria.

### 5.3.15 Status das hipóteses

HIPÓTESE	DESCRIÇÃO	STATUS
H0	O número de contas digitais por jovem é maior do que por adultos.	Confirmada.
H1	A conta principal dos jovens é conta de banco digital.	Refutada.
H2	A conta principal dos adultos é conta de banco tradicional.	Confirmada.

H3	O jovem mantém conta em bancos tradicionais como conta complementar.	Confirmada.
H4	O jovem utiliza menor diversidade de serviços bancários que o adulto.	Confirmada.
H5	Ausência de taxas e tarifas tem mais impacto sobre jovens.	Confirmada.
H6	Adultos valorizam agências mais do que jovens para escolher banco.	Confirmada.
H7	Adultos valorizam atendimento presencial mais do que jovens.	Confirmada.
H8	Qualidade do aplicativo tem mais impacto sobre jovens.	Confirmada.
H9	O jovem se importa mais com a experiência de suas interações com o banco do que o adulto.	Confirmada.
H10	Bancos Digitais têm NPS maior do que bancos Tradicionais em todos os grupos.	Confirmada.
H11	O jovem conhece mais os novos bancos do que o adulto.	Confirmada.
H12	O jovem tem maior propensão a abrir conta em novos bancos do que o adulto.	Confirmada.

Quadro 12 - Status das hipóteses  
Fonte: Elaboração própria.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do trabalho desenvolvido foi possível compreender melhor o fenômeno dos bancos digitais, assim como as diferenças entre estes e os bancos tradicionais de varejo. A partir da pesquisa exploratória, foi possível determinar quais os serviços os clientes buscam primariamente nos seus bancos e qual o nível de satisfação dos mesmos com os principais bancos do Brasil. Foi possível mapear a popularidade de cada um dos bancos tradicionais e bancos digitais assim como a propensão das pessoas a mudarem de banco. E principalmente, foi possível notar a evidente influência da idade sobre os fatores de escolha dos bancos e dos bancos mais populares.

A pesquisa exploratória cumpriu o seu objetivo principal ao mapear como os nativos e imigrantes digitais estão reagindo frente às opções disponíveis no setor bancário no Brasil. Foram levantados os principais fatores de escolha do banco principal e secundário, destacando as diferenças entre as diferentes faixas etárias. No entanto, pode-se apontar algumas limitações como: a concentração das respostas nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro; e concentração das respostas em pessoas entre 15 e 30 anos, fornecendo pouco espaço amostral para os maiores de 30 anos;

A fim de ter um panorama geral do setor, os objetivos secundários foram atingidos ao ser descrito o histórico e a operação dos bancos de varejo tradicionais, ao ser definido o conceito de bancos digitais, de mudança de base tecnológica e também os principais *players* do setor. Por fim, foi feita uma análise competitiva dos bancos tradicionais e digitais, a partir de diversas ferramentas ensinadas no curso de Engenharia de Produção, que permitiu um maior conhecimento da dinâmica do mercado assim como os movimentos de cada um dos grupos que compõem o setor.

Uma das principais limitações do trabalho realizado é a grande utilização de bibliografia cinza, devido ao fato de os bancos digitais serem um assunto relativamente recente e inovador, poucos trabalhos científicos, artigos e publicações foram desenvolvidos.



O projeto realizado tem potencial de contribuir para o entendimento do setor e das preferências dos clientes, tanto para os bancos tradicionais e digitais, como insumo para desenvolvimento de novas estratégias e priorização de novos produtos ou funcionalidades a serem desenvolvidos. Além disso, será possível, a partir dos resultados, prever quais serão os futuros comportamentos dos usuários segmentados por faixa etária.

Ao longo do trabalho, descreveu-se o cenário competitivo de negócios e foram descritas as principais ameaças e iniciativas de cada um dos grupos. O Itaú Unibanco e o Bradesco entraram em um processo estratégico de transformação interna frente ao paradigma digital e reagem melhor contra as ameaças de substituição e negligência do que o Santander e Banco do Brasil, ainda que este último ofereça aplicações *mobile* de alto nível.

Da pesquisa de mercado compreende-se que os bancos digitais têm grande apelo sobre nativos digitais, mas continua por ora conta secundária. Os que possuem bancos digitais como conta principal mantem conta secundária em banco tradicional principalmente para realização de saques e recebimento de salário. Há baixa penetração de bancos digitais entre adultos imigrantes digitais que, por sua vez, valorizam altamente a presença física dos bancos.

A qualidade e experiência do aplicativo é valorizada entre todos os clientes e sinaliza grande oportunidade para criação de vantagem competitiva. A lealdade dos consumidores de bancos digitais, medida por NPS, é absolutamente superior que de bancos tradicionais, marcada pela ausência de detratores. Dentre bancos digitais, o Nubank apresenta maior penetração.

- Contas digitais crescem rapidamente entre jovens, mas a conta principal dos mesmos ainda é de banco tradicional. Os que possuem conta principal em banco digital continuam com contas secundárias em bancos tradicionais para realizar saques, receber salários e pagamentos.
- Adultos reconhecem poucos bancos digitais e mantêm a crença de que não existe diferença entre bancos - constatação consideravelmente menor entre jovens.

- O jovem se satisfaz com serviços básicos ofertados pelos bancos digitais. A necessidade de serviços mais complexos surge com o passar do tempo e os bancos tradicionais ainda continuam como referência na oferta destes serviços.
- Adultos continuam valorizando a presença de agências bancárias enquanto são pouco influenciados por ausência de taxas para escolha de conta principal, ao contrário de jovens.
- Jovens dão mais atenção para o nível de atendimento dos bancos para escolha de conta principal.
- Todos os grupos valorizam a experiência do aplicativo para escolha de conta principal.
- A satisfação em serviços de bancos digitais é consideravelmente maior, assim como a lealdade do cliente. Destacam-se a ausência de detratores e  $\frac{2}{3}$  de promotores contra o predomínio de detratores dos bancos tradicionais.
- Dentre os bancos digitais, o Nubank tem vantagens competitivas de reconhecimento e marca dentre todos os grupos, além de ser o principal banco digital dos jovens.

Seguindo a linha do trabalho desenvolvido, novos projetos podem ser elaborados, tanto aprofundando em algum ponto abordado de forma mais geral pela pesquisa, quanto realizando novas pesquisas e analisando através de outra ótica.

## 7 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

**ACCENTURE FEDERAL SERVICES.** DECOUPLE TO INNOVATE: How federal agencies can unlock IT value & agility by remediating technical debt. 2018. Disponível em < [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF-85/Accenture-Decoupling-to-Innovate.pdf#zoom=50](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-85/Accenture-Decoupling-to-Innovate.pdf#zoom=50) >. Acesso em 05 de janeiro de 2020.

Agibank. Disponível em < <https://www.agibank.com.br/#> >. Acesso em 10 de fevereiro de 2020.

**BANCO CENTRAL.** Base de Dados. Disponível em < <https://www3.bcb.gov.br/ifdata/> >. Acesso em 15 de dezembro de 2019.

**BANCO CENTRAL.** Dados Abertos. Disponível em < <https://dadosabertos.bcb.gov.br/> >. Acesso em 15 de dezembro de 2019.

**BANCO CENTRAL.** Relatório Focus. 2019.

**BANCO CENTRAL.** Relatório Focus. 2018.

**BANCO CENTRAL.** Relatório de Economia Bancária. 2017. Disponível em < [https://www.bcb.gov.br/pec/depep/spread/REB\\_2017.pdf](https://www.bcb.gov.br/pec/depep/spread/REB_2017.pdf) >. Acesso em 28 de novembro de 2019.

**BANCO CENTRAL.** O que é banco. 2019. Disponível em < <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/bancoscaixaseconomicas> >. Acesso em 05 de dezembro de 2019.

**BANCO DO BRASIL.** Formulário de Referência 2019. 2019.

**BANCO DO BRASIL.** Apresentação Institucional 3T19. 2019.

**BANCO DO BRASIL.** Apresentação Institucional 4T18. 2019.

**BANCO DO BRASIL.** Apresentação Institucional 4T17. 2018.

**BANCO DO BRASIL.** Apresentação Institucional 4T16. 2017.

**BANCO DO BRASIL.** Apresentação Institucional 4T15. 2016.

**BANCO DO BRASIL.** Apresentação Institucional 4T14. 2015.

Banco Inter. Disponível em < <https://www.bancointer.com.br/> >. Acesso em 11 de fevereiro de 2020.

**BRADESCO.** Formulário de Referência 2019. 2020.

**BRADESCO.** Apresentação Institucional - Fevereiro 2020. 2020.

**BRADESCO.** Encontro APIMEC Rio de Janeiro 2016. 2016.

**BRADESCO.** Encontro APIMEC Rio de Janeiro 2017. 2017.

**BRADESCO.** Bradesco Day Apimec 2019. 2019.

BRAGA, Lucas. *Netflix atinge 10 milhões de assinantes no Brasil e é maior que Claro, Sky, Oi e Vivo.* 2019. Disponível em < <https://tecnoblog.net/308893/netflix-10-milhoes-assinantes-brasil-maior-que-tv-paga/> >. Acesso em 07 de fevereiro de 2020.

**BRASIL BOLSA BALCÃO.** Histórico pessoas físicas. 2020. Disponível em < [http://www.b3.com.br/pt\\_br/market-data-e-indices/servicos-de-dados/market-data/consultas/mercado-a-vista/historico-pessoas-fisicas/](http://www.b3.com.br/pt_br/market-data-e-indices/servicos-de-dados/market-data/consultas/mercado-a-vista/historico-pessoas-fisicas/) >. Acesso em 16 de dezembro de 2019.

BRIGATTO, Gustavo. **Valor Econômico.** *'Fintechs' começam a contar sua história.* 2015. Disponível em < <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2015/07/16/fintechs-comecam-a-contar-sua-historia.ghtml> >. Acesso em 23 de novembro de 2019.

BRITO, Renata Peregrino de; BRITO, Luiz Artur Ledur. **Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho: uma abordagem baseada em valor.** Revista de Administração Contemporânea, v. 16, n. 3, p. 360-380, 2012.

BRONZATI, Aline. **TERRA.** *Itaú, Bradesco e Santander demitem quase 7 mil pessoas.* 2020. Disponível em < <https://www.terra.com.br/economia/itau-bradesco-e-santander-demitem-quase-7-mil-pessoas,2958fcbce0a8f5fed2c1f51e9cd2794babl65w64.html> >. Acesso em 15 de janeiro de 2020.

CAMPOS, Álvaro; MOREIRA, Talita. *Banco digital Next atinge 1,8 milhão de clientes.* 2020. Disponível em < <https://valorinveste.globo.com/mercados/renda-variavel/empresas/noticia/2020/02/05/banco-digital-next-atinge-18-milhao-de-clientes.ghtml> >. Acesso em 15 de fevereiro de 2020.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS (Brasil). **HISTÓRIA DO SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL: VIAGEM DE 1808 A 2002.** [S. l.], [201-]. Disponível em < <https://cnf.org.br/historia-do-sistema-financeiro-nacional-viagem-de-1808-a-2002/> >. Acesso em 01 de março de 2020.

CONGO, Mariana. *Banco digital: qual é o melhor? conheça os principais e saiba o que eles oferecem.* 2019. Disponível em < <https://blog.magnetis.com.br/bancos-digitais/> >. Acesso em 13 de janeiro de 2020.

**CRUNCHBASE.** Nubank. Disponível em < [https://www.crunchbase.com/organization/nubank/funding\\_rounds/funding\\_rounds\\_list](https://www.crunchbase.com/organization/nubank/funding_rounds/funding_rounds_list) >. Acesso em 06 de janeiro de 2020.

CRUZ, Carlos. *Os sistemas legados dos bancos são importantes, mas são suficientes?*. 2019. Disponível em < <https://cio.com.br/os-sistemas-legados-dos-bancos-sao-importantes-mas-sao-suficientes/> >. Acesso em 17 de janeiro de 2020.

CUESTA, Carmen et al. **The digital transformation of the banking industry**. BBVA Research, 2015.

C6 Bank. Disponível em < <https://www.c6bank.com.br/> >. Acesso em 10 de fevereiro de 2020.

**ESTADÃO.** *Brasil tem 230 milhões de smartphones em uso*. 2019. Disponível em < <https://epocanegocios.globo.com/Tecnologia/noticia/2019/04/brasil-tem-230-milhoes-de-smartphones-em-uso.html> >. Acesso em 17 de fevereiro de 2020.

FAUSTINO, Rafael. **ÉPOCA NEGÓCIOS.** *Waze no Brasil e no mundo: como o app cresce se relacionando com pessoas, empresas e governos*. 2019. Disponível em < <https://epocanegocios.globo.com/Tecnologia/noticia/2019/04/waze-no-brasil-e-no-mundo-como-o-app-cresce-se-relacionando-com-pessoas-empresas-e-governos.html> >. Acesso em 08 de fevereiro de 2020.

FÉ, Ana Lúcia Moura. *Relações voláteis*. 2020. Disponível em < <https://valor.globo.com/publicacoes/suplementos/noticia/2020/01/31/relacoes-volateis.ghtml> >. Acesso em 17 de fevereiro de 2020.

**FEBRABAN.** Relatório Anual 2018. 2019. Disponível em < <https://relatorioanual2018.febraban.org.br/pt/FEBRABAN-RA-2018.pdf> >. Acesso em 27 de novembro de 2019.

**FEBRABAN.** Deloitte. Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2019. Disponível em < [https://ciab.com.br/assets/download/researches/research-2019\\_pt.pdf](https://ciab.com.br/assets/download/researches/research-2019_pt.pdf) >. Acesso em 03 de dezembro de 2019.

**FEBRABAN.** Revista CIAB. Disponível em < <https://ciab.com.br/assets/download/magazines/revista-ciab-73.pdf> >. Acesso em 05 de janeiro de 2020.

FURLAN, Flávia. **Valor Econômico.** Banco digital vive expansão acelerada. 2019. Disponível em < <https://valor.globo.com/financas/noticia/2019/06/24/banco-digital-vive-expansao-acelerada.ghtml> >. Acesso em 28 de janeiro de 2020.

FURLAN, Flávia. **Valor Econômico.** *Banco digital alemão N26 deve ser lançado no Brasil em 2020.* 2019. Disponível em < <https://valor.globo.com/financas/noticia/2019/10/23/banco-digital-alemo-n26-deve-ser-lanado-no-brasil-em-2020.ghtml> >. Acesso em 05 de janeiro de 2020.

FURLAN, Flávia. **Valor Econômico.** *Banco digital acelera expansão e testa fôlego do segmento.* 2019. Disponível em < <https://valor.globo.com/financas/noticia/2019/06/24/banco-digital-acelera-expansao-e-testa-folego-do-segmento.ghtml> >. Acesso em 29 de janeiro de 2020.

GHEMAWAT, Pankaj et al. **Strategy and the business landscape: text and cases.** Reading, MA: Addison-Wesley, 1999.

**G1.** *Retrospectiva 2019: a economia brasileira em sete gráficos.* 2019. Disponível em < <https://g1.globo.com/retrospectiva/2019/noticia/2019/12/17/retrospectiva-2019-a-economia-brasileira-em-sete-graficos.ghtml> >. Acesso em 14 de janeiro de 2020.

**IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA.** Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - PNAD contínua. Disponível em <

<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9173-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-trimestral.html?t=resultados> >. Acesso em 01 de fevereiro de 2020.

**INFOMONEY.** *Nubank, Inter, Next e outros: compare os principais bancos digitais do Brasil.* 2019. Disponível em < <https://www.infomoney.com.br/consumo/nubank-inter-next-e-outros-compare-os-principais-bancos-digitais-do-brasil/> >. Acesso em 28 de janeiro de 2020.

**ITAÚ UNIBANCO HOLDING S.A.** Ações Itaú em foco 4T2019. 2020.

**ITAÚ UNIBANCO HOLDING S.A.** Ações Itaú em foco 4T2018. 2019.

**ITAÚ UNIBANCO HOLDING S.A.** Ações Itaú em foco 4T2017. 2018.

**ITAÚ UNIBANCO HOLDING S.A.** Ações Itaú em foco 4T2016. 2017.

**ITAÚ UNIBANCO HOLDING S.A.** Ações Itaú em foco 4T2015. 2016.

**ITAÚ UNIBANCO HOLDING S.A.** Apresentação Institucional 4T10. 2020.

**ITAÚ UNIBANCO HOLDING S.A.** Formulário de Referência 2018. 2019.

**KANTAR.** From bricks to clicks: The impact of neobanks so far. 2019.

LAVADO, Thiago. **G1.** *Uso da internet no Brasil cresce, e 70% da população está conectada.* 2019. Disponível em < <https://g1.globo.com/economia/tecnologia/noticia/2019/08/28/uso-da-internet-no-brasil-cresce-e-70percent-da-populacao-esta-conectada.ghtml> >. Acesso em 17 de fevereiro de 2020.



LIPTON, Alex; SHRIER, David; PENTLAND, Alex. **Digital banking manifesto: the end of banks?** Massachusetts Institute of Technology, 2016.

MACIEL, Raul. (2018). **Análise comparativa da composição das receitas dos bancos digitais e dos bancos tradicionais.**

MARQUES, Felipe. **Bloomberg. Valor Econômico.** *Nubank levanta US\$ 400 milhões e é avaliado em US\$ 10,4 bilhões.* 2019. Disponível em < <https://valor.globo.com/financas/noticia/2019/07/26/nubank-levanta-us-400-milhoes-e-e-avaliado-em-us-104-bilhoes.ghtml> >. Acesso em 28 de janeiro de 2020.

MARTINS, Arícia. **Valor Econômico.** *Endividamento das famílias em dezembro é o maior desde 2010, aponta CNC.* 2020. Disponível em < <https://valor.globo.com/brasil/noticia/2020/01/09/endividamento-das-familias-em-dezembro-o-maior-desde-2010-aponta-cnc.ghtml> >. Acesso em 28 de janeiro de 2020.

MICHAEL, E. Porter, "How Competitive Forces Shape Strategy", **Harvard Business Review**, Vo. 57, No2. 1979.

MOREIRA, Talita. **Valor Econômico.** *Grandes bancos têm de cortar R\$ 24 bi em custos.* 2020. Disponível em < <https://valor.globo.com/financas/noticia/2020/01/06/grandes-bancos-tem-de-cortar-r-24-bi-em-custos.ghtml> >. Acesso em 29 de janeiro de 2020.

MOREIRA, Talita. **Valor Econômico.** *Bancos digitais avança, mas ainda é conta secundária.* 2019. Disponível em < <https://valor.globo.com/financas/noticia/2019/11/25/banco-digital-avanca-mas-ainda-e-conta-secundaria.ghtml> >. Acesso em 29 de janeiro de 2020.

MOREIRA, Talita. CAMPOS, Álvaro. **Valor Econômico**. *Banco digital Next supera 1,1 milhão de clientes*. 2019. Disponível em < <https://valor.globo.com/financas/noticia/2019/07/25/banco-digital-next-supera-11-milhao-de-clientes.ghtml> >. Acesso em 29 de janeiro de 2020.

NAVARETTI, Giorgio Barba et al. **Fintech and Banking. Friends or Foes?**. Friends or Foes, 2018.

Neon. Disponível em < <https://neon.com.br/> >. Acesso em 09 de fevereiro de 2020.

NETO, Manoel Veras de Sousa. **Computação em Nuvem: Nova Arquitetura de TI**. [S. l.]: Brasport, 2015. 192 p. ISBN 8574527475, 9788574527475.

Nubank. Relatório. 2020. Disponível em < <https://bancodata.com.br/relatorio/nubank/> >. Acesso em 12 de fevereiro de 2020.

Nubank. Disponível em < <https://nubank.com.br/> >. Acesso em 12 de fevereiro 2020.

OLIVEIRA, Carol. SALOMÃO, Karin. **EXAME**. *Os números secretos da Uber: US\$ 1 bi no Brasil, US\$ 11 bi no mundo*. 2019. Disponível em < <https://exame.abril.com.br/negocios/os-numeros-secretos-da-uber-us-1-bi-no-brasil-us-11-bi-no-mundo/> >. Acesso em 13 de fevereiro de 2020.

OLIVEIRA, Ribamar. **Valor Econômico**. *Tesouro agora estima déficit primário para até 2023*. 2020. Disponível em < <https://valor.globo.com/brasil/noticia/2020/02/28/tesouro-agora-estima-deficit-primario-para-ate-2023.ghtml> >. Acesso em 29 de fevereiro de 2020.

Original. Apresentação Institucional. 2019. Disponível em < <https://www.original.com.br/docs/relations/presentations/2019/Apresentacao-Banco-Original-Resultados-de-Junho-19.pdf> >. Acesso em 12 de fevereiro de 2020.

Original. Disponível em < <https://www.original.com.br/> >. Acesso em 12 de fevereiro de 2020.

PACHECO, Paula. **Correio Braziliense**. *Concorrência leva bancos digitais a buscar diferenciais*. 2019. Disponível em < [https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2019/04/17/internas\\_economia,749976/concorrenca-leva-bancos-digitais-a-buscar-diferenciais.shtml](https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2019/04/17/internas_economia,749976/concorrenca-leva-bancos-digitais-a-buscar-diferenciais.shtml) >. Acesso em 18 de fevereiro de 2020.

PAUL, Gustavo. **ÉPOCA**. *Como burocracia afetou entrada de bancos estrangeiros no país*. 2019. Disponível em < <https://epoca.globo.com/gustavo-paul/coluna-como-burocracia-afetou-entrada-de-bancos-estrangeiros-no-pais-23984690> >. Acesso em 05 de janeiro de 2020.

PINHEIRO, Vinícius. **Valor Econômico**. *Clientes avaliam bem os bancos digitais, avalia pesquisa*. 2017. Disponível em < <https://valor.globo.com/financas/noticia/2017/01/31/clientes-avaliam-bem-os-bancos-digitais-mostra-pesquisa.ghtml> >. Acesso em 08 de janeiro de 2020.

**PORTAL BRASILEIRO DE DADOS ABERTOS**. Saldo da carteira de crédito – Total. Disponível em < <http://www.dados.gov.br/dataset/20539-saldo-da-carteira-de-credito-total> >. Acesso em 23 de janeiro de 2020.

**PORTAL BRASILEIRO DE DADOS ABERTOS**. Saldo da carteira de crédito – Livre. Disponível em < <http://www.dados.gov.br/dataset/20539-saldo-da-carteira-de-credito-livre> >. Acesso em 23 de janeiro de 2020.

PRENSKY, Marc. **Digital natives, digital immigrants**. On the horizon, v. 9, n. 5, 2001.

REUTERS. **ÉPOCA NEGÓCIOS**. *Bradesco vai fechar 300 agências em 2020*. 2019. Disponível em < <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2019/10/epoca-negocios-bradesco-vai-fechar-300-agencias-em-2020.html> >. Acesso em 13 de janeiro de 2020.

RIBEIRO, Ana Paula. **O GLOBO**. *Rio de Janeiro é a 4ª cidade com mais anúncios do Airbnb*. 2016. Disponível em < <https://oglobo.globo.com/economia/rio-de-janeiro-a-4-cidade-com-mais-anuncios-do-airbnb-18945155> >. Acesso em 14 de fevereiro de 2020.

Santander. Disponível em < <https://www.santander.com.br/institucional-santander/fornecedores> >. Acesso em 15 de janeiro de 2020.

**SANTANDER**. Formulário de Referência 2018. 2019.

**SANTANDER**. Relatório Anual 2018. 2019.

**SANTANDER**. Relatório Anual 2017. 2018.

**SANTANDER**. Relatório Anual 2016. 2017.

**SANTANDER**. Relatório Anual 2015. 2016.

SHARMA, Gaurav. *What is digital banking?*. 2017. Disponível em < <https://www.ventureskies.com/blog/digital-banking> >. Acesso em 07 de janeiro de 2020.

## **APÊNDICE A – DESCRIÇÃO DO HISTÓRICO E NEGÓCIO DOS BANCOS TRADICIONAIS BRASILEIROS**

### **Itaú Unibanco Holding S.A.**

O Itaú Unibanco Holding S.A. é uma instituição antiga tendo sido criado desde os anos 1920, com a mais recente fusão sendo em 2008, quando o Banco Itaú fusionou com o Unibanco.

#### **Banco Itaú (1940 – 2008):**

1940 – 1960: Fundação do Banco Central de Crédito S.A. assim como o início das suas operações. Mudança da razão social para Banco Federal de Crédito S.A., depois Banco Federal Itaú e, posteriormente, Federal Itaú Sul Americano S.A, após fusões com outros bancos brasileiros. Fusão com o banco da América, formando o Banco Itaú América

1970-1990: Incorporação do Banco Aliança, marco da expansão pelo Nordeste. Incorporações de bancos nacionais, como o Banco União Comercial, o que tornou o Itaú o segundo maior banco privado do país. Aquisição do Banco Francês e Brasileiro S.A., antecessor do Itaú Personnalité. Aquisição dos bancos estaduais Banerj e Bemge.

2000 – 2008: Aquisição dos bancos estaduais Banestado e Beg, do Banco Fiat, e das operações brasileiras do Bank Boston, ampliando a presença no segmento de alta renda e do BBA Creditanstalt, antecessor do Itaú BBA, maior banco de atacado do Brasil.

#### **Unibanco (1940 – 2008):**

1940 – 1960: Fusões da casa Moreira Salles, Banco Machadense e Casa Bancária de Botelhos, dando origem ao Banco Moreira Salles, posteriormente União de Bancos Brasileiros S.A.. Constituição do BIB, Banco de Investimentos do Brasil.

1970 – 1990: Aquisição de outras instituições financeiras, como o Banco Nacional, tornando o Unibanco uma das três maiores instituições financeiras do país.

2000 – 2008: Incorporação do Banco Bandeirantes e Credibanco, colocando o Unibanco entre os cinco maiores bancos da América Latina e o terceiro maior banco privado do país.

Itaú Unibanco Holding S.A. (2008 – 2018):

2008 – 2018: Associação entre o Itaú e o Unibanco, além de também se associar a Porto Seguro. Associação com o Banco BMG para operações com crédito consignado e aquisição da totalidade das ações em circulação da Redecard. Aquisição da totalidade das ações do banco Citicard S.A. e das Citifinancial Promotora de Negócios S.A., incluindo a marca Credicard. Abertura do Centro Tecnológico, o maior centro de processamento de dados de tecnologia verde da América Latina. Aliança com a MasterCard Brazil Soluções de Pagamento Ltda. No mercado de soluções de pagamento no Brasil. A Redecard S.A. adquiriu 50% do capital social da ConectCar Soluções de Mobilidade Eletrônica S.A.. Contrato de Compra e Venda para aquisição de 81,94% do capital social da Recovery do Brasil Consultoria S.A.. Autorização da fusão entre o Itaú Chile e o CorpBanca resultando em nova subsidiária Itaú CorpBanca. Aquisição da totalidade de participações no Banco Itaú BMG Consignado S.A.. Aquisição das operações de varejo do Citibank no Brasil. Aquisição minoritária da XP Investimentos S.A.

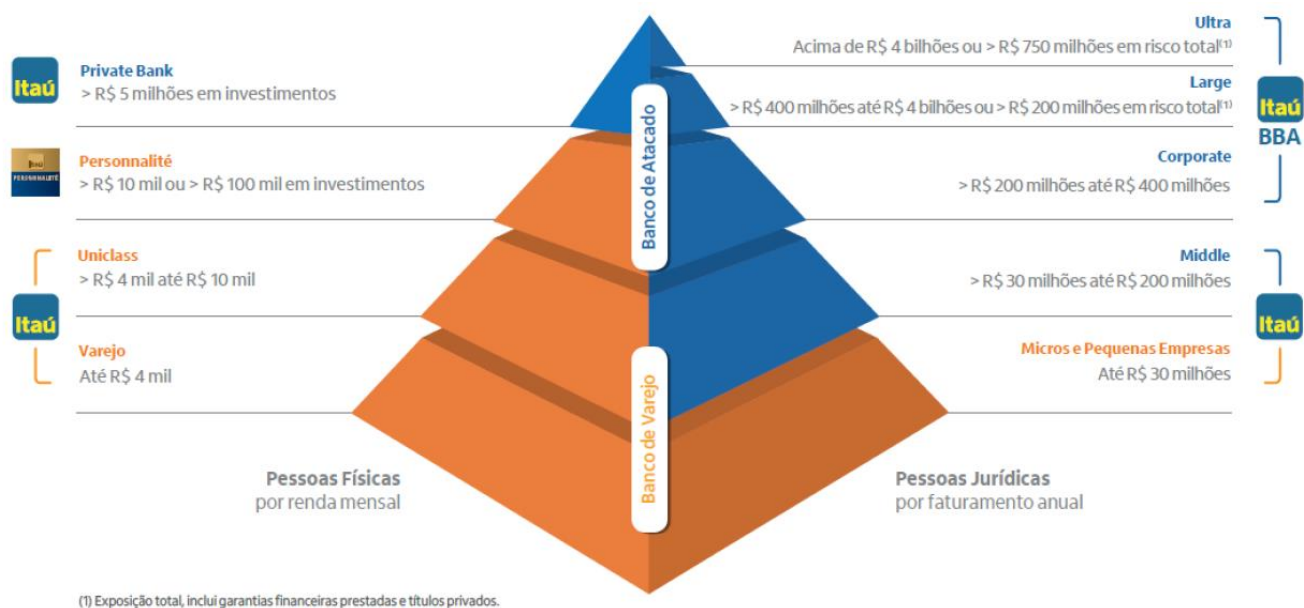


Figura 51 - Visão geral do negócio do Itaú Unibanco Holding S.A.  
Fonte: Formulário de Referência IUH 2018 - 31.05.2019 (acessado em 15/01/2020)

Em relação ao seu modelo de negócios, o Banco Itaú Unibanco está dividido entre Banco de Varejo e Banco de atacado. O Banco de Varejo, oferece serviços a uma diversificada base de clientes correntistas e não correntistas, pessoas físicas e jurídicas no Brasil. O segmento engloba clientes de varejo, clientes de alta renda e micro e pequenas empresas. Os produtos e serviços oferecidos neste segmento incluem: crédito pessoal, cartões de crédito, crédito consignado, financiamento de veículos, crédito imobiliário, seguro, previdência e capitalização e aquisição, entre outros. Esse segmento representa uma importante fonte de captação para as operações do banco e gera um volume significativo de receitas financeiras e tarifas bancárias.

Produtos/serviços oferecidos pelo Banco de Varejo:

- Cartões de crédito: Líderes no mercado brasileiro de cartões de crédito, com base no volume de compra, de acordo com a ABECS. Oferecem uma ampla gama de cartões de crédito e de débito a mais de 60,5 milhões de correntistas e não correntistas.

- Crédito imobiliário: Em 2018 foram diretamente concedidos financiamentos imobiliários a 33 mil pessoas físicas, totalizando R\$ 9,1 bilhões no ano. Com relação a empréstimos comerciais, foram financiadas 64 novas unidades imobiliárias durante 2018, totalizando R\$ 2,3 bilhões.
- Adquirência: A Rede é uma das empresas líderes no setor de soluções de pagamento eletrônico no Brasil de acordo com a ABECS, e é uma adquirente multibandeira de transações com cartões de crédito, débito e de benefícios. As atividades da Rede são adquirência, captura, transmissão, processamento e liquidação financeira de transações com cartões de crédito e débito; antecipação de recebíveis para estabelecimentos comerciais (resultantes de vendas feitas com cartões de crédito); aluguel de terminais para pontos de venda (PDV), soluções de e-commerce, e-wallet e consulta de cheques por meio desses terminais. Em 2018, foram recebidos R\$ 437.1 bilhões em transações realizadas com cartões de crédito e débito.
- Planos de previdência privada: De acordo com a Federação Nacional de Previdência Privada e Vida, ou FENAPREVI, as contribuições para os Planos de Previdência Privada Itaú alcançaram R\$26,9 bilhões em 2018.
- Financiamento de veículos: Em 2018, a carteira de financiamento de veículos para pessoas físicas totalizou R\$ 15,9 bilhões.
- Seguros: Oferecem uma ampla gama de produtos de seguro de vida e acidentes pessoais, automóveis e patrimoniais, crédito e seguro viagem. A atividade foco de seguros, que inclui a participação de 30% na Porto Seguro S.A., consiste em produtos de seguro massificados relacionados aos ramos de vida e patrimoniais, e seguro de crédito.
- Títulos de capitalização: Produtos em que o cliente paga, mensalmente ou em parcela única, uma quantia fixa que lhe será devolvida ao término de um prazo previamente determinado. A posse dos títulos de capitalização permite que o cliente participe automaticamente de



sorteios periódicos, concorrendo a prêmios significativos em dinheiro. Em 2018, foram distribuídos R\$47,0 milhões em prêmios para 1.935 clientes.

- Consórcios: Consórcio é a reunião de pessoas físicas e/ou jurídicas em grupo com a finalidade de proporcionar a seus integrantes, de forma igualitária, a aquisição de ativos como veículos, imóveis ou serviços, por meio de autofinanciamento. Os consórcios não cobram taxas de juros e a receita gerada vem, principalmente, das taxas de administração cobradas dos clientes. Em 2018, foram arrecadados R\$ 681 milhões em taxas de administração.
- Microcrédito: Oferecimento de oportunidade de expandir o próprio negócio para empreendedores de baixa renda que não possuem os atributos necessários para usufruir do sistema financeiro formal.
- Setor público: Segmento voltado ao setor público que opera em todas as áreas do governo, incluindo os níveis federal, estadual e municipal. Em 2018, contavam com 5.804 clientes do setor público e 13 escritórios para oferta desses serviços no Brasil.

Já o Banco de atacado é responsável pelos clientes com elevado patrimônio financeiro (*private banking*), pelas atividades das unidades da América Latina, pelo negócio de *banking* para médias empresas, gestão de recursos, soluções para o mercado de capitais, e atividades bancárias com grandes empresas e investimento (*corporate investment banking*). As atividades focadas em clientes corporativos incluem fornecer serviços bancários a grandes corporações enquanto as atividades como banco de investimento consistem na captação de recursos para o segmento de grandes empresas.

Produtos/serviços oferecidos pelo Banco de Atacado:

- Banco de investimento: Atividade realizada pelo Itaú BBA que ajuda empresas a captar recursos por meio de instrumentos de renda fixa e

ações, em mercados de capital públicos e privados, e abrangem serviços de consultoria em fusões e aquisições.

- **Gestão de recursos:** Com mais de 60 anos de experiência em gestão de recursos, a Itaú Asset Management alcançou R\$ 680,6 bilhões em recursos sob gestão de acordo com a ANBIMA. A Itaú Asset Management é considerada a maior gestora privada de recursos do Brasil com uma participação de mercado de 14,7% em 2018, segundo a ANBIMA.
- **Soluções para mercado de capitais:** São oferecidos serviços como custódia local e serviços fiduciários, custódia internacional, e soluções corporativas, atuando como prestador de serviços de transferência e de escrituração para empresas brasileiras que emitem ações, títulos corporativos, promissórias e cédulas de crédito bancário. Fundos de pensão, companhias de seguro, gestores de ativos, investidores institucionais internacionais e emissores de títulos de crédito e dívida são nossos principais clientes nesses negócios, representando aproximadamente 2.850 clientes em 21 países, que alcançaram R\$ 3,05 trilhões de ativos sob gestão em 2018.
- **Itaú corretora (corretagem):** Atende mais de 172 mil clientes de varejo no Brasil, com posições em mercados de ações e renda fixa, sendo responsáveis por, aproximadamente, R\$ 41 bilhões em volume de negociações em 2018.
- **Atividades com o Mercado e Corporação:** Gerencia o resultado financeiro associado ao excesso de capital da empresa, ao excesso de dívida subordinada e ao carregamento do saldo líquido dos créditos e passivos tributários. O segmento também gerencia a margem financeira proveniente da atividade de negociação de instrumentos financeiros via posições proprietárias, da gestão de gaps de juros de taxas de moeda e outros fatores de risco, oportunidades de arbitragem nos mercados domésticos brasileiros e estrangeiros, e marcação a mercado de

instrumentos financeiros. Este segmento também inclui a participação na Porto Seguro S.A.

(Em milhões de R\$)

	Exercício findo em 31 de dezembro		
	2018	2017	2016
<b>Banco de Varejo</b>	<b>72.182</b>	<b>69.921</b>	<b>70.496</b>
Margem Financeira <sup>(1)</sup>	40.243	38.570	40.073
Receita de Prestação de Serviços	25.131	24.096	22.659
Resultado de Operações de Seg., Prev. e Cap. antes das Despesas com Sinistros e de Comercialização	6.808	7.255	7.764
<b>Banco de Atacado</b>	<b>29.389</b>	<b>28.748</b>	<b>30.498</b>
Margem Financeira <sup>(1)</sup>	18.930	19.426	21.929
Receita de Prestação de Serviços	9.810	8.876	8.072
Resultado de Operações de Seg., Prev. e Cap. antes das Despesas com Sinistros e de Comercialização	649	446	497
<b>Atividade com Mercado e Corporação <sup>(2)</sup></b>	<b>10.246</b>	<b>10.623</b>	<b>9.412</b>
Margem Financeira <sup>(1)</sup>	9.912	10.515	9.264
Receita de Prestação de Serviços	138	42	59
Resultado de Operações de Seg., Prev. e Cap. antes das Despesas com Sinistros e de Comercialização	196	66	89
<b>Adjustes IFRS</b>	<b>- 7.617</b>	<b>2.231</b>	<b>8.016</b>
<b>Total <sup>(3)</sup></b>	<b>104.200</b>	<b>111.523</b>	<b>118.422</b>
<b>Margem Financeira <sup>(1)</sup></b>	<b>60.705</b>	<b>71.242</b>	<b>79.855</b>
<b>Receita de Prestação de Serviços</b>	<b>36.809</b>	<b>34.448</b>	<b>31.918</b>
<b>Resultado de Operações de Seg., Prev. e Cap. antes das Despesas com Sinistros e de Comercialização</b>	<b>3.961</b>	<b>4.699</b>	<b>5.265</b>
<b>Outras Receitas</b>	<b>2.725</b>	<b>1.134</b>	<b>1.384</b>

(1) Inclui receita e despesa de juros e rendimentos, receita de dividendos, ganho (perda) líquido com investimentos em títulos e derivativos e resultado de operações de câmbio e Variação Cambial de transações no exterior.

(2) Atividade com Mercado e Corporação inclui os resultados relacionados às operações de negociação em nossa carteira proprietária, negociação relacionada à moeda de administração, taxa de juros e outros fatores de risco de mercado, gestão de descasamento ("gap") e oportunidades de arbitragem nos mercados internos e externos. Inclui também os resultados associados à receita financeira de juros associados ao capital excedente.

(3) O total não representa a soma das partes porque operações entre as empresas foram eliminadas apenas no consolidado.

Figura 52 - Receita proveniente do segmento e sua participação na receita líquida  
Fonte: Formulário de Referência IUH 2018 - 31.05.2019 (acessado em 15/01/2020)

2018	ITAÚ UNIBANCO					Ajustes IFRS	IFRS Consolidado
	BANCO DE VAREJO	BANCO DE ATACADO	ATIVIDADE COM MERCADO + CORPORACÃO <sup>(1)</sup>	ITAÚ UNIBANCO			
<b>Produto Bancário</b>	<b>72.182</b>	<b>29.389</b>	<b>10.246</b>	<b>111.817</b>	<b>(7.617)</b>	<b>104.200</b>	
Margem Financeira Gerencial <sup>(2)</sup>	40.243	18.930	9.912	69.085	(8.380)	60.705	
Receitas de Prestação de Serviços e de Tarifas Bancárias	25.131	9.810	138	35.079	1.730	36.809	
Resultado de Operações de Seg., Prev. e Cap. antes das Despesas com Sinistros e das Despesas de Comercialização	6.808	649	196	7.653	(3.692)	3.961	
Outras Receitas	-	-	-	-	2.725	2.725	
<b>Custo do Crédito</b>	<b>(13.686)</b>	<b>(1.608)</b>	<b>-</b>	<b>(15.294)</b>	<b>5.112</b>	<b>(10.182)</b>	
Despesas de Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa	(14.061)	(2.021)	-	(16.082)	7.128	(8.954)	
Impairment	6	(552)	-	(546)	546	-	
Descontos Concedidos em Renegociação	(1.043)	(111)	-	(1.154)	1.154	-	
Recuperação de Créditos Baixados como Prejuízo	2.572	1.144	-	3.716	(3.716)	-	
Despesas com Sinistros / Recuperação de Sinistros com Resseguros	(1.160)	(68)	-	(1.228)	-	(1.228)	
<b>Margem Operacional</b>	<b>58.496</b>	<b>27.781</b>	<b>10.246</b>	<b>96.523</b>	<b>(2.505)</b>	<b>94.018</b>	
<b>Outras Receitas/(Despesas) Operacionais</b>	<b>(40.002)</b>	<b>(15.217)</b>	<b>(1.070)</b>	<b>(56.289)</b>	<b>(7.121)</b>	<b>(63.410)</b>	
Despesas não Decorrentes de Juros	(35.296)	(13.817)	(331)	(49.444)	(8.094)	(57.538)	
Despesas Tributárias de ISS, PIS, Cofins e Outras	(4.706)	(1.400)	(739)	(6.845)	226	(6.619)	
Resultado de Participação sobre o Lucro Líquido em Associadas e Entidades Controladas em Conjunto	-	-	-	-	747	747	
<b>Lucro Líquido antes de Imposto de Renda e Contribuição Social</b>	<b>18.494</b>	<b>12.564</b>	<b>9.176</b>	<b>40.234</b>	<b>(9.626)</b>	<b>30.608</b>	
Imposto de Renda e Contribuição Social	(6.939)	(3.829)	(2.964)	(13.732)	8.763	(4.969)	
Participações Minoritárias nas Subsidiárias	(184)	(550)	(35)	(769)	37	(732)	
<b>Lucro Líquido Recorrente</b>	<b>11.371</b>	<b>8.185</b>	<b>6.177</b>	<b>25.733</b>	<b>(826)</b>	<b>24.907</b>	

(1) Atividade com Mercado e Corporação inclui os resultados relacionados às operações de negociação em nossa carteira proprietária, negociação relacionada à moeda de administração, taxa de juros e outros fatores de risco de mercado, gestão de descasamento ("gap") e oportunidades de arbitragem nos mercados internos e externos. Inclui também os resultados associados à receita financeira de juros associados ao capital excedente.

(2) Inclui receita e despesa de juros e rendimentos, receita de dividendos, ganho (perda) líquido com investimentos em títulos e derivativos, resultado de operações de câmbio e variação cambial de transações no exterior.

Figura 53 - Lucro ou prejuízo resultante do segmento e sua participação no lucro líquido  
Fonte: Formulário de Referência IUH 2018 - 31.05.2019 (acessado em 15/01/2020)

## **Banco do Brasil S.A.**

Fundado em 12 de outubro de 1808, o Banco do Brasil S.A. foi a primeira instituição bancária a operar no país e a primeira empresa a ser listada na bolsa de valores no Brasil, bem como a realizar uma oferta pública de ações no mercado de capitais brasileiro. Com sede em Brasília, o Banco do Brasil é um banco múltiplo constituído sob a forma de sociedade anônima aberta de economia mista e tem como acionista controlador a União.

O Banco do Brasil é um dos maiores conglomerados financeiros do País em termos de ativos com 19,4% de participação de mercado, de acordo com os últimos dados divulgados pelo Banco Central. Além disso, são o maior banco em gestão de ativos, com 23,5% de participação de mercado, de acordo com o ranking global de administração de recursos de terceiros divulgado pela ANBIMA, nos empréstimos ao agronegócio com participação de mercado de 66,7%; e no setor de crédito consignado, com 20,9% de participação de mercado, de acordo com os últimos dados divulgados pelo Banco Central.

O Banco do Brasil tem presença significativa em todos os estados brasileiros, além de desenvolver atividades em importantes centros financeiros mundiais contribuindo ativamente para o desenvolvimento do País, através da oferta de serviços financeiros, empréstimos e financiamentos à produção. Em relação à geração de valor, distribuem R\$ 3.298 milhões em juros sobre capital próprio (JCP) no 1º semestre de 2019, aumento de 85,1% em relação ao mesmo período de 2018. No mesmo período recolheram R\$ 3.218 milhões em tributos, sendo R\$ 2.366 milhões (73,5% do total) em tributos federais. Contam com cerca de 96,2 mil funcionários, sendo 62,2% com mais de 10 anos de tempo de casa, uma redução de 1,5 mil funcionários se comparado ao 1º semestre de 2018 (97,7 mil funcionários). Pagam R\$ 11.311.825 mil entre salários, benefícios e participação nos lucros e resultados (PLR).

O Banco do Brasil segmenta seus clientes em cinco grandes mercados: varejo pessoa física, varejo pessoa jurídica, atacado, *private* e setor público. Em 30 de junho de 2019, o Banco possuía 68,7 milhões de clientes, 36,9 milhões de contas correntes (94% composta por pessoas físicas) e uma das maiores redes de varejo do Brasil, com aproximadamente 64.872 pontos de atendimento, incluindo 4.711 agências

próprias, compostas por 4.092 agências tradicionais e 619 agências digitais especializadas.

O Banco do Brasil busca oferecer a solução financeira mais completa para seus clientes. Além do crédito, o negócio mais relevante do Banco, as demais soluções contemplam operações de captação, investimentos, tesouraria, pagamentos e serviços de forma geral. Em sinergia com esses negócios, o Banco atua também por meio de empresas em diversos segmentos. A seguir, pode-se ver a composição da receita com serviços do banco.

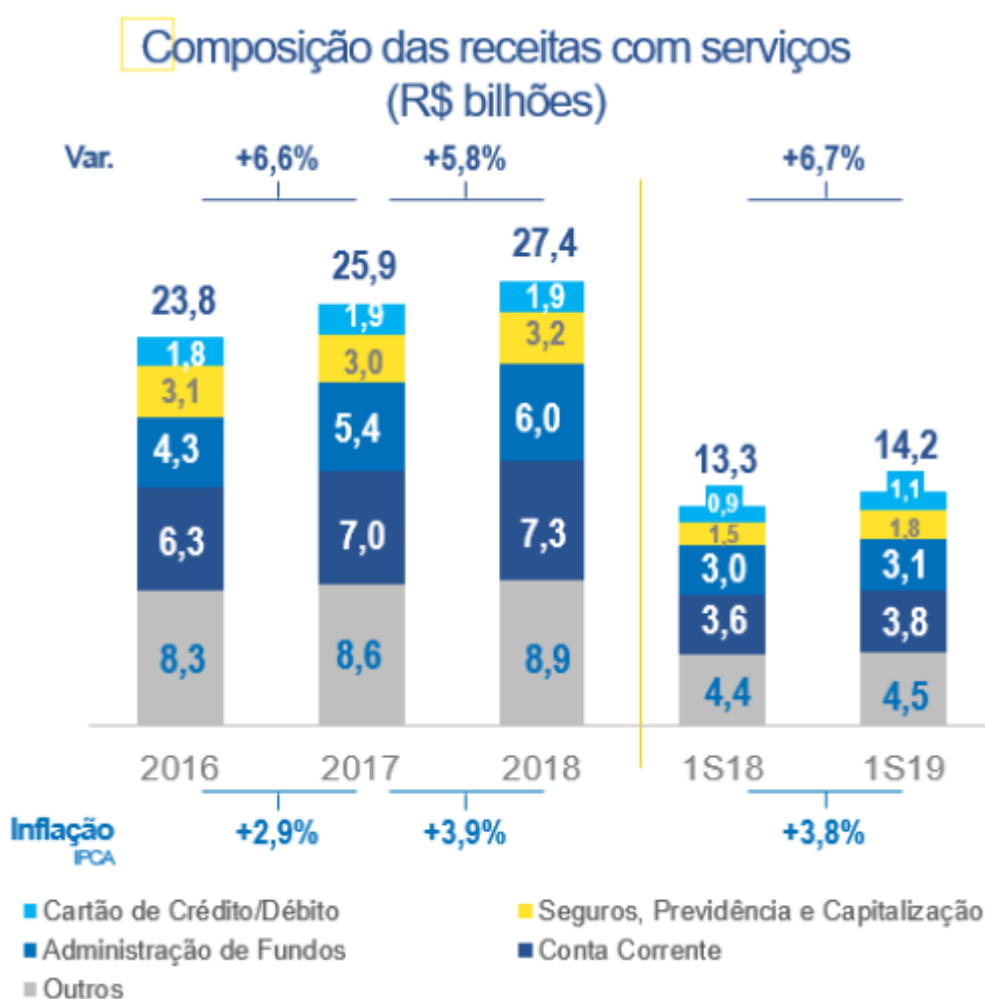


Figura 54 - Composição da base de clientes do Banco do Brasil  
 Fonte: Formulário de Referência 2019 (Ano base 2018), acessado em 16/01/2020

Produtos/serviços oferecidos pelo Banco do Brasil:

- **Crédito:** O Banco do Brasil disponibiliza soluções em crédito aos seus clientes e o seu portfólio é segmentado em pessoa física, pessoa jurídica e agronegócios. A oferta de crédito, além de ser o negócio mais relevante do Banco, tem importância social e econômica no desenvolvimento do País. O saldo da carteira classificada do Banco do Brasil foi de R\$ 626,3 bilhões ao final do primeiro semestre de 2019. Crédito consignado, crédito salário, empréstimo pessoal, financiamento de veículos, financiamento imobiliário e cartões de crédito.

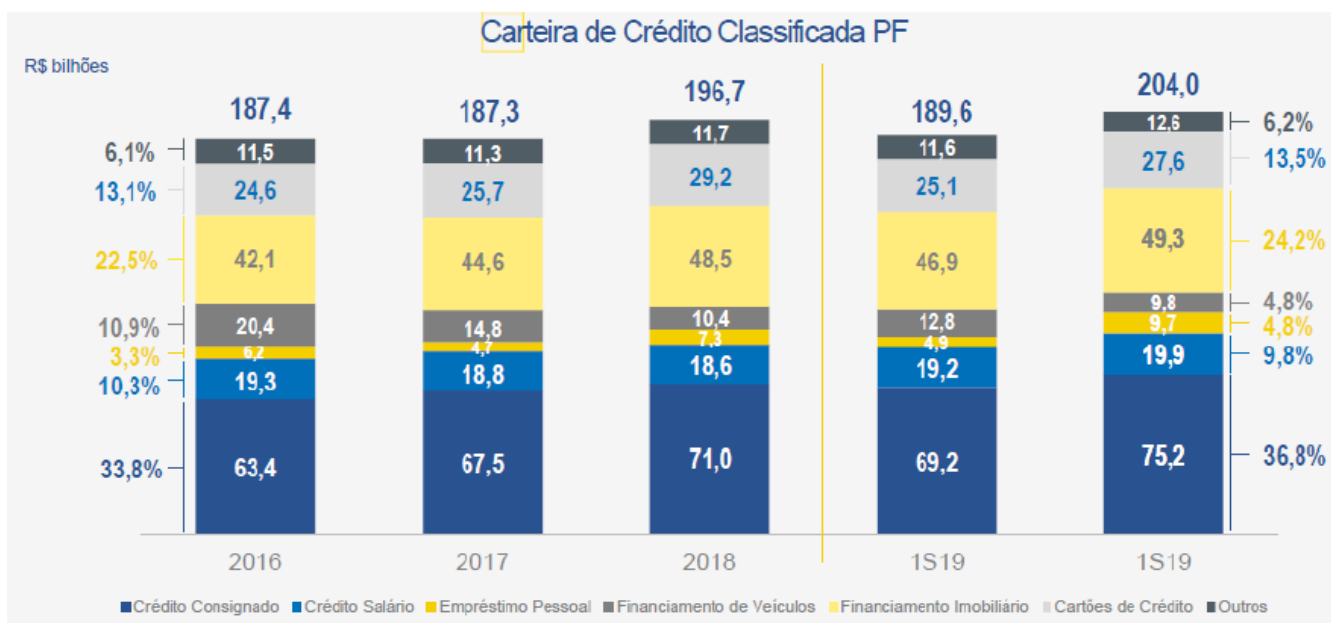


Figura 55 - Carteira de crédito para pessoa física, em bilhões de reais  
 Fonte: Formulário de Referência 2019 (Ano base 2018), acessado em 16/01/2020

- **Seguros:** Atuação através da BB Seguridade, empresa do Banco do Brasil que concentra os negócios de seguros, previdência aberta, capitalização, planos odontológicos e corretagem. No 1S19, a BB Seguridade lucrou R\$ 2.092 milhões, com Retorno sobre o Patrimônio Líquido (RSPL) de 60,0%.
- **Meios de pagamentos:** O Banco do Brasil opera no segmento de meios de pagamentos através da *holding* BB Elo Cartões Participações S.A., que concentra a participação no capital da Cielo S.A, além dos negócios da Alelo, Cateno, Livel e Stelo.

- Gestão de recursos: Através da BB Gestão de Recursos DTVM, o Banco do Brasil manteve a liderança na indústria de fundos de investimentos, com participação de mercado de 23,5% e um total de R\$ 1.043 bilhões em recursos administrados, conforme ranking divulgado pela ANBIMA em 19 de setembro de 2019.
- Mercado de capitais: O Banco está presente no mercado de capitais doméstico por intermédio do BB-Banco de Investimento S.A. (BB-BI), com foco em investidores varejo e institucionais. Com uma cobertura global, ele atua em operações de renda fixa e variável, fusões e aquisições, assessoria em transações de Project Finance.

	Exercício Social encerrado em 31 de dezembro de					
	2016		2017		2018	
	R\$ milhões	(%)	R\$ milhões	(%)	R\$ milhões	(%)
<b>Receita Total*</b>	<b>239.884</b>	<b>100,0</b>	<b>208.739</b>	<b>100,0</b>	<b>178.134</b>	<b>100,0</b>
Segmento Bancário	205.927	85,8	175.356	84,0	149.389	83,9
Segmento Investimentos	1.163	0,5	1.244	0,6	1.377	0,8
Segmento Gestão de Recursos	1.732	0,7	2.162	1,0	2.399	1,3
Segmento Seguridade	24.650	10,3	23.944	11,5	20.070	11,3
Segmento Meios de Pagamento	6.885	2,9	6.041	2,9	5.329	3,0
Outros Segmentos	2.409	1,0	2.695	1,3	2.834	1,6
Transações Intersegmentos	(2.862)	(1,2)	(2.703)	(1,3)	(3.264)	(1,8)
<b>Despesa Operacional Total*</b>	<b>(148.167)</b>	<b>100,0</b>	<b>(118.584)</b>	<b>100,0</b>	<b>(87.973)</b>	<b>100,0</b>
Segmento Bancário	(148.509)	100,2	(118.895)	100,3	(88.269)	100,3
Segmento Investimentos	(446)	0,3	(343)	0,3	(240)	0,3
Segmento Gestão de Recursos	-	-	-	-	-	-
Segmento Seguridade	-	-	-	-	-	-
Segmento Meios de Pagamento	(19)	0,0	(17)	0,0	(19)	0,0
Outros Segmentos	(114)	0,1	(116)	0,1	(154)	0,2
Transações Intersegmentos	921	(0,6)	787	(0,7)	709	(0,8)
<b>Despesas Não de Juros*</b>	<b>(63.444)</b>	<b>100,0</b>	<b>(58.449)</b>	<b>100,0</b>	<b>(54.128)</b>	<b>100,0</b>
Segmento Bancário	(43.353)	68,3	(39.459)	67,5	(39.642)	73,2
Segmento Investimentos	(443)	0,7	(68)	0,1	(265)	0,5
Segmento Gestão de Recursos	(155)	0,2	(153)	0,3	(160)	0,3
Segmento Seguridade	(17.088)	26,9	(16.739)	28,6	(12.803)	23,7
Segmento Meios de Pagamento	(3.273)	5,2	(2.766)	4,7	(2.536)	4,7
Outros Segmentos	(1.073)	1,7	(1.180)	2,0	(1.277)	2,4
Transações Intersegmentos	1.941	(3,1)	1.916	(3,3)	2.555	(4,7)
<b>Total Receita Líquida*</b>	<b>28.273</b>	<b>100,0</b>	<b>31.706</b>	<b>100,0</b>	<b>36.033</b>	<b>100,0</b>
Segmento Bancário	14.065	49,7	17.002	53,6	21.478	59,6
Segmento Investimentos	274	1,0	833	2,6	872	2,4
Segmento Gestão de Recursos	1.577	5,6	2.009	6,3	2.239	6,2
Segmento Seguridade	7.562	26,7	7.205	22,7	7.267	20,2
Segmento Meios de Pagamento	3.573	12,6	3.258	10,3	2.774	7,7
Outros Segmentos	1.222	4,3	1.399	4,4	1.403	3,9
Transações Intersegmentos	-	-	-	-	-	-
<b>Lucro Líquido Total*</b>	<b>9.708</b>	<b>100,0</b>	<b>12.661</b>	<b>100,0</b>	<b>14.258</b>	<b>100,0</b>

Figura 56 - Receita e lucro (ou prejuízo) proveniente do segmento e sua participação na receita/lucro líquido

Fonte: Formulário de Referência 2019 (Ano base 2018), acessado em 16/01/2020



## Banco Bradesco S.A.

O Bradesco foi fundado em 1943 como Banco comercial, sob o nome de Banco Brasileiro de Descontos S.A. Em 1948, iniciaram um período de intensa expansão, que fez com que se tornasse o maior Banco comercial do setor privado no Brasil no final da década de 60. Expandiram suas atividades em todo o País durante a década de 70, conquistando mercados brasileiros urbanos e rurais.

Informações Estruturais - Unidades	2018	2017	2016
<b>Pontos de Atendimento</b>	<b>76.173</b>	<b>73.474</b>	<b>72.604</b>
- Agências	4.617	4.749	5.314
- PAs <sup>(1)</sup>	3.824	3.899	3.821
- PAEs <sup>(1)</sup>	907	928	1.013
- Pontos Externos da Rede de Autoatendimento Bradesco <sup>(2) (3)</sup>	43	63	186
- Pontos Assistidos da Rede Banco24Horas <sup>(2)</sup>	12.697	11.050	10.972
- Bradesco Expresso (Correspondentes)	39.100	38.708	38.430
- Banco Bradesco Financiamentos <sup>(4)</sup>	14.912	14.002	12.791
- Losango	60	63	63
- Agências / Subsidiárias no Exterior	13	12	14
<b>Máquinas de Autoatendimento</b>	<b>58.099</b>	<b>56.849</b>	<b>56.110</b>
- Rede Bradesco	34.997	35.590	36.119
- Rede Banco24Horas <sup>(2)</sup>	23.102	21.259	19.991

(1) PA (Posto de Atendimento): resultado da consolidação do PAB (Posto de Atendimento Bancário), PAA (Posto Avançado de Atendimento) e Postos de Câmbio, conforme Resolução nº 4.072/12; e PAE (Posto de Atendimento Eletrônico em Empresas) – Posto localizado em uma empresa com atendimento eletrônico;

(2) Inclui pontos comuns entre a Rede Bradesco e a Rede Banco24Horas;

(3) A redução verificada refere-se ao compartilhamento dos Terminais de Autoatendimento (TAA), que compõem a rede externa, pelos TAAs da Rede Banco24Horas; e

(4) Em 2017, passamos a considerar os postos para empréstimo consignado e vendas para financiamentos de veículos. Para melhor comparabilidade, os períodos anteriores foram ajustados.

Figura 57 - Características do processo de distribuição. Informações estruturais das unidades

Fonte: Formulário de Referência Bradesco 2019

Em 1988, conforme facultado pelo Banco Central, ocorreu a reorganização da Sociedade em forma de Banco Múltiplo, com a incorporação da empresa de crédito imobiliário, visando a operar com as Carteiras Comercial e de Crédito Imobiliário, alterando-se a sua razão social para Bradesco S.A. -Banco Comercial e de Crédito Imobiliário que, em 1989, foi novamente alterada para Banco Bradesco S.A.

O Banco Bradesco é um dos maiores bancos no Brasil, em termos de total de ativos. Oferecem uma ampla gama de produtos e serviços bancários e financeiros, no Brasil e no exterior, para pessoas físicas, grandes, médias, pequenas e microempresas e a importantes sociedades e instituições nacionais e internacionais. Seus produtos e serviços abrangem operações bancárias, tais como: empréstimos e adiantamentos, depósitos, emissão de cartões de crédito, consórcio, seguros, arrendamento mercantil, cobrança e processamento de pagamentos, planos de previdência complementar, gestão de ativos e serviços de intermediação e corretagem de valores mobiliários. Seu portfólio de produtos é dividido em três linhas: Produtos e serviços bancários, produtos e serviços de seguro, previdência e capitalização e outras operações.

R\$ milhões

<b>Composição da Receita Líquida 2018</b>	<b>Setor bancário (1) (2)</b>	<b>Seguros, previdência e capitalização (2)</b>	<b>Outras operações, ajustes e eliminações (3)</b>	<b>Total</b>
Receita de Juros e similares	98.433	24.011	(391)	122.053
Receita de Serviços e Comissões	25.496	601	(2.265)	23.832
Prêmios Retidos de Seguros e Planos de Previdência	-	66.270	-	66.270
Resultado de Participações em Coligadas e <i>Joint Venture</i>	1.410	206	64	1.680
Outras Receitas Operacionais	6.387	1.554	(154)	7.787
Contribuição ao Cofins	(3.133)	(697)	(25)	(3.855)
Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza - ISS	(1.074)	(13)	(6)	(1.094)
Contribuição ao PIS	(518)	(115)	(5)	(638)
<b>Total</b>	<b>127.000</b>	<b>91.817</b>	<b>(2.782)</b>	<b>216.035</b>
<b>Participação na Receita Líquida</b>	<b>58,8%</b>	<b>42,5%</b>	<b>-1,3%</b>	<b>100,0%</b>

Figura 58 - Receita proveniente do segmento e sua participação na receita líquida  
Fonte: Formulário de Referência Bradesco 2019

R\$ milhões

Demonstração do Resultado do Exercício 2018	Setor bancário (1) (2)	Seguros, previdência e capitalização (2)	Outras operações, ajustes e eliminações (3)	Total
Resultado líquido de juros	53.583	12.291	934	66.808
Resultado líquido de serviços e comissões	25.496	601	(2.265)	23.832
Ganhos/(perdas) líquidos de ativos e passivos financeiros ao valor justo por meio do resultado	-	-	(11.677)	(11.677)
Ganhos/(perdas) líquidos de ativos e passivos financeiros para negociação	(6.218)	(5.459)	11.677	-
Ganhos/(perdas) líquidos de ativos financeiros ao valor justo por meio de outros resultados abrangentes	-	-	1.074	1.074
Ganhos/(perdas) líquidos de ativos financeiros disponíveis para venda	625	738	(1.363)	-
Ganhos/(perdas) líquidos em moeda estrangeira	1.097	-	-	1.097
Resultado de seguros e previdência	-	7.657	-	7.657
Perda esperada de empréstimos e adiantamentos	-	-	(15.092)	(15.092)
Perda por redução ao valor recuperável de empréstimos e adiantamentos	(11.078)	-	11.078	-
Perda esperada com demais ativos financeiros	-	-	(1.173)	(1.173)
Despesas de pessoal	(17.370)	(1.644)	142	(18.872)
Outras despesas administrativas	(16.290)	(1.610)	1.026	(16.874)
Depreciação e amortização	(5.575)	(412)	1.179	(4.808)
Outras receitas/(despesas) operacionais	(11.439)	(1.597)	(1.174)	(14.210)
<b>Resultado operacional</b>	<b>12.831</b>	<b>10.565</b>	<b>(5.634)</b>	<b>17.762</b>
Resultado de participação em coligadas	1.410	206	64	1.680
<b>Lucro antes dos impostos e participação de acionistas não controladores</b>	<b>14.241</b>	<b>10.771</b>	<b>(5.570)</b>	<b>19.442</b>
Imposto de renda e contribuição social	(206)	(4.383)	1.896	(2.693)
<b>Lucro líquido do exercício</b>	<b>14.034</b>	<b>6.388</b>	<b>(3.674)</b>	<b>16.748</b>
Atribuível aos acionistas controladores	14.034	6.223	(3.674)	16.583
Atribuível aos acionistas não controladores	-	165	-	165
<b>Participação no Lucro Líquido</b>	<b>83,8%</b>	<b>38,1%</b>	<b>-21,9%</b>	<b>100,0%</b>

Figura 59 - Lucro ou prejuízo proveniente do segmento e sua participação no lucro líquido  
Fonte: Formulário de Referência Bradesco 2019

Produtos e serviços bancários oferecidos pelo Banco Bradesco:

- Contas de depósitos: contas correntes, contas de poupanças tradicionais e depósitos a prazo. Em 3/2018, o Banco possuía 28,3 milhões de clientes correntistas, sendo 26,7 milhões de pessoas físicas e 1,6 milhão de pessoas jurídicas e 63,5 milhões de contas de poupança.
- Empréstimos e adiantamentos: O Banco Bradesco concede um volume significativo de empréstimos a clientes pessoas físicas. Como por exemplo, crédito pessoal, com limite pré-aprovado de livre acesso, e limite de cheque especial (limite rotativo) vinculado à conta corrente com renovação automática. Em 2018, o Banco tinha em aberto crédito pessoal e cheque especial, no valor

total de R\$ 72,9 bilhões, representando 17,7% da sua carteira de empréstimos e adiantamentos a clientes.

- Financiamentos imobiliários: Em 2018, o Bradesco possuía 192,6 mil contratos ativos de financiamentos sob hipoteca ou alienação fiduciária de imóveis. O valor global em aberto desses financiamentos totalizava R\$ 60,6 bilhões, representando 14,7% das operações de empréstimos e adiantamentos a clientes.
- Financiamento de veículos: Em 2018, o Banco tinha em aberto financiamentos de veículos, no valor total de R\$ 31,1 bilhões, representando 7,6% da sua carteira de empréstimos e adiantamentos a clientes.
- Repasse BNDES/ Finame: O banco Bradesco é um dos agentes repassadores de recursos do BNDES, para os tomadores dos diversos setores da economia. De acordo com o BNDES, em 2018, o Banco desembolsou R\$ 6,3 bilhões, dos quais 87,0% para micro, pequenas e médias empresas. A carteira de repasses do BNDES totalizou R\$ 25,1 bilhões, em 2018, representando 6,1% da carteira de empréstimos e adiantamentos a clientes.
- Outros empréstimos e adiantamentos para pessoa jurídica: O Bradesco concede empréstimos tradicionais para os seus clientes pessoas jurídicas. Em 2018, tinham R\$ 112,1 bilhões de outros empréstimos em aberto a pessoas jurídicas, representando 27,3% da sua carteira de empréstimos e adiantamentos a clientes. O Banco oferece serviços como: empréstimos a curto prazo de até 29 dias; empréstimos para capital de giro para cobrir necessidades de caixa de nossos clientes; contas correntes garantidas e cheque especial pessoa jurídica; desconto de duplicatas, notas promissórias, cheques, recebíveis de cartões de crédito e fornecedores, entre outros; financiamento de compras e vendas de bens e serviços; e linhas de investimentos para a aquisição de ativos e maquinários.
- Crédito rural: Em 2018, a carteira de crédito rural, desconsiderando os repasses de empréstimos do BNDES, totalizava R\$ 13,3 bilhões, representando 3,2% dos empréstimos e adiantamentos a clientes.

- Arrendamento mercantil (*leasing*): Segundo a Associação Brasileira das Empresas de Leasing (ABEL), em 2018, as empresas de *leasing* do grupo Bradesco estavam entre as líderes do setor, com 19,9% de participação do mercado. Segundo a mesma fonte. Em 2018, o Banco possuía 8.451 contratos de arrendamento mercantil em aberto, totalizando R\$ 2,1 bilhões, representando 0,5% da sua carteira de empréstimos e adiantamentos a clientes.
- Cartões de crédito: O Banco Bradesco gera receita de suas operações de cartão de crédito através de: taxas sobre compras efetuadas nos estabelecimentos comerciais; tarifas de emissão/anuidades; juros sobre os saldos financiados; juros e tarifas sobre saques efetuados nos caixas eletrônicos; e juros sobre antecipação dos valores a serem recebidos pelos estabelecimentos, que efetuaram vendas aos portadores de cartão de crédito.
- Soluções de cash management: gestão e soluções de recebimentos e pagamentos, global cash management e atuação em diversos nichos de mercados, como educação, saúde, condomínios, clubes, microempreendedores individuais, despachantes e autoescolas, transportes, franquias e religião dentre outros.
- Soluções para o poder público: o Banco Bradesco atende a administração pública, dispondo de uma área específica e oferecendo atendimento especializado com o objetivo de identificar oportunidades de negócios e estruturar soluções sob medida a entidades e órgãos dos poderes executivo, legislativo e judiciário, nos âmbitos federal, estadual e municipal, além das autarquias, fundações públicas, empresas públicas e de economia mista, Forças Armadas e Forças Auxiliares.
- Gestão e administração de ativos: o Banco realiza a gestão de recursos de terceiros por meio de fundos mútuos, carteiras administradas, fundos exclusivos e Fundos de Investimento em Direitos Creditórios (FIDCs) e Fundos de Investimentos Imobiliários (FIIs). Em 2018, em gestão de fundos e carteiras, a Bradesco administrava 1.230 fundos e 300 carteiras, atendendo 3,4 milhões de investidores. Na administração de recursos de terceiros, o Banco

administrava 3.043 fundos, 300 carteiras e 90 clubes de investimentos, atendendo 3,5 milhões de investidores.

- Serviços relativos a mercado de capitais e atividades bancárias de investimento: O banco de investimento da Organização, “Bradesco BBI”, é responsável por: originação e execução de operações de financiamento de projetos; originação e execução de operações de fusões e aquisições; originação, estruturação, sindicalização e distribuição de operações de valores mobiliários de renda fixa no Brasil e no exterior; e originação, estruturação, sindicalização e distribuição de operações de valores mobiliários de renda variável no Brasil e no exterior.
- Serviços de intermediação e negociação: Através da Bradesco Corretora, o Banco Bradesco atua no mercado financeiro, e tem como objetivo intermediar compra e venda de ações, contratos futuros de commodities, ativos financeiros, índices, opções, aluguel de ações, contratos a termo, no mercado primário e secundário. Além disso, oferece uma ampla gama de produtos como Clubes de Investimento, títulos do governo através do Tesouro, admitidos às negociações na B3 e no mercado de balcão organizado, prestando serviço customizado para clientes pessoa física de elevada riqueza líquida, grandes empresas e investidores institucionais. Durante o ano de 2018, a Bradesco Corretora negociou R\$ 353,6 bilhões nos mercados de renda variável da B3.
- Soluções para o mercado de capitais: Dentre os principais serviços oferecidos pelo Banco, os principais são: custódia qualificada de valores mobiliários para investidores e emissores, controladoria de fundos de investimento, clubes e carteiras administradas; escrituração de valores mobiliários; custódia de ações para lastro de *Depositary Receipts* (DRs), empréstimo de ações, banco liquidante, depositário, agente de compensação, representação fiscal e legal para investidores não residentes, e administração fiduciária para fundos de investimento.
- Serviços bancários internacionais: O Bradesco oferece uma extensa linha de serviços internacionais, contemplando o financiamento ao comércio exterior e

empréstimos em moedas estrangeiras, operações de câmbio e finanças internacionais, linhas de crédito e atividades bancárias.

- Consórcios: A Bradesco Administradora de Consórcios administra grupos de consórcios os quais encerraram o ano de 2018 com um total de 1.503.817 cotas ativas; lucro líquido de R\$ 1,3 bilhão e receitas de prestação de serviços de consórcios de R\$ 1,7 bilhão, além de administrar um volume total transacionado dos grupos de consórcios superior a R\$ 73,5 bilhões.

Serviços de seguro, previdência e capitalização oferecidos pelo Banco Bradesco:

- Seguro de vida e acidentes pessoais: Em 2018, havia 32,6 milhões de detentores de apólice de seguro de vida.
- Seguro de saúde: Em 2018, a Bradesco Saúde contava com 10.703 laboratórios, 16.438 clínicas especializadas, 14.798 médicos e 2.045 hospitais, localizados em todo o país.
- Seguros de automóveis, ramos elementares e responsabilidade: Em 2018, a Bradesco Auto/RE encerrou o exercício com 1,4 milhão de veículos segurados e 1,3 milhão de apólices e bilhetes de ramos elementares, tornando-a uma das principais seguradoras do país.
- Planos de previdência complementar: Em 2018, a Bradesco Vida e Previdência respondia por 25,2% do mercado de planos de previdência complementar e Vida Gerador de Benefício Livre (VGBL), com base nas contribuições, de acordo com a Superintendência de Seguros Privados (SUSEP). Em 2018, a Bradesco Vida e Previdência administrava recursos da ordem de R\$ 166,2 bilhões no VGBL e R\$ 36,8 bilhões no Plano Gerador de Benefícios Livres (PGBL). A Bradesco Vida e Previdência também administrou R\$ 24,5 bilhões em planos de previdência complementar.
- Títulos de capitalização: A Bradesco Capitalização encerrou 2018 com aproximadamente 23,2 milhões de títulos de capitalização ativos e 2,7 milhões de clientes.

## **Banco Santander Brasil S.A.**

O Banco Santander é uma companhia de capital aberto com sede situada no Brasil, na cidade de São Paulo. O Santander foi fundado na Espanha em 1857 e expandiu-se mundialmente por meio de várias aquisições e da integração dos negócios adquiridos. Em 1957, entrou pela primeira vez no mercado brasileiro por meio de contrato operacional com o Banco Intercontinental do Brasil S.A. Desde os anos 1990, o Santander procurou estabelecer sua presença na América Latina, em particular no Brasil. Em 1970, abriu um escritório de representação no Brasil, seguido pela sua primeira agência, em 1982. O Banco continua seguindo essa estratégia por meio do crescimento orgânico e de aquisições.

Nos últimos anos, o banco Santander adquiriu empresas que complementam os seus negócios, como a Getnet Adquirência e Serviços para Meios de Pagamento S.A., empresa de tecnologia especializada em soluções de pagamento eletrônico; joint venture nos setores de crédito consignado e de cartão de crédito consignado conhecida como Banco Olé Bonsucesso Consignado; parceria com o Banque PSA Finance (associado às marcas de veículos Peugeot, Citroën e DS) e uma joint venture com a Hyundai Capital Services, Inc.; lançamento da Conta Super, um sistema de cartões pré-pagos que permite aos usuários gerenciar suas atividades financeiras diárias totalmente *online*; e um acordo com a American Airlines para a comercialização e emissão de cartões de crédito com o objetivo de oferecer milhas aos seus clientes com base nas suas compras diárias.

O Banco Santander opera em dois segmentos, através dos quais oferece aos seus 24,2 milhões de clientes pessoas físicas (PFs) e pessoas jurídicas (PJs) um portfólio completo de produtos e serviços: Segmento Banco Comercial, no qual o Banco foca na construção de relacionamentos de longo prazo com seus clientes correntistas e não correntistas. Os clientes do segmento de Banco Comercial incluem pessoas físicas e jurídicas. A receita deste segmento é gerada pelo fornecimento de produtos e serviços bancários e financeiros aos clientes correntistas e não correntistas, incluindo serviços essenciais de conta corrente e poupança, serviços prioritários, cartões de crédito, serviços de câmbio, investimentos e empréstimos e financiamentos. E o Segmento Banco Global de Atacado, no qual o Santander oferece serviços financeiros e soluções estruturadas para os clientes corporativos globais,



principalmente corporações locais e multinacionais, e realiza atividades de negociação proprietárias. O segmento de Banco Global de Atacado oferece uma ampla gama de serviços nacionais e internacionais especificamente adaptados às necessidades de cada cliente.

Produtos/serviços comercializados pelo Banco Santander no Banco Comercial de Varejo:

- Pessoa física: cartões de débito, cartões de crédito, *leasing*, crédito consignado, crédito imobiliário, crédito rural, crédito pessoal e financiamento de veículos.

	Referente ao exercício fiscal encerrado em 31 de dezembro de			Variação entre 31 de dezembro de 2018 e 31 de dezembro de 2017	
	2018	2017	2016	R\$ milhões	%
	(R\$ milhões)				
Leasing / Veículos (1)	2.341	1.895	1.869	446	23,5
Cartão de Crédito	30.928	24.278	20.524	6.650	27,4
Consignado (2)	33.691	25.547	18.918	8.144	31,9
Crédito Imobiliário	34.042	28.232	27.313	5.810	20,6
Crédito Rural	6.084	5.232	3.416	852	16,3
Crédito Pessoal/Outros	26.516	22.426	19.155	4.090	18,2
<b>Total</b>	<b>133.603</b>	<b>107.610</b>	<b>91.195</b>	<b>25.993</b>	<b>24,2</b>

Figura 60 - Registro de empréstimos para pessoas físicas nas datas indicadas  
Fonte: Formulário de Referência – 2019 – BCO SANTANDER (BRASIL); S.A.

- Pequenas e Médias Empresas (PME): Através do Santander Negócios e Empresas, o Banco oferece uma gama de produtos para pequenas e médias empresas, entre eles: crédito rural, empréstimo para capital de giro, financiamento ao comprador, financiamento aos fornecedores, desconto de recebíveis, Comex, linhas de créditos, refinanciamento, Resolução 2.770 e cheque especial.

	Referente ao exercício fiscal encerrado em 31 de dezembro de			Variação entre 31 de dezembro de 2018 e 31 de dezembro de 2017	
	2018	2017	2016	R\$ milhões	%
	(R\$ milhões)				
Crédito rural	923	506	322	417	82,4
Empréstimo para capital de giro	12.687	12.359	12.695	328	2,7
Financiamento ao comprador	12	32	21	(20)	(63,7)
Financiamento aos fornecedores	15	16	10	(1)	(6,7)
Desconto de recebíveis	1.519	1.667	1.491	(148)	(8,9)
Comex	4.139	1.723	1.259	2.416	140,2
Linha de crédito	2.642	2.773	2.837	(131)	(4,7)
Refinanciamento	4.129	4.169	4.365	(40)	(1,0)
Resolução 2.770	37	16	35	21	132,7
Cheque especial	1.819	1.820	1.734	(1)	(0,0)
CDC/leasing(1)	2.335	1.724	1.506	611	35,4
Outros(2)	19.366	20.074	16.165	(708)	(3,5)
<b>Total(3)</b>	<b>49.624</b>	<b>46.879</b>	<b>42.440</b>	<b>2.745</b>	<b>5,9</b>

(1) Não inclui produtos de financiamento ao consumidor.

Figura 61 - Carteira de empréstimos para PMEs nas datas indicadas.  
Fonte: Formulário de Referência – 2019 – BCO SANTANDER (BRASIL); S.A.

- Agronegócios: o Santander continua expandindo a sua rede de lojas Agro em todo o país e oferecendo uma gama completa de produtos e serviços voltados para o setor. Somente em 2018, inaugurou 7 novas lojas, totalizando 21 unidades localizadas em importantes regiões agrícolas do Brasil, compostas por equipes com experiência em agronegócios e a especialização necessária para oferecer um serviço diferenciado, com produtos específicos para Agro, juntamente com produtos bancários convencionais.
- Adquirência (Getnet): o Banco oferece uma ampla gama de soluções de pagamento para indivíduos e empresas, incluindo: dispositivos de pontos de venda móveis ou *wi-fi*, ou POS; SuperGet; TEF, uma solução para estabelecimentos com um número significativo de transações; Getnet App; Digital POS, uma solução completa que pode ser personalizada e, quando conectada à *internet*, permite downloads de aplicativos e o uso de funções de gerenciamento integradas; Getnet Digital Platform; Getnet Digital, voltada para Pequenas e Médias Empresas (SME);
- Cash management: soluções de cash management para clientes corporativos e PMEs *online*. As receitas de cash management incluem taxas dos seguintes

produtos que oferecemos: cobranças, pagamentos, folha de pagamento, cobrança de valores e custódia.

- Investimentos: portfólio composto por uma ampla gama de produtos, que são distribuídos e oferecidos nas agências e canais digitais, incluindo fundos de investimento, depósitos a prazo, notas de crédito imobiliário, títulos de crédito agrícola, cartas financeiras e certificados de notas estruturadas e outros produtos tais como como ações, derivativos, fundos negociados em bolsa, fundos imobiliários e títulos públicos.
- Corporate: O segmento de clientes Corporate é composto por grandes empresas que têm receita bruta anual superior a R\$200 milhões (exceto clientes corporativos globais). O Banco Santander procura promover um relacionamento próximo com nossos clientes corporativos, fornecendo serviços personalizados para cada cliente.

Produtos/serviços comercializados pelo Banco Santander no Banco Global de Atacado:

- *Santander Corporate & Investment Banking*: Neste segmento, oferecemos uma ampla gama de serviços financeiros nacionais e internacionais para grandes empresas brasileiras e multinacionais.
- *Global Transaction Banking*: desenvolvimento e gestão de produtos bancários transacionais locais e globais, que incluem empréstimos locais, financiamentos comerciais (*Confirming*), transferências de repasses do BNDES, financiamentos comerciais, garantias, empréstimos estruturados, soluções de gestão de caixa e financiamento de bancos internacionais.
- *Global Debt Financing (GDF)*: financiamento e assessoria financeira de projetos, originação e distribuição de renda fixa no mercado de capitais (DCM), financiamento a aquisições e empréstimos sindicalizados, outros financiamentos estruturados, tributação de ações, operações de dívida subordinada e operações de eficiência de energia.

- Banco de Investimentos (*Investment Banking*): serviços de consultoria em fusões e aquisições (M&A) e transações de mercados de capitais (DCM), incluindo IPOs e ofertas subsequentes
- *Equities*: serviços de *advisory* e corretagem em ações, serviços de capital para investidores que sejam pessoas físicas, jurídicas e instituições financeiras e *equity research*;
- Tesouraria: estrutura e oferece produtos de câmbio, derivativos e investimentos de balcão e outros produtos financeiros e estruturados para clientes ou segmentos diferentes, incluindo investidores institucionais, clientes corporativos e de varejo, além de derivativos de ações;
- *Market Making*: responsável pela precificação de operações de clientes originadas dos esforços de venda dos segmentos de clientes Corporativos, institucional, *private banking*, *Corporate* e varejo.

## APÊNDICE B – DESCRIÇÃO DO HISTÓRICO E NEGÓCIO DOS PRINCIPAIS BANCOS DIGITAIS BRASILEIROS

### Nubank

O Nubank é a primeira empresa brasileira de cartão de crédito sem canais físicos no Brasil. Fundada em 2013 pelo colombiano David Vélez depois de anos de frustração com bancos no Brasil, a *startup* - avaliada em mais de US\$ 10 bilhões - iniciou sua operação como operadora de cartão de crédito “sem anuidades e taxas abusivas” em 2014. Em 2016 anunciou seu programa de benefícios de cartão de crédito, o Nubank Rewards. A partir de dezembro de 2018 lançou a NuConta, disponibilizando a função de conta corrente e cartão de débito que começou a ser distribuída para clientes.

Recentemente, de acordo com o site da empresa<sup>40</sup>, o Nubank iniciou seu plano de expansão pela América Latina, disponibilizando a função de cartão de crédito para Argentina e México. Já no Brasil a empresa testa seu serviço de empréstimo pessoal e conta corrente para pessoa jurídica, prometendo simplicidade e transparência. Alcançou o marco de maior *fintech* da América Latina com mais de 12 milhões de contas e 20 milhões de clientes no Brasil - dos quais 70% têm menos de 36 anos. Conforme declara, a empresa possui mais de 2400 funcionários nos escritórios de São Paulo, Berlim, Cidade do México e Buenos Aires.

Em um levantamento da revista Forbes, o Nubank foi considerado o melhor banco brasileiro em 2019, ano em que encerrou a lista de espera para o cartão de crédito, inaugurou o cartão de débito para os correntistas e passou a oferecer opções de investimentos.

A companhia iniciou sua operação com capital semente de US\$ 2 milhões da Sequoia Capital e Kaszek Ventures em 2013. Em julho de 2019, o Nubank fez sua sexta rodada de investimentos (série F) e levantou US\$ 400 milhões. No total, já levantou mais de US\$ 1,2 bilhão e tem como investidores Sequoia Capital, Founders Fund, Goldman Sachs, Redpoint Ventures, QED Investors, DST Global, Thrive Capital, Dragoneer Investment Group, Tiger Global Management, Ribbit Capital,

---

<sup>40</sup> <https://nubank.com.br/imprensa> acessado em 18/02/2020

Fortress Investment Group, Kaszek Ventures, Tencent Holdings, Nicolas Berggruen, TCV.

#### Serviços:

- **Cartão de Crédito:** O Cartão Internacional Nubank Mastercard® foi o primeiro produto da empresa. É um cartão com design distinto, livre de taxas e com controle bastante simples e transparente. O usuário pode aumentar ou diminuir o limite do seu cartão direto no aplicativo e ganhar desconto com antecipação de parcelas. Há também a funcionalidade de cartão virtual para compras *online*.
- **Conta Corrente:** A NuConta é a conta corrente sem tarifas do Nubank. É aberta pelo aplicativo num processo sem fricção. Para depositar dinheiro, o usuário pode transferir de outro banco ou pagar um boleto com o valor do depósito a custo zero. O valor em conta corrente rende a taxa de Certificados de Depósito Interbancário (CDI), a transferência de dinheiro entre NuContas é instantânea e gratuita, e não há valor cobrado para Transferência Eletrônica Disponível (TED) para outros bancos. O cliente pode fazer portabilidade de salário e pagar boletos pelo próprio aplicativo. Quando ativada a NuConta, o cartão de crédito do Nubank passa a funcionar como cartão de débito sem custos, entretanto, o dinheiro pode ser sacado em caixas da rede 24 Horas, mas é cobrado um valor de R\$ 6,50 por saque.
- **Programa de Pontos:** Por R\$ 19,90 por mês ou R\$ 190,00 por ano, o cliente tem acesso ao programa de pontos do Nubank, o Nubank Rewards. A quantidade de pontos recebidos é a mesma quantidade de reais da fatura do cartão de crédito e podem ser usados para abater custos em uma série de produtos - de gastos com passagens aéreas e hotéis a serviços populares (aplicativos de transportes, delivery a serviços de streaming). Os pontos não expiram e podem ser transferidos para o programa de milhas Smile.

- Empréstimo Pessoal: O empréstimo pessoal do Nubank está em fase de testes. Com o slogan “Sem asteriscos, tarifas escondidas ou pegadinhas”, o produto promete transparência e controle fácil. É possível fazer inúmeras simulações antes de pegar o empréstimo para saber o juros da operação, que varia para cada usuário de acordo com perfil, objetivo e prazo para pagamento. Uma vez acionado, o dinheiro cai na conta no mesmo momento e o pagamento das parcelas é feito por débito automático na NuConta. O Nubank promete praticar taxas de juros abaixo da média do mercado como política de crédito.

### **Banco Inter**

Depois de anos consolidado nos mercados de crédito consignado e crédito imobiliário, o Banco Intermedium iniciou suas operações como banco de varejo, lançando sua Conta Digital em 2015. Em 2016, iniciou suas operações do cartão de crédito Mastercard e em junho de 2017 renovou sua marca, adotando o nome Banco Inter. EM 2018, realizou a migração das suas operações para a nuvem, realizou seu lançamento na bolsa de valores, levantando R\$ 721,9 milhões e chegou a marca de 1 milhão de correntistas. Em agosto de 2019, recebeu aporte recorde de R\$ 1,25 bilhão do SoftBank, que tem 15% das ações do banco, e passou a ser avaliado em cerca de R\$ 22 bilhões. Chegou a 3,7 milhões de contas no terceiro trimestre de 2019, abrindo 732 mil novas contas em apenas três meses.

Enquanto os bancos tradicionais se esforçam para entrar no mercado digital e as *fintechs* lutam para tornarem-se uma instituição financeira, o Banco Inter é um dos únicos a atuar como banco e *fintech* oferecendo serviços aos seus clientes. A instituição é autorizada a operar como banco, oferecendo uma vasta gama de produtos financeiros, com expertise na oferta de crédito, renomada credibilidade e experiência em indústrias altamente regulamentada. Atualmente possui uma grande base de clientes e altos padrões de governança corporativa. O Banco Inter possui uma estrutura de baixo custo e se desenvolve ao redor de um ecossistema digital através de uma plataforma desenvolvida com baixo risco de execução.

O Banco Inter se caracteriza por não possuir agências físicas, ter um baixo custo, ser conveniente e oferecer uma excelente experiência ao usuário. Além disso,

não se cobra taxas bancárias tradicionais como taxas mensais de conta, taxas anuais de cartão de crédito e taxas de transferências para outros bancos. E por último, é um banco completo por oferecer uma gama de serviços variados aos seus clientes e usuários.



Figura 62 - Serviços/produtos oferecidos pelo Banco Inter  
 Fonte: <https://www.bancointer.com.br/o-banco/> acessado em 15/02/2020

#### Produtos/serviços oferecidos pelo Banco Inter:

- Conta digital, cartão de crédito e débito: Com a conta digital e o cartão de crédito e débito, pode-se fazer compras nacionais no débito e crédito. É um cartão sem anuidade, com TEDs ilimitadas, saques na rede Banco 24h, compras e transferências via *QR code*, depósito de dinheiro por boleto, depósito de cheque por imagem, plataforma completa de investimentos, empréstimos e financiamentos, pagamentos de contas, seguros e recarga de celular.
- Crédito: até 2x mais barato que um empréstimo pessoal em outros bancos. Pode ser emprestamos até 50% do valor do imóvel. O Banco possui consultores, que ajudam a encontrar a melhor solução de crédito



de acordo com as necessidades. O cliente possui até 84 meses para pagar, com parcelas que realmente cabem no bolso. O crédito Consignado Público do Banco Inter é o crédito para servidores e pensionistas de órgãos estaduais e federais. Além de juros baixos, as parcelas são descontadas automaticamente na folha de pagamento, é rápido, seguro e livre de burocracia, sem consulta de SPC e Serasa e com taxas baixas.

- **Financiamento imobiliário:** O financiamento imobiliário possui uma taxa a partir de 7,7% a.a. + TR ou 5% a.a. + IPCA, uma das melhores taxas do mercado, podendo ser pago em até 30 anos e financiando até 70% do imóvel, com uma prestação razoável que cabe no bolso. Disponível apenas para pessoas físicas, pode ser usado para imóveis comerciais ou residenciais, novos ou usados. As despesas com seguros estão inclusas nas parcelas. O processo é simples e a análise flexível, com liberação rápida. Pode-se usar o FGTS para ajudar o financiamento.
- **Investimentos:** Além disso, o Banco Inter oferece um acesso democrático a um amplo *marketplace* de investimento. Possui um serviço 100% personalizado sem intermediários e sem tarifas. O Banco possui mais de 338 mil clientes investidores com uma ampla gama de produtos de investimentos: renda fixa, previdência privada, poupança, *Debit Capital Markets (DCM)*, *home broker* gratuito, certificados de depósito bancário (CDBs), fundos de investimento com *cashback* e câmbio.
- **Seguros:** (i) Automóvel: Proteção contra perdas e danos do carro no caso de acidentes, roubos ou furtos, danos a terceiros ou morte/invalidadez dos passageiros; (ii) Residencial: Em caso de roubo, garante a reposição dos bens do imóvel. Oferece também cobertura para danos elétricos e serviços 24h: eletricista, encanador, desentupidor, chaveiro, entre outros.

- Assistência Residência Tranquila: Pacote de assistências para residências: instalação de chuveiro, quadro, troca de lâmpadas, serviços de encanador, eletricista e chaveiro.
- Assistência Família Tranquila: pacote de assistências para família: cuidado para animais domésticos, convênio com as principais farmácias do Brasil, com descontos de até 60% em remédios, assistência funeral e serviços gerais para a casa.
- Proteção Financeira: objetivo de garantir o pagamento da fatura do cartão em caso de eventos como perda de renda por desemprego involuntário, incapacidade física total por acidente ou doença, morte ou invalidez.
- Perda e roubo do cartão: seguro Cartão + Protegido que garante proteção em caso de perda, roubo, furto, saque ou compra sob ameaça.
- Plano Odontológico: Com uma ampla cobertura, atendimentos em caso de dor, consultas, diagnósticos, cirurgias laboratoriais, prevenção e muito mais.
- Seguro Auto Contra Terceiros: Cobertura contra danos a terceiros, assistência 24h de chaveiro, socorro mecânico, guincho para veículos.
- Câmbio: permite fazer envio e recebimento de remessas internacionais, pagamentos e transferências para diversos lugares do mundo. Para empresas, permite realizar pagamentos de importações e recebimentos referentes a exportações, recebimentos de aporte de capital no exterior e transferências, além de outras transações em diversas moedas.
- Consórcio: sem juros e com parcelas mais baratas do que as do financiamento convencional, possível escolher qualquer veículo fabricado nos últimos 5 anos. Todos os participantes (PF ou PJ) têm uma cota e contribuem mensalmente com parcelas sem juros. O contemplado (definido por lance ou sorteio) pode escolher entre retirar sua carta de

crédito e comprar seu veículo, ou deixar o dinheiro aplicado na administradora. Possui duração máxima de 100 meses.

Atualmente, o banco Inter é o único banco digital que possui um equilíbrio entre crescimento e lucratividade. A fórmula da empresa é baseada no aumento da base de clientes com um baixo custo de aquisição de clientes (CAC) e no aumento da receita de serviços, com crescimento de venda de serviços e novos produtos.

Como planos para o futuro do Banco, há planos de uma parceria com a Uber na área de serviços financeiros, o que poderia impulsionar ainda mais o Banco Inter nacionalmente. Além disso, o Banco lançou em novembro de 2019 o SuperApp, principal *touchpoint* com seus clientes, agregando em uma mesma plataforma a oferta de produtos e serviços financeiros e não financeiros.

#### Agibank

O Agibank é um banco brasileiro fundado em 1999 por Marciano Testa e sediado em Porto Alegre como correspondente bancário chamado Agiplan.

Em 2010, a Agiplan fechou com o Bradesco um contrato de exclusividade para a emissão de produtos de crédito consignado. Em 2011, obteve a licença de instituição financeira de crédito e investimento pelo Banco Central, recebendo autorização para operar como financeira e montar sua própria carteira de crédito.

Em 2013, recebeu autorização para operar como banco e oferecer conta corrente. No mesmo ano fechou parceria com a bandeira MasterCard, passando a oferecer cartões de crédito próprios para seus clientes. Em 2016, adquiriu o Banco Gerador, passando a se chamar Banco Agiplan. No final do mesmo ano, anuncia o lançamento da conta corrente digital e de um novo meio de pagamento via *QR Code* chamado Agipay.

Em 2018, o Banco Agiplan se denominou um banco digital *omnichannel*, sendo renomeado para Agibank e passando a emitir cartões múltiplos sob a nova marca. Em abril do mesmo ano, o Agibank entrou com oferta pública inicial (IPO) na Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

O Agiplan desenvolveu uma plataforma financeira tecnológica que oferece soluções financeiras para mais de 1,2 milhão de clientes ativos, oferecendo serviços como crédito, conta corrente, cartões, investimentos, consórcios, seguros e meios de pagamento, a partir de uma estratégia *omnichannel*, que combina canais digitais e uma rede de 595 pontos físicos em todo o território nacional, em setembro de 2019.

Serviços/produtos oferecidos pelo Agibank:

- Conta Corrente: A conta corrente do Agibank pode ser aberta diretamente no aplicativo e não tem tarifas para uma determinada quantidade de serviços no mês:

Serviços	Gratuito	Tarifa Extra
<b>Saque</b>		
Saque nos caixas 24 horas	4 saques por mês	R\$ 6,49
Saque nas lotéricas	2 saques por mês	R\$ 3,99
Saque nos caixas Saque Pague	4 saques por mês	R\$ 6,49
<b>Transferências</b>		
Para outros bancos	4 por mês	R\$ 1,90
Para Agibank	Ilimitado	Isento
<b>Boletos</b>		
Boletos emitidos	4 boletos	Indisponível
Boletos liquidados	4 boletos	Indisponível
<b>Cartões</b>		
Anuidade do cartão solicitado pelo aplicativo	12 meses	R\$ 4,99/mês*
Anuidade do cartão emitido em um ponto de atendimento	-	R\$ 12,99/mês
Segunda via do cartão de crédito	-	R\$ 9,90**
<b>Pagamentos</b>		
Boletos, concessionárias e impostos	Ilimitado	Isento
QR Code	Ilimitado	Isento

Quadro 13 - Serviços oferecidos para os correntistas do Agibank  
 Fonte: <https://www.agibank.com.br/tarifas>, acessado em 16/02/2020

- Empréstimos: Pessoal e consignado

- Cartão de Crédito e Débito: O cartão de crédito do Agibank pode ser solicitado pelo aplicativo ou nas lojas físicas distribuídas pelo país. O cartão dá até 40 dias para pagamento e as movimentações podem ser acessadas via *mobile* e *internet banking*. Não há anuidade no cartão solicitado pelo aplicativo apenas no primeiro ano. No entanto, se o cliente fizer portabilidade do salário para a conta corrente, não haverá anuidade no cartão.
- Carteira Digital: CDB com rentabilidade garantida, atendimento especializado de especialistas, aplicações seguras com garantia do FGC, acesso pelo smartphone e tudo com tarifa zero.
- Seguros: residencial, carro e de vida.
- Consórcio: carro e residencial.

#### Neon

A Neon foi fundada no dia 11 de julho de 2016, por meio de uma joint venture entre a *startup* de cartões pré-pagos Controly e o Banco Pottencial. Após o estabelecimento da parceria comercial, o Banco Pottencial passou a se chamar "Banco Neon S.A" e a *startup* Controly passou a denominar-se "Neon Pagamentos S.A".

Em junho de 2017, a empresa lançou uma modalidade de planejamento financeiro e investimento chamada de "Objetivos", uma opção com rendimento maior do que a poupança (aplicando-os em CDB), com liquidez diária e aporte mínimo de um real.

No dia 04 de maio de 2018, o Banco Neon S.A, banco liquidante dos serviços bancários oferecidos pela Neon e parte da joint venture, é liquidado pelo Banco Central do Brasil, criando instabilidades na plataforma da empresa. No dia 07 de maio do mesmo ano, a Neon anunciou uma nova parceria com o Banco Votorantim, que passou a deter a custódia de todas as contas e serviços oferecidos pela Neon, restabelecendo a normalidade operacional da plataforma bancária da *fintech* 2 dias depois.

Em 2019, o banco zerou a tarifa para transferências para outros bancos, se equiparando a concorrentes diretos como Nubank e Banco Inter. Como seu principal diferencial, está o dinheiro da conta corrente depositado em CDBs, com rendimento de 95 a 101% do CDI. Como planos futuros, o banco espera lançar o Spin Pay, sistema de pagamentos que permite que o cliente do banco realize compras no varejo sem uma nova conta ou mesmo um novo aplicativo, ele apenas informará o CPF e o débito já será feita na conta.

Serviços/produtos oferecidos pelo Banco Neon:

- Cartão de crédito sem anuidade
- Cartão de débito Internacional Neon
- Investimento
- Empréstimos

Next

O Bradesco entrou na concorrência direta com as *fintechs* ao abrir o Banco Next em meados de 2017. No entanto, o banco demorou para perceber que não sobreviveria no mercado oferecendo planos pagos, como fez no início; por isso, também aderiu aos serviços básicos gratuitos, inclusive na manutenção da conta corrente.

Com novos bancos digitais entrando no mercado utilizando diferentes trunfos, o Bradesco começou a preparar uma estrutura independente para o Next para que ele crescesse por conta própria. Em dois anos, o Next ultrapassou a barreira de 1 milhão de clientes, marca atingida em julho de 2019.

Sendo assim, o Banco Next é um banco 100% digital e com conta corrente e cartão de crédito e débito grátis, saques, transferências para Next e Bradesco, DOC e TED ilimitados. Além disso, ele conta com um programa chamado de “Mimos” onde ele oferece uma série de vantagens e benefícios frente a alguns parceiros, criando um *marketplace* para compras de produtos e serviços além de utilização de descontos. Oferece também recarga de celular direto no aplicativo, objetivos (onde o usuário

coloca um objetivo de montante de dinheiro e o aplicativo realiza a separação de uma parcela mensal para atingir essa meta) e investimentos em CDB ou fundos.

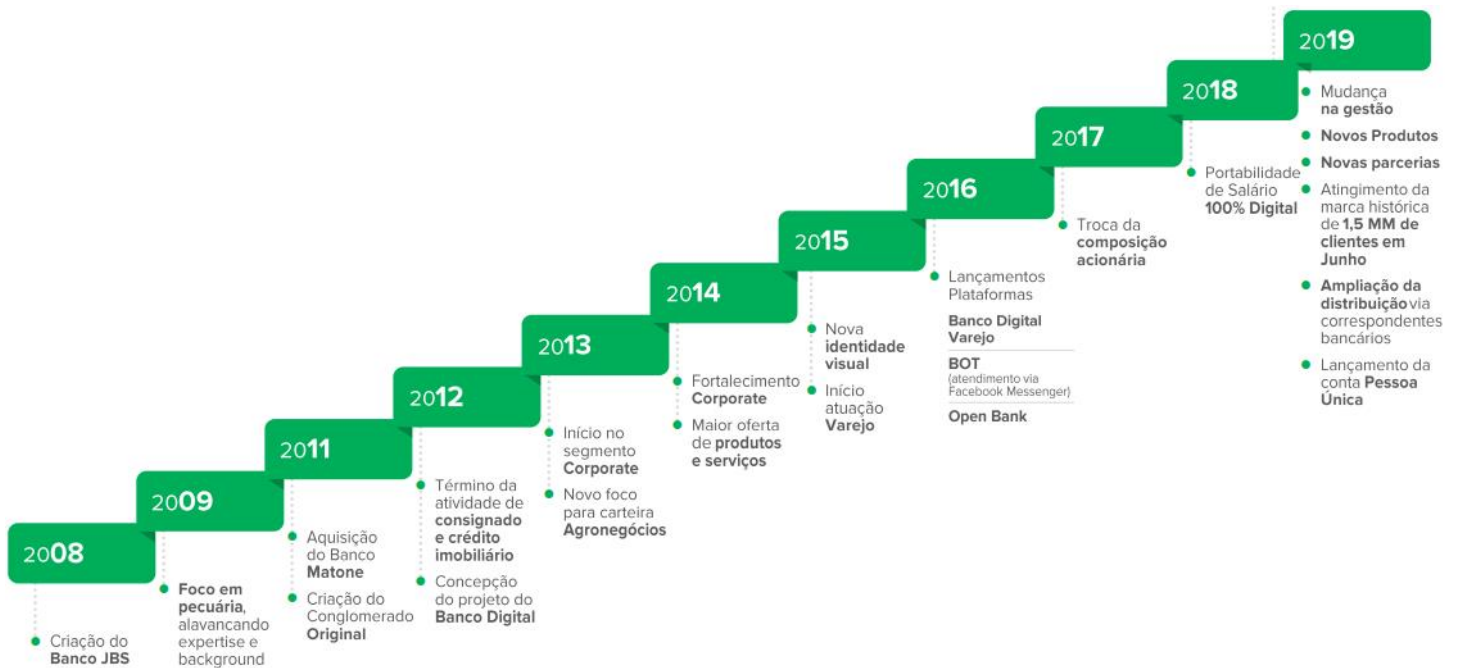


Figura 63 - Trajetória do Banco Original

Fonte: Apresentação Institucional Junho/19, <https://www.original.com.br/docs/reasons/presentations/2019/Apresentacao-Banco-Original-Resultados-de-Junho-19.pdf>, acessado em 17/02/2020

## Original

Em 2008 houve a criação da do Banco JBS, seguido por um ano de 2009 focado na pecuária, alavancando a expertise do Grupo nessa área. Em 2011 houve a aquisição do Banco Matone e criação do conglomerado Original pela *holding* J&F, com foco no agronegócio e no varejo. Em 2012, houve uma descontinuação da atividade de crédito consignado e imobiliário, e criação do projeto de um banco digital. Em 2013, iniciou a atuação no segmento Corporate e deu um novo foco para carteira de agronegócio. Em 2014, o Banco aumentou sua oferta de produtos e em 2015 houve o lançamento da nova identidade visual do Banco. Em 2016, houve o lançamento oficial da plataforma do Banco Digital de Varejo, do *Chatbot* e da plataforma de *Open Banking*. Em 2019, lançou a plataforma Original Empresas para atrair microempreendedores individuais (MEI) e pequenas empresas. Atualmente, o Banco Original possui mais de 2 milhões de clientes ao redor de todo o Brasil.

O Banco Original possui três diferentes frentes de atuação: *corporate*, agronegócio e varejo.

- Corporate: Soluções personalizadas para empresas de grande porte. Dentre os produtos oferecidos, pode-se destacar: empréstimos em moeda local e estrangeira, desconto de recebíveis, fiança, produtos de tesouraria, *trade finance* e câmbio, derivativos, operações estruturadas e M&A.
- Agronegócio: o Banco oferece diversas soluções para agricultura e pecuária, dentre elas: Financiamento ao custeio, distribuição, integração da cadeia produtiva. Os principais segmentos no qual o Banco atua são os de algodão, café, citrus, milho e soja.
- Varejo: Um dos primeiros bancos do Brasil a ser 100% digital, possui como principais diferenciais os serviços *Full Bank*, transações em apenas 2 cliques, serviços no celular, computador e tablet, linguagem simples e direta, serviços práticos e transparentes, produtos personalizados, investimentos com valores de entrada reduzidos, educação financeira e planejamento em curto e longo prazo. Dentre seus



principais produtos, pode-se citar: conta corrente, cartões de crédito e débito, empréstimos, investimentos, seguros e previdência.

Apesar de concorrer com os outros bancos digitais, o Banco Original, ao contrário de outras *fintechs*, cobra uma tarifa mensal por manutenção da conta e um pacote completo de serviços. A empresa possui como estratégia para o futuro o aumento da base de clientes, diminuindo cada vez mais o custo de aquisição de clientes e aumentando o consumo de produtos.

C6

Fundado por ex-sócios do BTG Pactual a partir de um investimento de R\$ 500 milhões feito pelos próprios fundadores, o banco conseguiu a licença de funcionamento em 2019, entrando oficialmente no mercado em agosto de 2019 e estreando uma marca de 200 mil clientes.

O Banco já foi lançado com a opção de investimentos em CDBs considerados rentáveis no mercado, e, para usuários do cartão de crédito C6 Carbon, categoria premium da marca, as vantagens do programa de recompensas são semelhantes às oferecidas aos clientes *Personnalité* de instituições tradicionais.

Durante sua curta trajetória, realizou 5 aquisições: PayGo (empresa de meios de pagamento), Sertis (fornecedora de soluções de pagamentos), Besser Partners (*marketplace* de câmbio), Idea9 (plataforma de educação corporativa) e Som.us (empresa de seguros e resseguros).

Acredita-se que um grande diferencial da marca é o oferecimento gratuito da C6 Taggy, que permite o pagamento automático em cancelas de pedágio com débito em conta, sem cobrança de mensalidade nesse serviço, além de oferecer quase todos os serviços de forma gratuita.

Entre sua gama de serviços, podemos destacar:

- Conta Global: conta internacional e cartão de débito em dólar, possibilitando compras no exterior com tarifas mais baixas que as do cartão de crédito internacional. Além disso, é utilizada a cotação do dólar comercial, mais vantajosa que a do dólar de turismo. Tudo é feito através

do aplicativo do C6, realizando a conversão de real para dólar em poucos toques. Por fim, possui assistência 24h e é mais seguro do que carregar dinheiro em espécie. Após a transferência, os dólares caem na Conta Global na hora e pode-se fazer compras com o cartão de débito internacional sem tarifa sobre as transações.

- Conta corrente e cartões de crédito e débito: 100% gratuita, saques nos caixas da rede Banco24Horas grátis, transferências e TEDs ilimitadas e grátis. Direito ao C6 Taggy, evitando filas em pedágios e manutenção da conta grátis. Possui programa de pontos que não expiram, C6 Kick (transferências via número de telefone), Investimentos CDB e fundos, depósito por boleto e portabilidade de salário.

Para negócios, o Banco C6 oferece Cartão de crédito sem anuidades C6 Business, maquininha C6 Pay, 100 TEDs ao mês e saques ilimitados, além de todos os outros benefícios da conta para pessoas físicas.

Apontando para o futuro, o Banco tem como objetivo atingir todos os tipos de clientes, desde as pequenas e médias empresas até a população que não tem acesso a produtos financeiros e precisa dos serviços gratuitos.

## APÊNDICE C – Pesquisa exploratória: Questionário



### A Experiência Bancária do Consumidor Brasileiro

Esta pesquisa faz parte de um Trabalho de Conclusão de Curso de alunos da Engenharia de Produção da UFRJ.

O objetivo principal da pesquisa é compreender o que o consumidor brasileiro pensa sobre o serviço bancário e como o mesmo age diante das opções disponíveis no setor.

O formulário demora em torno de 4 minutos, a pesquisa é anônima e, ao final, você poderá fazer comentários adicionais, caso deseje.

Muito obrigado pelo tempo e disposição.

\*Obrigatório

Qual o seu sexo? \*

- Feminino
- Masculino
- Outro

Qual a sua idade? \*

Escolher ▼

Qual a sua profissão/ocupação? \*

Sua resposta \_\_\_\_\_

Qual a sua renda mensal individual? \*

Caso divida a conta com seu cônjuge, considere a renda mensal total.

- Até R\$ 2.000
- Entre R\$ 2.000 e R\$ 4.000
- Entre R\$ 4.000 e R\$ 10.000
- Entre R\$ 10.000 e R\$ 20.000
- Acima de R\$ 20.000

Em que estado você mora? \*

Escolher ▼

Em que cidade você mora? \*

Sua resposta \_\_\_\_\_

Quais desses bancos você já ouviu falar? \*

- Agibank
- Banco do Brasil
- Banco Inter
- Bradesco
- C6
- Caixa Econômica
- Itaú
- Neon
- Next
- Nubank
- Original
- Santander

Você utiliza serviços de quais bancos? \*

- Agibank
- Banco do Brasil
- Banco Inter
- Bradesco
- C6
- Caixa Econômica
- Itaú
- Neon
- Next
- Nubank
- Original
- Santander
- Outro: \_\_\_\_\_

De qual banco é a sua conta principal (a que você mais usa)? \*

- Agibank
- Banco do Brasil
- Banco Inter
- Bradesco
- C6
- Caixa Econômica
- Itaú
- Neon
- Next
- Nubank
- Original
- Santander
- Outro: \_\_\_\_\_

Por que este é o seu banco principal? Escolha 3 respostas abaixo. \*

- Agências confortáveis
- Agências em todo lugar
- Aplicativo completo e fácil de usar
- Ausência de taxas
- O banco tem mais serviços que os outros
- Ótimo atendimento
- Taxas baixas
- Tenho comodidades por conta de anos
- Tenho conta internacional
- Tenho mais acesso a crédito
- Tenho um gerente pessoal disponível
- Meu salário cai obrigatoriamente neste banco
- Outro: \_\_\_\_\_

Por que você possui contas em outros bancos?

- Não tenho conta em outro banco.
- Conta poupança
- Conta salário
- Para investimentos
- Para realizar saques
- Para receber pagamento de serviços
- Para ter acesso a mais crédito pessoal
- Para realizar transferências gratuitas
- Outro: \_\_\_\_\_

Quais serviços bancários você já utilizou? \*

- Cartão de crédito
- Consórcio
- Conta corrente
- Financiamento
- Gerente pessoal
- Investimentos
- Pagamentos
- Programa de pontos/milhas
- Recebimentos
- Saques
- Seguros
- Transferências
- Outro: \_\_\_\_\_

Quais são os 3 fatores que mais te incomodam no serviço bancário? \*

- Altas taxas
- Anuidade cara
- Aplicativo difícil e complicado
- Atendimento por aplicativo impessoal
- Atendimento presencial ruim
- Atendimento via telefone
- Caixa automático inoperante
- Falta de transparência nos produtos
- Perda de tempo em filas
- Outro: \_\_\_\_\_

De 0 a 10, que nota você daria ao seu banco principal? \*

- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 

Você mudou de banco principal no último ano? \*

- Sim
- Não

Você já pensou em trocar de banco principal? \*

Se mudou de banco recentemente, responda com base no seu banco atual.

- Não
- Sim, há pouco tempo atrás
- Sim, há muito tempo atrás
- Outro: \_\_\_\_\_

Se pensa em trocar de banco principal, por que não o fez? \*

- Eu não penso em trocar de banco principal.
- Acho que banco é tudo igual
- Dificuldade em abrir conta
- Falta de tempo
- Não pesquisei o suficiente
- Por comodidade
- Ainda estou avaliando alternativas
- Dificuldade em fechar a conta
- Outro: \_\_\_\_\_

Deixe seu e-mail se quiser receber o resultado da pesquisa.

Te enviaremos os resultados desta pesquisa por e-mail assim que estiver disponível.

Sua resposta \_\_\_\_\_

