

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO**

**Wladimir Cruz de Macedo Junior**

**TARIFAS BANCÁRIAS NO BRASIL:**

Análise Comparativa das Quatro Maiores Instituições Financeiras

**São Caetano do Sul**

**2020**

**WLADIMIR CRUZ DE MACEDO JUNIOR**

**TARIFAS BANCÁRIAS NO BRASIL:**

Análise Comparativa das Quatro Maiores Instituições Financeiras

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão e Regionalidade

Orientador: Prof. Dr. Sergio Feliciano Crispim

**São Caetano do Sul**

**2020**

**FICHA CATALOGRÁFICA**

--

**Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul**

Prof. Dr. Marcos Sidnei Bassi

**Pró-reitora de Pós-Graduação e Pesquisa**

Prof.<sup>a</sup> Dra. Maria do Carmo Romeiro

**Gestor do Programa de Pós-Graduação em Administração**

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva (Gestor)

Prof. Dr. Milton Carlos Farina (Vice-Gestor)

Trabalho de pesquisa avaliado pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Sergio Feliciano Crispim (orientador) – (Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof. Dr. Silvio Minciotti – (Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof. Dr. José Roberto Ferreira Savoia – (Universidade de São Paulo)

**Dedico este trabalho**  
**Inicialmente ao meu pai Wladimir e minha mãe Sueli, por me darem a**  
**vida e por mostrarem a importância do estudo.**  
**À minha noiva, Ariane, pelo amor e dedicação ao longo dessa jornada.**  
**A todos os professores que tive ao longo da vida.**

## **AGRADECIMENTOS**

Meus sinceros agradecimentos a todos que de alguma forma contribuíram para que esse trabalho fosse possível.

Agradeço ao meu orientador, prof. Dr. Sérgio Feliciano Crispim, pela forma como me orientou, sendo duro quando necessário, mas sempre assertivo para que pudéssemos atingir os objetivos propostos.

Aos professores Dr. Silvio Minciotti e Dr. José Roberto Ferreira Savoia, por participarem da banca examinadora e pelas recomendações dadas neste estudo.

Ao PPGA como um todo, representado por seus professores e funcionários, pelo aprendizado durante esse período.

Aos colegas do programa de mestrado e doutorado, que fizeram parte dessa fase importante da minha vida.

Ao Banco do Brasil, meu empregador, por ter políticas de gestão de pessoas que possibilitaram que me ausentasse para cursar o mestrado, um agradecimento especial aos meus companheiros de equipe, que me apoiaram em todo o período e assumiram minha carga de trabalho nas minhas ausências.

Aos meus familiares e amigos, que entenderam minha ausência em alguns momentos durante esse processo, mas que sempre me apoiaram, em especial às minhas avós, Maria e Yolanda, que são exemplo para mim.

Aos meus pais, Sueli e Wladimir, por estarem ao meu lado em todos os momentos, pela orientação ao estudo desde os primeiros anos escolares.

Finalmente, à minha noiva e futura esposa, Ariane, e ao Thor, nosso filho de quatro patas, pelo amor, paciência e incentivo durante o período em que me dediquei para a execução desse trabalho, gratidão.

MACEDO JUNIOR, Wladimir. **Tarifas bancárias: análise comparativa das quatro maiores instituições financeiras do Brasil**. Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2019.

## RESUMO

A partir da implantação do Plano Real se consolidou um cenário de juros mais baixos no Brasil, e com essa mudança estrutural foi necessário que as instituições financeiras reavaliassem seus modelos de negócios e suas fontes de receitas. Desde então o setor vem passando por várias mudanças, incluindo a política de tarifas por serviços, e hoje caracteriza-se pela grande concentração de ativos em poucas e grandes instituições que detêm a maior parte do mercado. Dado o exposto, realizou-se pesquisa para identificar e analisar as diferenças entre as tarifas de serviços relacionados às contas correntes de pessoa física cobradas pelos quatro maiores bancos brasileiros de capital aberto em 2019. Pesquisa documental, descritiva/exploratória identificou que é notória a evolução positiva dos lucros dos bancos no Brasil, mesmo em conjunturas econômicas recessivas ou de pouco crescimento. Os balanços das instituições financeiras brasileiras de capital aberto demonstram que as receitas com tarifas por prestação de serviços têm participação importante nesse resultado, além de crescimento expressivo em relação às outras fontes de receita. Identificou-se, também, que as tarifas têm importância relativamente grande na estrutura de gastos das famílias brasileiras, mas têm pouca visibilidade e são de difícil comparação por parte dos usuários dos serviços. Adicionalmente, análise comparativa dos vários pacotes de tarifas e tarifas específicas levou à conclusão de que as diferenças entre os bancos são relativamente pequenas, considerando-se o grande escopo de serviços e o fato do setor dever caracterizar-se por práticas concorrenciais.

**Palavras-chave:** Tarifas Bancárias. Modelo de Negócios. Modelo de Receitas. Receita dos Bancos. Pacote de Serviços Bancários.



MACEDO JUNIOR, Wladimir. **Bank fees: comparative analysis of the four largest financial institutions in Brazil.** Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2019.

### **ABSTRACT**

After the implementation of the Real Plan, a scenario of lower interest rates in Brazil was consolidated, and with this structural change, it was necessary for financial institutions to reassess their business models and their sources of income. Since then, the sector has undergone several changes, including the policy of tariffs for services, and today it is characterized by a large concentration of assets in a few and large institutions that hold the majority of the market. Given the above, research was carried out to identify and analyze the differences between the tariffs for services related to individual checking accounts charged by the four largest publicly held Brazilian banks in 2019. Documentary, descriptive / explanatory research. He identified that the positive evolution of bank profits in Brazil is notorious, even in recessionary economic conditions or with little growth. The balance sheets of publicly held Brazilian financial institutions show that revenues from fees for providing services play an important role in this result, in addition to expressive growth in relation to other sources of revenue. It was also identified that the tariffs are relatively important in the spending structure of Brazilian families but have little visibility and are difficult to compare by service users. In addition, a comparative analysis of the various tariff and specific tariff packages led to the conclusion that the differences between banks are relatively small, considering the large scope of services and the fact that the sector must be characterized by competitive practices.

**Key-words:** Bank Fees. Business Model. Revenue Model. Banks Revenue. Banking Services Package.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Os 9 Componentes de um Modelo de Negócio.....	23
Figura 2 – Modelo Conceitual e Delineamento da Pesquisa.....	28

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Média do Lucro Líquido Nominal das 4 Maiores Instituições Financeiras do Brasil em milhões de reais correntes .....	17
Gráfico 2 – Evolução Nominal das Receitas de Tarifas com Serviços de Contas Correntes em Milhões de Reais Correntes .....	18
Gráfico 3 – Relação entre Receitas com Tarifas de Serviços de Contas Correntes e Lucro Líquido das 4 maiores Instituições Financeiras do Brasil.....	19
Gráfico 4 – Lucro Líquido Nominal dos 11 maiores bancos (em R\$ bilhões).....	52
Gráfico 5 – Evolução Nominal das Receitas de Prestação de Serviços e as Despesas de Pessoal do Setor Bancário (em R\$ bilhões).....	53
Gráfico 6 – Evolução Real das Receitas com Tarifas de Serviços de Contas Correntes e do Lucro Líquido (ambos os dados das quatro instituições financeiras que são alvo desse estudo).....	56
Gráfico 7 – Evolução Percentual Anualizada das Receitas com Tarifas de Serviços de Conta Corrente, Lucro Líquido e IPCA.....	59
Gráfico 8 – Preço dos Pacotes de Serviços Segmento Gerenciado em Novembro 2019 .....	67
Gráfico 9 – Preço dos Pacotes de Serviços Segmento Alta Renda em Novembro 2019 .....	70

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definições de Modelo de Negócio .....	30
Quadro 2 – Componente de um Modelo de Negócios .....	32
Quadro 3 – Blocos do modelo de negócios.....	33
Quadro 4 – Serviços essenciais de conta de depósitos à vista.....	46
Quadro 5 – Segmentação dos 4 maiores Bancos por Renda e Investimentos em Novembro de 2019.....	61
Quadro 6 – Pacote de Serviços Essenciais e Pacotes Padronizados Exigidos pelo Banco Central (quantidades mensais de cada serviço) .....	62
Quadro 7 – Valor cobrado pelos serviços dos Pacotes Padronizados por Instituição Financeira, seu custo em relação ao Custo Médio e Ranking do mais barato para o mais caro em Novembro 2019 .....	66
Quadro 8 – Condições para isenção do Pacote de Serviços, referência novembro 2019 .....	74

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Lucro Líquido dos 4 maiores Bancos de Capital Aberto do Brasil entre 1994 e 2019 .....	54
Tabela 2 – Receitas de Tarifas com Serviços de Contas Correntes de 2006 a 2019 em Reais Correntes .....	55
Tabela 3 – Peso das Receitas com Tarifas de Serviços de Contas Correntes no Lucro Líquido dos Bancos.....	57
Tabela 4 – Evolução da Participação das Tarifas de Contas Correntes no Lucro Líquido dos Bancos do Triênio 2009-11 para o Triênio 2017-19.....	57
Tabela 5 – Peso da Receita com Tarifas de Serviços de Contas Correntes no Total da Receita de Prestação de Serviços dos Bancos.....	60
Tabela 6 – Despesas com Serviços Bancários por faixa de Renda Familiar e seu Peso nas Despesas Totais.....	63
Tabela 7 – Custo dos Pacotes Padronizados por Instituição Financeira, custo em relação ao Custo Médio e Ranking em Novembro de 2019 .....	65
Tabela 8 – Pacote de Serviços mais completo por Instituição, com todos os Serviços Detalhados para o Segmento Gerenciado, referência de Novembro de 2019.....	69
Tabela 9 – Pacote de Serviços mais completo por Instituição, com todos os Serviços Detalhados para o Segmento Alta Renda, referência de Novembro de 2019.....	71
Tabela 10 – Valores dos Pacotes de Serviços Padronizados, Gerenciado e Alta Renda, valores máximos e mínimos das 4 Instituições analisadas, com referência em Novembro de 2019.....	72
Tabela 11 – Peso o Pacote de Serviços em Relação a Renda.....	74

## **LISTA DE SIGLAS**

BACEN	Banco Central do Brasil
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MN	Modelo de Negócios
PIB	Produto Interno Bruto
PIS	Programa de Integração Social
RSE	Responsabilidade Social Empresarial

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
1.1 Contextualização .....	15
1.2 Problema de Pesquisa .....	24
1.3 Objetivos da Pesquisa.....	24
1.3.1 Objetivo Geral .....	24
1.3.2 Objetivos Específicos.....	25
1.4 Delimitações da Pesquisa .....	25
1.5 Justificativa da Pesquisa .....	25
1.6 Modelo Conceitual da Pesquisa .....	27
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>29</b>
2.1 Modelo de Negócios.....	29
2.2 Modelos de Negócios e Estratégias em Bancos .....	36
2.3 Estratégias de Preços .....	40
2.4 Receitas e Tarifas em Bancos.....	42
2.4.1 Tarifas e Pacotes de Serviços no Brasil.....	45
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>48</b>
3.1 Tipo e Método de Pesquisa .....	48
3.2 Tipo e Método de Pesquisa do Estudo em Questão .....	49
3.2.1 Pesquisa Documental .....	50
3.2.2 Pesquisa Descritiva.....	50
3.2.3 Entrevistas Estruturadas .....	51
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>52</b>
4.1 Evolução das Receitas com Tarifas de Contas Correntes .....	52
4.2 Tarifas e Pacotes de Serviços de Contas Correntes.....	60
4.2.1 Pacotes de Serviços Essenciais e Padronizados .....	62
4.2.2 Preços de Serviços Adicionais aos Pacotes Contratados.....	66
4.2.3 Pacotes de Serviços para o Segmento Gerenciado e Alta Renda.....	67
4.3 Entrevistas com Gestores .....	75
4.3.1 Alta Renda .....	75
4.3.2 Varejo.....	77
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	<b>79</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>85</b>

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO NÚMERO 1 – ALTA RENDA DIGITAL.....	92
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO NÚMERO 2 – ALTA RENDA.....	95
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO NÚMERO 3 – ALTA RENDA.....	97
APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO NÚMERO 4 – VAREJO .....	100
APÊNDICE E - QUESTIONÁRIO NÚMERO 5 – VAREJO .....	102



## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 Contextualização

O sistema financeiro tem função extremamente relevante na economia moderna, ao concentrar recursos dos poupadores e canalizá-los aos investidores, propiciando o giro de recursos na economia. Assaf Neto (2009), faz uma análise da realidade brasileira, e segundo ele o sistema bancário vem passando por diversas mudanças estruturais nos últimos tempos, devido às grandes transformações econômicas que ocorreram no país. Entre as mudanças estão o processo de estabilização da moeda e a abertura do mercado, que deram início à internacionalização dos bancos.

Os autores Clemente e Kühl (2006) afirmam que no Brasil é crucial o papel das instituições financeiras, que captam recursos junto aos agentes econômicos superavitários mediante uma taxa de captação e os empresta aos agentes econômicos deficitários, mediante outra taxa, que deve cobrir o custo de captação, os gastos de intermediação, os riscos e os tributos, além de gerar resultado para a atividade de intermediação. Freitas e Paula (2010) complementam, dizendo que embora a existência de um sistema financeiro desenvolvido e disposto a atender a demanda por crédito de potenciais tomadores não seja condição suficiente para desenvolvimento de uma região, é, por certo, uma condição necessária. Complementarmente, Denardin (2007) afirma que a importância dos bancos não se restringe apenas a promover a intermediação financeira, uma vez que, desempenham uma função especial na economia brasileira. Ao realizarem empréstimos, estabelecem um canal adicional através do qual a política monetária pode ser transmitida contribuindo para explicar a performance da atividade produtiva.

Já Benston e Smith (1976) propõem uma reflexão a partir da análise macroeconômica tradicional, que vê os intermediários financeiros como condutos passivos através dos quais a política monetária é realizada. Mudanças tecnológicas geram alterações nos custos, que são repassados aos consumidores, além disso, as commodities financeiras mudam ao longo do tempo, a maneira como são embaladas e as instituições que as produzem e as vendem.

Marty (1961) faz uma leitura clássica, onde o sistema financeiro pode ser analisado com base em três modelos gradualmente mais desenvolvidos:

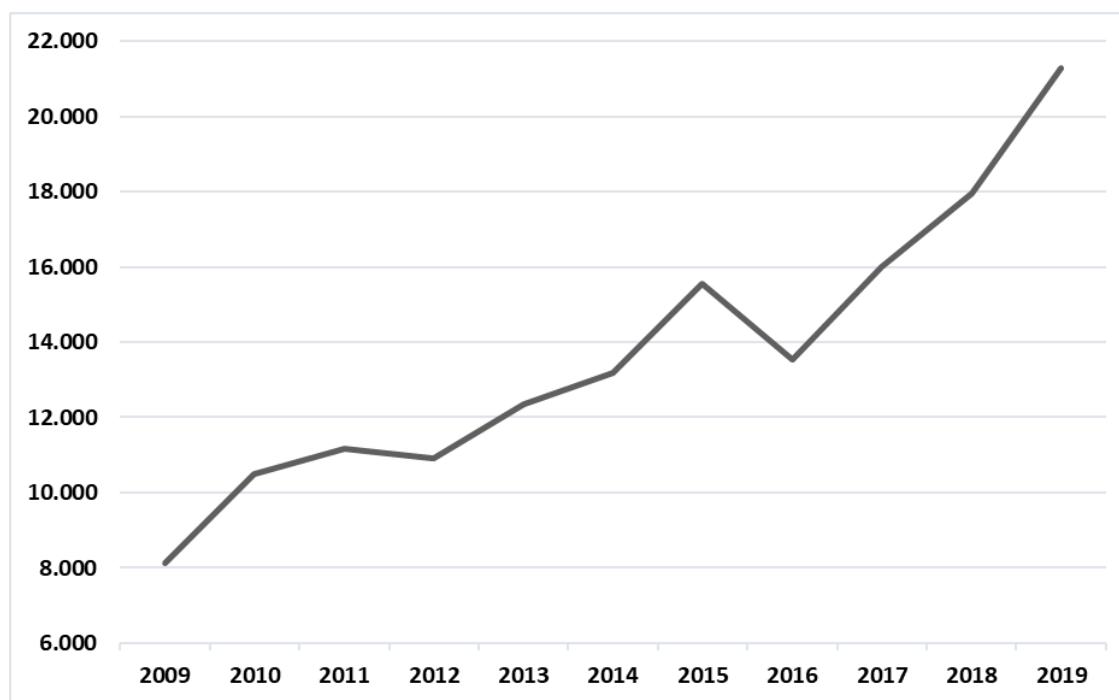
- a) No primeiro modelo o procedimento é começar com uma economia rudimentar que contenha apenas um mercado financeiro, o dinheiro e uma instituição financeira, o sistema monetário do governo;
- b) O segundo modelo adiciona um mercado financeiro para títulos comerciais homogêneos, emitidos por empresas privadas, adquiridas pelo sistema bancário do governo e pelo público;
- c) Já o terceiro modelo introduz um terceiro mercado financeiro: o de ativos indiretos não monetários emitidos por um grupo de intermediários financeiros não monetários que adquirem títulos comerciais.

De acordo com Stiglitz (1990), após a Segunda Guerra Mundial, os governos de países recém-independentes criaram Ministérios de Planejamento para planejar suas tarefas e facilitar o processo de desenvolvimento, mas os mercados não funcionavam tão bem como seus proponentes pretendiam. Nesse momento houve uma expansão das instituições financeiras, que desempenham uma importante atribuição de canalizar recursos para as oportunidades mais rentáveis e assegurar que estes recursos sejam bem utilizados.

No Brasil, especificamente, Freitas e Paula (2010) afirmam que a relação entre desenvolvimento financeiro e desenvolvimento econômico ganhou importância diante do processo de consolidação do setor bancário ocorrido nos últimos anos e os efeitos desse processo sobre a concessão de crédito, sendo tal efeito diferenciado no espaço econômico do país.

No Brasil há recorrentes questionamentos quanto ao elevado e crescente lucro das instituições financeiras, conforme é apresentado no Gráfico 1. Neste recente período de 2009 a 2019, o lucro dos bancos cresceu 162% em termos nominais e 92% em termos reais, enquanto o PIB real cresceu 23,55%, ou seja, o lucro dos bancos cresceu 55% acima do PIB. Uma das principais justificativas é que esse retorno seria possibilitado por altas taxas de juros e tarifas bancárias desproporcionais (DANTAS; MEDEIROS; PAULO, 2011).

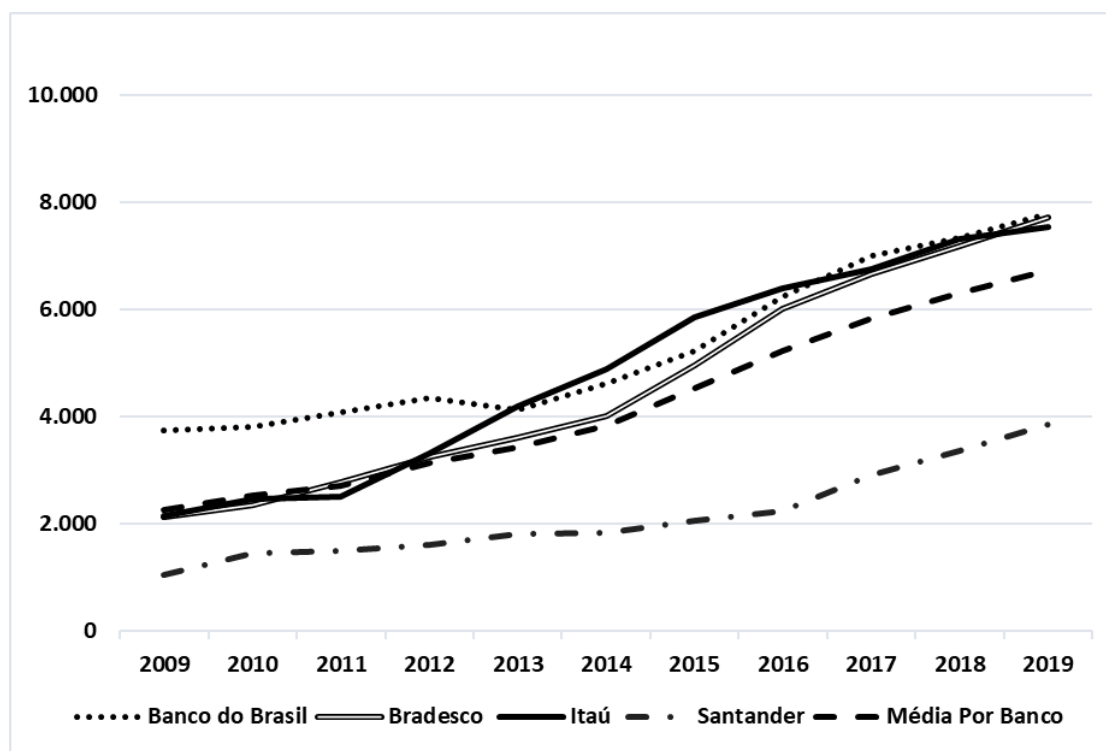
Gráfico 1 – Média do Lucro Líquido Nominal das 4 Maiores Instituições Financeiras do Brasil em milhões de reais correntes



Fonte: Elaborado pelo autor com base em informações divulgadas pelas instituições financeiras.

Paula e Marques (2006) afirmam que no início dos anos 2000 a margem de juros líquida tinha pressões competitivas cada vez maiores, que acabava gerando um declínio nos fluxos de ganhos em relação aos custos, levando os bancos a buscarem o aumento de suas rendas não-financeiras, em particular tarifas e comissões. Camargo (2009) complementa dizendo que a ampliação das receitas de prestação de serviços, conforme apresentado no Gráfico 2, contribuiu para a continuidade dos altos lucros obtidos pelos bancos após o término dos expressivos ganhos com as receitas advindas da inflação anteriores ao Plano Real – que será exposto mais adiante. Neste sentido, a receita nominal com serviços de conta corrente teve crescimento de 196% no período de 2009 a 2018, ou 76% em termos reais, enquanto o lucro cresceu 46% e o PIB cresceu 23%.

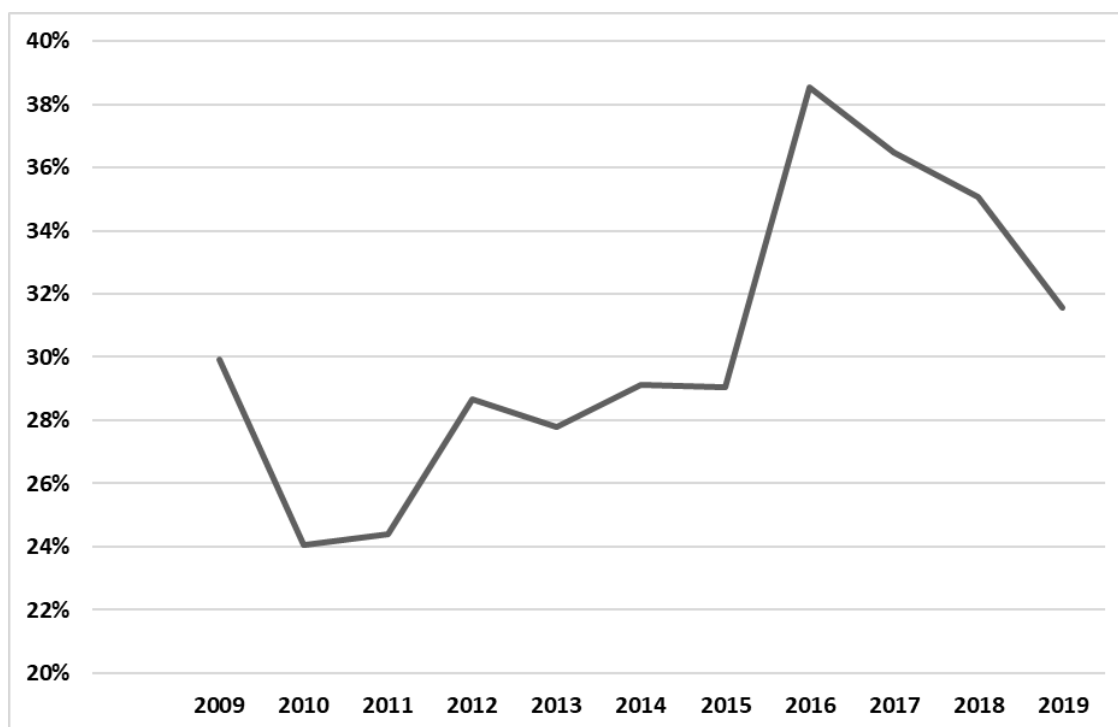
Gráfico 2 – Evolução Nominal das Receitas de Tarifas com Serviços de Contas Correntes em Milhões de Reais Correntes



Fonte: Elaborado pelo autor com base em informações divulgadas pelas Instituições Financeiras.

Ao analisar de forma conjunta a evolução do lucro líquido das instituições financeiras e a evolução das receitas com tarifas de serviços de contas correntes pode-se afirmar que em momentos de retração do lucro, como 2012 e 2016, as tarifas sofrem menos do que outras fontes de receitas tradicionais. Além disso, no Gráfico 3 é possível observar a relação entre receitas de serviços de contas correntes e lucro líquido dos bancos. É importante destacar que chama atenção o crescimento da participação das receitas no lucro líquido ao longo do tempo, chegando ao pico de 38% em 2016 e terminando o ano de 2019 com expressivos 32%.

Gráfico 3 – Relação entre Receitas com Tarifas de Serviços de Contas Correntes e Lucro Líquido das 4 maiores Instituições Financeiras do Brasil



Fonte: Elaborado pelo autor com base em informações divulgadas pelas instituições financeiras.

Na contração do crescimento, a inflação é capaz de criar e agravar as diferenças entre os setores. O setor bancário brasileiro, em especial, conseguiu resultados surpreendentes na época em que os índices de inflação eram extremamente elevados, devido principalmente à implementação de inovações financeiras em paralelo ao bom aproveitamento de oportunidades regulatórias. Nesta fase, as instituições financeiras acumularam muito capital, e sua atividade era suportada em operações de curto prazo (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2019a).

Segundo o Banco Central do Brasil (2019a), os efeitos do processo inflacionário no Brasil contribuíram para desencadear e manter o fenômeno da transferência de renda para o segmento financeiro. Além disso, fizeram prevalecer também o princípio de que os bancos poderiam sobreviver independentemente de sua capacidade de competir, deixando as questões relacionadas com a estrutura de custos e a eficiência produtiva em segundo plano.

Com a criação do Plano Real, plano econômico que teve início em 1993, e a entrada em circulação do Real em 1º de julho de 1994, houve uma mudança no

cenário inflacionário no Brasil. Segundo Pedro S. Malan (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2019a), que foi nomeado presidente do Banco Central do Brasil em agosto de 1993, o combate à inflação não era um fim em si mesmo, mas uma condição *sine qua non* para que outros objetivos, não menos importantes fossem alcançados. Dentre esses outros objetivos pode-se destacar a redução da desigualdade de renda, reforma do sistema financeiro visando maior nível de eficiência, e solidez em um novo ambiente com preços estáveis, fortalecimento do mercado de crédito, e adesão às práticas internacionais de metas de inflação, além do fortalecimento do papel do Banco Central na defesa da estabilidade de preços.

Segundo Gil e Mejía (2018), a inclusão financeira desempenha um papel importante em termos de crescimento econômico e redução da pobreza devido à desigualdade, portanto, é um aspecto essencial das políticas públicas em muitos governos. Em um processo inflacionário, o curtoprazismo é a característica dominante nas decisões financeiras, levando os indivíduos a buscarem mecanismos de defesa do seu poder aquisitivo e do seu patrimônio (SAVOIA; SAITO; SANTANA, 2007).

A maioria dos bancos comerciais nos países em desenvolvimento têm um desempenho relativamente bom em questões sociais. Existem diferenças significativas entre bancos de diferentes países em relação a vários aspectos da RSE (Responsabilidade Social Empresarial). Em parte, isso está relacionado às características do banco, como tamanho e retornos; em parte, refere-se a características do país, como renda per capita, grau de abertura do comércio, desenvolvimento financeiro e índice de responsabilidade (HU; SCHOLTENS, 2014).

Os resultados indicam que a inclusão financeira tem um impacto positivo e relação significativa com o valor do PIB per capita, de forma que quanto maior o nível de renda que as famílias possuem, maior será a participação no sistema financeiro e, conseqüentemente, a maior o grau de inclusão financeira (GIL; MEJÍA, 2018). Mudanças tecnológicas, regulatórias e econômicas elevaram a complexidade dos serviços financeiros. Mas a insuficiência de conhecimento sobre o assunto, por parte da população, compromete as decisões financeiras cotidianas dos indivíduos e das famílias, produzindo resultados inferiores ao desejado (SAVOIA; SAITO; SANTANA, 2007).

Em meio a tantas mudanças, macroeconômicas e do setor propriamente dito, foi necessária uma nova forma de atuação dos bancos em relação à geração de

receitas. A partir de 1994, com a implementação do Plano Real, a inflação reduziu, assim como a taxa de juros nominais, mudando drasticamente algumas fontes de receita das instituições financeiras. “A manutenção das margens de lucro também foi possibilitada pelo aumento das receitas sobre serviços bancários [...] alguns bancos varejistas de porte médio conseguiram elevar de 10% para 35% a parcela de sua receita bruta originada de cobrança de tarifas” (CAMARGO, 2009, p. 39).

Em 1996, por meio da Resolução nº 2.303, o Conselho Monetário Nacional (CMN) estabeleceu nova disciplina para cobrança de tarifas pela prestação de serviços por parte das instituições financeiras. Segundo o Banco Central do Brasil (2019c), em dezembro de 1993, o total das receitas advindas da cobrança de tarifas eram suficientes para cobrir 6,07% das despesas administrativas, já em 1998 estas despesas passaram a cobrir 27% de todas as despesas administrativas, um crescimento de mais de quatro vezes no período.

Dado o crescimento exponencial dessa fonte de receita, acompanhada pela evolução do número de brasileiros com contas em instituições financeiras, foram criados os pacotes de serviços. Ou seja, o usuário contrata uma porção de serviços por um preço fechado, fazendo com que ele tenha que pagar a tarifa mesmo sem ter usado os serviços, caso ele extrapole as operações a que tem direito, ele terá custos adicionais.

As tarifas de serviços cobradas pelas instituições financeiras passaram a ter grande significância para os acionistas, já que representam tarifas por serviços já prestados, não caracterizando os riscos das operações de crédito por exemplo, além de apresentarem constante evolução ano após ano.

Segundo Pereira *et al.* (2007), em material da UBS Pactual, o Conselho Monetário Nacional anunciou um novo conjunto de regras para tarifas bancárias, que entrou em vigor a partir de maio de 2008. O objetivo foi aumentar a concorrência através de mais transparência e cobranças padronizadas, mas foram tomadas medidas para reduzir algumas taxas e limitar períodos de aumentos de preços. Regulamentação menos negativa do que o previsto (sem limites de preços ou congelamento), mas provavelmente pressionando mais o crescimento da receita das taxas.

Em 2010, a partir da Resolução nº 3.919, no art. 2º, Inciso I, o Banco Central criou o pacote de serviços essenciais. Pacote este, gratuito, que as instituições

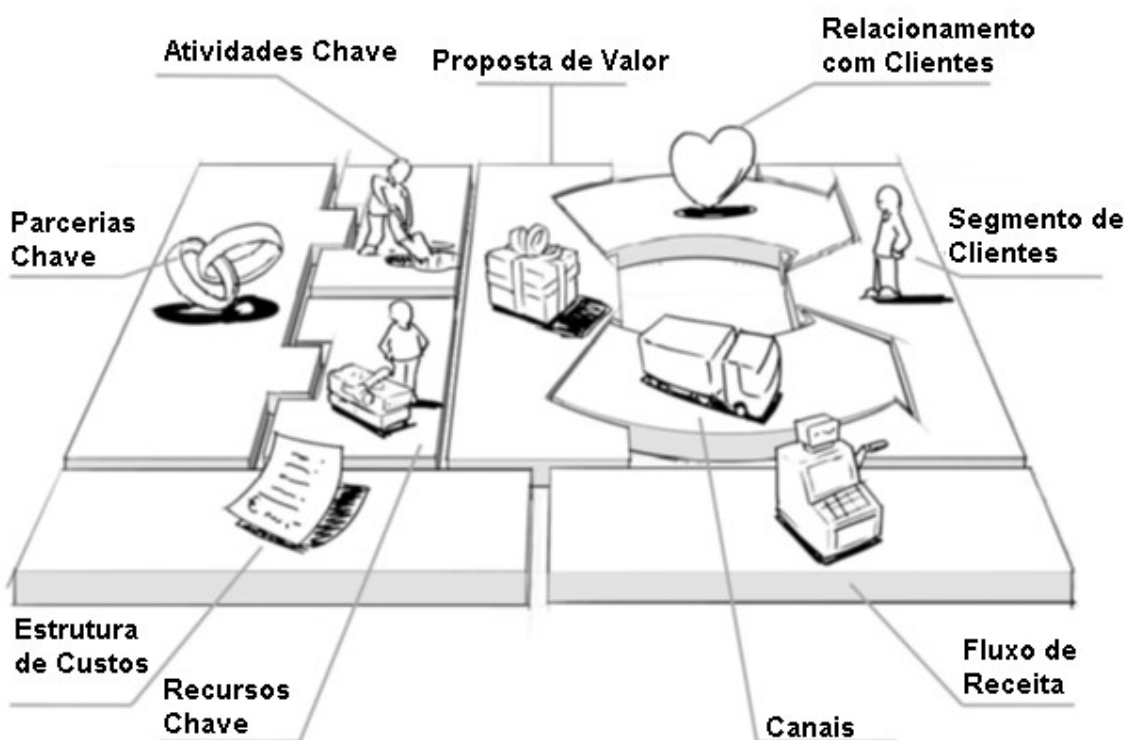
financeiras devem ter disponíveis aos correntistas, além de listar os serviços gratuitos que devem ser prestados aos usuários.

Desde então a concorrência entre os bancos no segmento comercial teve algumas fases: momentos onde tínhamos muitos bancos estaduais; chegada de bancos estrangeiros; grandes fusões, como Itaú e Unibanco em 2008; aquisições como a do HSBC Brasil por parte do Bradesco em 2016; e, por fim, se tornar um mercado dominado por três bancos privados, um de capital misto e outro público.

A partir de mudanças na forma de como os bancos podem atender a sociedade, e paralelamente às diversas transformações econômico-sociais ocorridas ao longo do tempo, observa-se que as empresas que operam no setor promoveram expressivas mudanças em seus Modelos de Negócios. Segundo Osterwalder e Pigneur (2010, p. 14), “um Modelo de Negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”. Este é dividido em nove componentes, ilustrado na Figura 1, sendo um deles as Fontes ou Modelo de Receita. Essa pesquisa será focada no modelo de receita dos bancos brasileiros e, particularmente, nas tarifas de contas correntes.



Figura 1 – Os 9 Componentes de um Modelo de Negócio



Fonte: Adaptado pelo autor de Osterwalder e Pigneur (2010).

Além das tarifas terem assumido crescente importância na receita dos bancos a partir da expressiva queda da inflação pós Plano Real, as tarifas atualmente continuam a subir e têm significativa importância. Segundo Oliveira (2019), as receitas com tarifas do Banco do Brasil, Bradesco, Itaú e Santander subiram mais que a inflação em 2019, e 6,79% nominais em relação a 2018, totalizando uma cobrança de 26,8 milhões de reais, na média cada cliente gastou cerca R\$110,00 em 2019.

De acordo com pesquisa realizada pelo Ibope Inteligência com 2.009 pessoas de todo o país, 51% delas não sabem dizer exatamente quanto paga em tarifas de suas contas bancárias (NASCIMENTO, 2019). Ou seja, uma em cada duas pessoas não sabe quanto paga e quais são seus custos. Isso pode ser entendido de diversas formas, uma delas é a de que essas informações não são claras, tampouco estão disponíveis para que o usuário as encontre.

As instituições financeiras divulgam os preços das tarifas e de seus pacotes de serviços apenas para atendimento das exigências dos órgãos reguladores, em

tabelas com dezenas de serviços e tarifas em letras pequenas, de difícil entendimento e visualização, nos seus sites e em pontos de atendimento. Isso se reflete em confusão e dúvidas por parte dos clientes, é possível ver um reflexo disso nas reclamações a bancos registradas pelo Procon-SP (Programa de Proteção e Defesa do Consumidor do Estado de São Paulo) no primeiro semestre de 2019. De um total de 7.054 reclamações, 2.762 foram sobre cobranças indevidas, nas quais o cliente não entendeu o motivo da cobrança.

O Banco Central do Brasil decidiu impedir que os juros do cheque especial superem 8% ao mês, situação que foi criticada por caracterizar um tabelamento. Diante disso, Roberto Campos Neto, presidente do Banco Central, rebateu: “Se fosse tabelamento, não tinha tarifa. Os bancos vão poder cobrar tarifa proporcional para quem usa o produto. Se fosse tabelamento, era só colocar limite de juros” (ALVES, 2019). Com isso, as instituições financeiras passam a ter mais uma tarifa que poderá ser cobrada independente da prestação do serviço, no caso as pessoas pagarão a tarifa independente de utilizar o cheque especial.

## 1.2 Problema de Pesquisa

A partir da contextualização apresentada, propõe-se o seguinte problema de pesquisa:

- Quais são as diferenças entre tarifas de serviços relacionadas às contas correntes cobradas pelos bancos brasileiros?

## 1.3 Objetivos da Pesquisa

Dado o exposto, propõe-se os seguintes objetivos para a pesquisa.

### 1.3.1 Objetivo Geral

Identificar e analisar as diferenças entre as tarifas de serviços relacionados às contas correntes de pessoa física cobradas pelos quatro maiores bancos brasileiros de capital aberto em 2019.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

Para os quatro maiores bancos brasileiros de capital aberto em 2019, além do objetivo geral teremos nesse estudo como objetivos específicos:

- a. Identificar a mudança no modelo de receita dos bancos desde o Plano Real, a partir dos pacotes de serviços e das tarifas de contas correntes;
- b. Identificar qual é a participação percentual da receita com serviços de conta corrente;
- c. Identificar e comparar as tarifas de conta corrente de pessoa física por categorias, serviços e pacotes.

### 1.4 Delimitações da Pesquisa

A partir dos objetivos específicos do tema apresentado, o presente estudo levou em consideração os seguintes aspectos, como delimitação de pesquisa:

- a. Espacial: a pesquisa está limitada ao cenário nacional;
- b. Temporal: a pesquisa reflete a situação observada no ano de 2019;
- c. Amostra: para esse estudo serão utilizados dados secundários das quatro maiores instituições financeiras do Brasil de capital aberto;
- d. Abrangência da pesquisa: se limita a analisar as tarifas e pacotes de serviços de contas correntes para pessoa física, desde o segmento varejo até a alta renda.

### 1.5 Justificativa da Pesquisa

Observa-se uma lacuna teórica relacionada aos modelos de receitas de bancos associados às tarifas de contas correntes. E após consulta prévia aos balanços das empresas que serão analisadas, pode-se afirmar que há fortes indícios de que as receitas com tarifas se tornaram parte cada vez mais significativa no resultado dos bancos, ano após ano.

Diante disso, o estudo visa auxiliar na melhor compreensão da utilização das teorias sobre modelos de receita e *pricing*, aplicados aos quatro maiores bancos do Brasil.

Segundo Stiglitz (2015), é necessário impedir que o setor financeiro imponha danos ao restante da sociedade, tanto aos indivíduos (a partir de empréstimos predatórios e à manipulação de mercado) quanto à economia como um todo (através dos efeitos sistêmicos em cascata de comportamentos financeiros individualmente imprudentes). O objetivo é desenvolver um sistema financeiro que realmente sirva a nossa sociedade - por exemplo, ajudando a financiar efetivamente pequenas empresas, educação e moradia. É lamentável que quase todas as discussões sobre reforma do setor financeiro tenham se concentrado no objetivo de prevenir danos.

É evidente que, no Brasil, as autoridades não exercem a função de capacitar a população adequadamente para a tomada de decisões no âmbito financeiro. Organizações privadas, como a Bovespa, e algumas empresas e bancos desenvolvem práticas para minorar essa lacuna e orientar os clientes e usuários dos seus produtos. No entanto, tais ações meritórias são insuficientes para alterar a situação vigente da população, com os produtos destinados às pessoas físicas em franca expansão (SAVOIA; SAITO; SANTANA, 2007).

Gil e Mejía (2018) afirmam que, existe uma relação positiva entre sistemas financeiros mais inclusivos, o nível de desenvolvimento econômico dos países e o bem-estar da população, associada ao fortalecimento das regulamentações, cobertura física e geográfica por meio da expansão da rede de caixas eletrônicos, agências e incorporação de tecnologia móvel e internet, redução de custos de transação e aumento do portfólio de produtos e serviços.

Em contrapartida, para Rogério Nakata, planejador financeiro pela Planejar, “as instituições vão manter essas informações (a respeito dos pacotes de serviços) com letrinhas minúsculas nos contratos. Não vai estar estampado e você vai ter de gastar uns minutos para entender exatamente o que está pagando” (NASCIMENTO, 2019). Já o diretor de Autorregulação da Febraban, Amaury Oliva, afirma que “os bancos devem oferecer pacotes de serviços que evitem que o cliente pague por algo que não usa e tenha gastos extras com operações que faz com frequência” (NASCIMENTO, 2019).

Ao discutir-se esse tema não se pode deixar de lado as *fintechs*, que segundo Marques (2018), tem como seu principal atrativo, além da agilidade e inovação, as baixas tarifas, muitas vezes nulas, referentes a manutenção de conta corrente, transferências eletrônicas e até mesmo as anuidades de cartão de crédito.

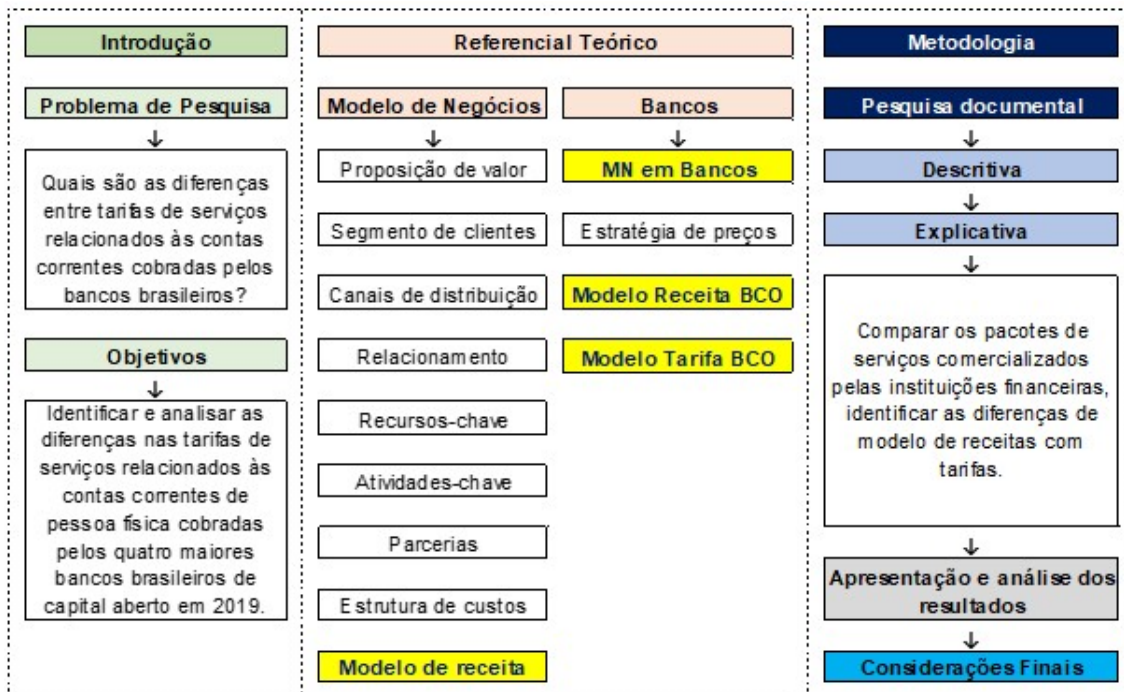
Serão analisadas as quatro maiores instituições financeiras de capital aberto, que segundo o BACEN (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2019d), detém 290.140.931 clientes na base conjugada do Cadastro de Clientes do Sistema Financeiro Nacional. As *Fintechs* têm grande relevância no momento atual do sistema financeiro, porém ainda detém base menor de clientes, sendo o Banco Inter o que mais tem clientes, com um total de 2.520.832, por esse motivo o estudo não analisará as *Fintechs*.

O assunto tem relevância sócio econômica à medida em que as tarifas afetam principalmente o custo de vida das pessoas de menor renda, além de não serem de fácil avaliação e comparação por parte dos clientes bancários, dificultando a escolha do banco que ofereceria as melhores condições. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2008 as despesas dos brasileiros com serviços bancários representavam 0,4% do seu orçamento, em 2017 houve um avanço para 1% dos orçamentos familiares, crescimento de 150% (OLIVEIRA, 2019).

## 1.6 Modelo Conceitual da Pesquisa

A Figura 2 ilustra o modelo conceitual da pesquisa. Para dar sustentação à pesquisa será feita uma revisão teórica sobre modelos de negócios com ênfase em modelos de receita e nas questões relacionadas mais especificamente ao modelo de negócio dos bancos e estratégia de receita com ênfase em *pricing* no papel das tarifas. A metodologia dará suporte ao atingimento do objetivo por meio de pesquisa documental com foco na comparação das políticas tarifárias dos bancos.

Figura 2 – Modelo Conceitual e Delineamento da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Modelo de Negócios

O tema central dessa dissertação são as tarifas bancárias e pacotes de serviços de contas correntes dos quatro maiores bancos do Brasil, e essas arrecadações de prestação de serviços dos bancos compõem o modelo de receita, que é um importante bloco dos modelos de negócios. Por esse motivo, partindo do princípio de que a revisão bibliográfica deve partir de uma abordagem mais abrangente para a mais específica, que se optou por iniciar a revisão abordando o tema modelos de negócios.

Os bancos possuem diversas fontes de receitas, sendo as mais tradicionais aquelas obtidas a partir da intermediação financeira, mas as receitas a partir da prestação de serviços vêm se tornando cada vez mais presentes. Ao longo dos anos as necessidades das pessoas se alteraram, e paralelamente a isso os seus hábitos de consumo e a forma de consumir também, e esta tendência se verificou em relação aos serviços bancários também. Neste sentido, para que as empresas possam criar e entregar valor para os consumidores e capturar valor para os acionistas em mercados cada vez mais concorridos se fazem cada vez mais necessários modelos de negócios inovadores e sofisticados.

Um dos primeiros estudiosos a falar de MN foi Timmers (1998, p. 04), para ele o MN seria como “uma arquitetura do produto, serviço e os fluxos de informação, incluindo uma descrição dos vários atores do negócio e seus papéis; uma descrição dos benefícios potenciais para os vários atores de negócios; uma descrição das fontes de receita”. O conceito de MN é relativamente recente e a literatura não é conclusiva sobre sua definição (PEDROSO, 2010).

Linder e Cantrell (2000) definem um modelo de negócios como a lógica central da organização para a criação de valor. Eles acreditam que as pessoas não falam do modelo como um todo, e sim de um componente específico. Os componentes são: precificação, receita, canal, processo comercial, e-commerce, o modelo organizacional e a proposta de valor.

Para Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005), muitas empresas começaram a usar o termo “Modelo de Negócios” de forma mais frequente no final da década de 90 em função do grande avanço da Tecnologia da Informação (TI) e da Internet que

dinamizaram as possibilidades de criação de modelos de negócios. Para Joia e Ferreira (2005), foi a partir desse período que esse conceito passou a ser utilizado com frequência crescente na literatura de gestão empresarial.

Segundo Zott, Amit e Massa (2011), estudiosos consideram que:

[...] o surgimento do conceito de modelo de negócios e o uso extensivo do conceito desde meados da década de 1990, podem ter sido impulsionados pelo advento da internet (Amit & Zott, 2001), crescimento rápido nos mercados emergentes, e o interesse em questões "*bottom of the pyramid*" (Prahalad & Hart, 2002; Seelos & Mair, 2007; Thompson & MacMillan, 2010) e as indústrias e organizações em expansão dependentes de tecnologias pós-industriais (PERKMANN; SPICER, 2010, p. 1022).

O Quadro 1 apresenta as principais concepções existentes acerca do tema MN na literatura.

Quadro 1 – Definições de Modelo de Negócio

Autor	Definição de Modelo de Negócio
Timmers (1998, p. 4)	Uma arquitetura para produtos, serviços e fluxos de informação, incluindo uma descrição de vários atores comerciais e suas funções. Uma descrição dos benefícios potenciais para os vários atores comerciais; e uma descrição das fontes de receitas.
Venkatraman e Henderson (1998, p. 33)	Uma estratégia que reflete a arquitetura de uma organização virtual ao longo de três vetores principais: interação do cliente, configuração de ativos e alavancagem do conhecimento.
Linder e Cantrell (2000, p. 01)	A lógica principal da organização para criação de valor. O modelo de negócio para uma empresa com fins lucrativos, pelo qual explica como ela ganha dinheiro.
Gordijn <i>et al.</i> (2000, p. 41)	Um Modelo de Negócio responde à pergunta: "quem está oferecendo o que, e quem espera o que em troca?" Um Modelo de Negócio explica a criação e a adição de valor em uma rede multipartidária de partes interessadas, bem como o intercâmbio de valores entre elas.
Petrovic, Kittl e Teksten (2001, p. 02)	Um modelo de negócio descreve a lógica de um "sistema de negócios" para criar valor que se encontra sob os processos reais.
Amit e Zott (2001, p. 493)	Um modelo de negócio descreve o delineamento do conteúdo de transação, estrutura e governança, de modo a criar valor por meio da exploração de novas oportunidades de negócios.
Torbay; OsterWalder e Pigneur (2001, p. 03)	A arquitetura da organização e sua rede de parceiros para criação, comercialização e entrega de valor e capital de relacionamento para um ou vários segmentos de clientes, a fim de gerar fluxos de receita lucrativos e sustentáveis.
Stahler (2002, p. 06)	Um modelo de um negócio existente ou futuro de um negócio planejado. Um modelo é sempre uma simplificação da realidade complexa, pelo qual ajuda a entender os fundamentos de uma empresa ou a planejar como uma



	futura empresa deve assemelhar-se.
Chesbrough e Rosenbloom (2002, p. 532)	O modelo de negócios fornece uma estrutura coerente que leva as características e potenciais tecnológicos como entradas, convertendo-as por meio de clientes e mercados em saídas econômicas. O modelo de negócios é assim concebido como um dispositivo que realiza a intermediação entre desenvolvimento de tecnologia e a criação de valor econômico.
Magretta (2002, p. 01)	O modelo de negócio conta uma estória lógica explicando: Quem são seus clientes? O que os clientes valorizam? Também responde questões fundamentais tais como, ganhamos dinheiro nesse negócio? Qual é a lógica econômica implícita que explica como podemos oferecer valor aos clientes a um custo apropriado?
Bouwman (2002 apud Al-Debei; Avison, 2010, p. 362)	Uma descrição dos papéis e relacionamentos de uma empresa, seus clientes, parceiros e fornecedores, bem como os fluxos de bens, informações e receitas entre essas partes e os principais benefícios para os envolvidos em particular, mas não exclusivamente o cliente.
Hedman e Kalling (2003, p. 49)	O modelo de negócios é um termo usado para descrever os principais componentes de um determinado negócio. Isso é clientes, concorrentes, ofertas, atividades e organização, recursos, fornecimento de fatores e entradas de produção, bem como componentes de processos longitudinais para cobrir a dinâmica do modelo comercial ao longo do tempo.
Campanovo e Pigneur (2003, p. 04)	Uma conceituação detalhada da estratégia de uma empresa em um nível abstrato, que serve como base para a implementação de processos de negócios.
Leem <i>et al.</i> (2004, p. 78)	Conjunto de estratégias para o estabelecimento e gerenciamento de empresas, incluindo um modelo de receita, processos de negócios de alto nível e alianças.
Shafer; Smith e Linder (2005, p. 202)	Uma representação da lógica subjacente de uma empresa e opções estratégicas para criar e capturar valor dentro de uma rede de valores.
Osterwalder; Pigneur e Tucci (2005, p. 17)	Uma ferramenta conceitual que contém um conjunto de elementos e suas relações, pela qual permite expressar a lógica de negócios de uma empresa específica. É uma descrição do valor que uma empresa oferece a um ou vários segmentos de clientes, assim como a arquitetura da empresa e sua rede de parceiros para criar, comercializar e entregar esse capital de relacionamento de valor, para gerar fluxos de receita lucrativos e sustentáveis.
Haaker, Faber e Bouwman (2006, p. 646)	Um esforço colaborativo de várias empresas para oferecer uma proposta conjunta aos seus consumidores.
Andersson <i>et al.</i> (2006, p. 01)	Os modelos de negócios são criados para deixar claro quem são os atores de negócios em um caso de negócios e como tornar suas relações explícitas. As relações em um modelo de negócios são formuladas em termos de valores trocados entre os atores.
Kallio, Tinnila e Tseng (2006, p. 282)	O meio pelo qual uma empresa é capaz de criar valor, coordenando o fluxo de informações, bens e serviços entre os vários participantes da indústria, incluindo clientes, parceiros dentro da cadeia de valor, concorrentes e o governo.

Rajala e Westerlund (2007, p. 118)	As formas de criar valor para os clientes e a forma como uma empresa transforma as oportunidades de mercado em lucros através de conjuntos de atores, atividades e colaborações.
Johnson, Christensen, e Kagermann (2008, p. 60)	Modelo de negócio, consiste em quatro elementos interligados que, juntos, criam e oferecem valor. São eles: Proposição de valor ao cliente; fórmula de lucro; recursos-chave; e processos-chave.
Rappa (2010, On-line)	Um método de fazer negócios pelo qual uma empresa pode sustentar-se, isto é, gerar receita. O modelo de negócio explica como uma empresa ganha dinheiro especificando onde está posicionada na cadeia de valor.
Zott e Amit (2010, p. 216)	Um sistema de atividades interdependentes que transcende a empresa focal e abrange seus limites.
Casadesus-Masanell e Ricart (2010, p. 195)	Um reflexo da estratégia realizada pela empresa.
Teece (2010, p.179)	Um modelo de negócio articula a lógica, os dados e outras evidências que suportam uma proposta de valor para o cliente e uma estrutura viável de receitas e custos para a empresa entregar esse valor.
Ostewalder e Pigneur (2010, p. 14)	Um Modelo de Negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização

Fonte: Al-Debei e Avison (2010, p. 362-63); Siqueira e Crispim (2011); Zott *et al.* (2011).

Consolidadas acima as contribuições dadas por estudiosos do assunto, pode-se afirmar que existe uma lógica estrutural que caracteriza a forma como as empresas se relacionam com todos os participantes do modelo de negócio, em busca de lhes apresentar o melhor pacote de benefícios.

Abaixo, no Quadro 2, é possível observar a partir da visão de Linder e Cantrell (2000) os principais itens relacionados ao modelo de negócios, ressaltando-se que os respectivos componentes não devem considerar o MN como um todo.

Quadro 2 – Componente de um Modelo de Negócios

<b>Componente</b>	<b>Exemplos</b>
Modelo de Precificação	Custos adicionais COM (custo por milhares)
Modelo de Receita	Modelo de publicidade ou transmissão Modelo de assinatura Taxa de serviço
Modelo de Canal	Loja Física Loja Virtual Atendimento direto ao consumidor
Modelo de Processo de Vendas	Leilão Leilão reverso Comunidade
Relacionamento comercial por meio da internet	Criação de mercado Agregação Aliança com fornecedores virtuais Rede de valores

Forma Organizacional	Unidade de negócio única Capacidade de Internet Integrada
Proposição de Valor	Menor valor e custo muito baixo Maior valor ao mesmo custo Valor muito maior a um maior custo

Fonte: Linder e Cantrell (2000).

Osterwalder, que é um dos autores mais citados sobre o assunto, escreveu junto com Yves Pigneur, em 2010, o livro *“Business model generation”*, que é uma continuidade da tese do doutorado de Osterwalder, de 2004, que tem como título *“The business model ontology: A proposition in a design Science approach”*.

Segundo Osterwalder (2004), existem quatro pontos relevantes acerca do modelo de negócios. São elas:

- a. Produto: Qual a proposição de valor ofertada no mercado pelas empresas?
- b. Interface do cliente: Quem são os clientes-alvos da empresa, pela qual seus produtos e serviços são entregues, e qual é a relação estabelecida com estes clientes?
- c. Gestão de infraestrutura: Como a empresa soluciona problemas inerentes à infraestrutura?
- d. Aspectos financeiros: Quais são os custos suportados pelo MN de uma empresa, e qual é o modelo de receita adotado?

A partir das proposições acima, Osterwalder (2004) apresentou uma estrutura com um conjunto de nove blocos inter-relacionados, como está exposto no Quadro 3, desse modo temos a lógica da entrega e captura de valor por uma organização.

Quadro 3 – Blocos do modelo de negócios

Pilares do MN	Blocos do MN	Descrição
Produto	Proposição de Valor	Descreve uma visão geral do pacote de produtos e serviços ofertados pela empresa. É a razão pela qual satisfaz as necessidades de um cliente. Representa uma proposta de valor gerada por uma empresa para um segmento de clientes específicos, pela qual provê uma agregação ou conjunto de benefícios aos clientes. Os valores podem ser: Quantitativos (preço, desempenho); ou qualitativo (design, marca/status, inovação experiência, conveniência) pelos quais as empresas ao propor o respectivo valor, se diferenciam de seus concorrentes.

Interface com os clientes	Segmento de clientes	Trata-se do cliente-alvo podendo este ser um grupo de pessoas ou organizações em que uma empresa cria valor. Pode haver diversos segmentos de clientes, tais como: Mercado de massa (clientes com necessidades similares); Nicho de mercado (MN são encontrados principalmente no <i>Business to Consumer</i> ); Segmentado (diversos segmentos com necessidades similares); Diversificada (MN serve à segmentos de acordo com as necessidades diferentes); Mercados multilaterais (organizações com um MN que servem um ou mais segmentos interdependentes).
	Canais de distribuição	Descreve a forma em que uma empresa se comunica e alcança seus clientes para entregar a proposta de valor. Os tipos de canais podem ser direto (equipes de venda, web) ou indireto (lojas próprias, lojas parceiras, atacado). Para ambos os canais as fases são: Conhecimento - Forma de o cliente conhecer o produto; Suporte ao cliente na avaliação do produto proposto; Compra; Entrega; Apoio ao pós-venda.
	Relacionamento	Descreve os tipos de relação em que a empresa deseja estabelecer com os segmentos de clientes, a fim de conquistar e/ou reter os clientes, assim como ampliar suas vendas. Categorias: Assistência pessoal: (vendas <i>face-to-face</i> , e-mail ou televendas); Assistência pessoal dedicada: (relações pessoais para atender clientes prime); <i>Self-service</i> : meios necessários em que a empresa oferece para que os clientes se sirvam de seus produtos sem sua intervenção (e-commerce). Comunidade: Meios em que uma empresa utiliza de uma comunidade para envolver seus clientes. Cocriação: A exemplo do aplicativo Waze, o compartilhamento de informações é feito pelos próprios usuários.
Gerenciamento de infraestrutura	Configuração de valor (Recursos – chave)	A Configuração de valor ou recursos-chave descreve a composição de atividades e recursos principais pelos quais são necessários para criar valor ao cliente. Os recursos principais podem ser categorizados como: Físico (fábricas, edifícios, veículos, máquinas, pontos de vendas, logística, compras, TI); Intelectual (marcas, conhecimentos, patentes); Humano (Recursos humanos); Financeiro (alguns MN exigem garantias financeiras e linha de crédito para financiar clientes. Desta forma, as empresas com este MN, vão até bancos e mercados de capital por exemplo, a fim de assegurar os negócios com seus clientes).

	Competência (Atividades chave) –	<p>Trata-se da capacidade de executar as ações essenciais para uma empresa realizar seu MN, pelos quais podem ser categorizados da seguinte maneira:</p> <p>Produção (atividades relacionadas ao desenvolvimento, fabricação e entrega de produtos em grande quantidade);</p> <p>Resolução de problemas (operações de consultoria, prestação de serviços);</p> <p>Plataforma/rede (combinação de serviços, tais como software, relação entre crédito-cliente-banco, interface entre cliente e/ou comerciante por meio de desenvolvimento de software ou provimento de soluções de TI).</p>
	Parcerias	<p>Representa a rede de fornecedores e/ou parceiros corporativos a fim de criar valor para o cliente, impulsionados por: Otimização e economia de escala (terceirização e infraestrutura compartilhada, a fim de reduzir custos); Redução de riscos e incertezas (Alianças estratégicas entre concorrentes a fim de reduzir incertezas em um ambiente competitivo); Aquisição de recursos e atividades particulares (extensão de atividades próprias para produzir ou executar determinadas atividades, a exemplo de uma empresa que um fornece um sistema operacional a seus clientes por meio de outras que produzem computadores).</p>
Aspectos Financeiros	Estrutura de Custos de	<p>A estrutura de custos descreve todos os custos que abrangem nas operações de um MN da empresa para que esta possa ser capaz de prover o respectivo valor aos clientes. Neste sentido, há duas categorias para representar este bloco, sendo: Estrutura direcionada pelo custo (concentrada na otimização de custos com propostas de valor a baixo preço, automação); Estrutura direcionada pelo valor (concentradas em valor de alto nível incluindo a personalização).</p>
	Estrutura de receita de	<p>Descreve o modo em que a empresa ganha dinheiro por meio de uma variedade de fluxos de receitas.</p> <p>A grande variedade de mecanismos de preços proporcionados pela TI, por exemplo, ajuda as empresas a melhorar a maximização de receitas. Em particular, a Internet teve um impacto importante sobre os preços e criou uma gama de mecanismos de preços (Klein; Loebbecke, 2000 apud Osterwalder, 2004).</p> <p>O Modelo de Receita descreve a forma como uma empresa gera dinheiro por intermédio do Segmento de Clientes. Pode abranger dois tipos de fluxos de receitas: Transações decorrentes de pagamentos únicos; ou de rendas derivadas de pagamentos recorrentes sucedidas de uma venda à clientes, tal como um suporte pós-</p>

		compra. Sob os contextos acima, a receita pode advir de uma venda de recursos, anúncios, taxa de uso, taxa de assinatura, empréstimos, aluguéis, licenciamento por uso de propriedade.
--	--	---

Fonte: Osterwalder (2004, p.43); Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005); Osterwalder e Pigneur (2010).

A utilização de uma ferramenta simples e intuitiva como o *business model Canvas* não é a solução definitiva e não deve ser encarada como única (SIQUEIRA; CRISPIM, 2011), mas quanto mais alinhado o ajuste entre os elementos do modelo de negócios, mais difícil se torna para os concorrentes imitarem a base para vantagens competitivas (FOSS; STIEGLITZ, 2014). De forma alinhada com o conceito de core competente, quanto mais valioso, raro inimitável e insubstituível é um recurso, maior é a chance de que esta obtenha lucros sustentáveis (AFUAH, 2013).

## 2.2 Modelos de Negócios e Estratégias em Bancos

Ao se analisar a estrutura dos bancos que fazem parte desse estudo, é possível identificar algumas similaridades, de início a quantidade de funcionários, onde Banco do Brasil, Bradesco e Itaú, têm cada um deles entre 96.000 e 100.000 funcionários, enquanto o Santander mantém quadro de 48.000 funcionários. A preocupação destes bancos com sustentabilidade é notória, tanto que as quatro instituições fazem parte do Índice de Sustentabilidade Empresarial, da B3 – Bolsa, Brasil, Balcão.

Por serem bancos múltiplos, que atuam dentro das mesmas regras de mercado, os quatro bancos analisados apresentam diversas similaridades, a segmentação de clientes é uma delas. Os quatro mantêm estrutura com agências de varejo, segmento gerenciado e alta renda. Essa similaridade se repete quanto ao modelo de agências digitais, em complemento às agências físicas, onde o cliente se relaciona com o banco por meios eletrônicos, sem a necessidade de ir até a agência para contratar produtos e serviços.

A seguir estão apresentados trechos de estudos a respeito de modelos de negócios e estratégias em bancos, que irão subsidiar essa pesquisa e sua conclusão.

Para Mullineux e Murinde (2003), à medida que as instituições bancárias se tornam maiores e se envolvem em mais atividades, elas também obtêm informações sobre seus clientes, incluindo informações médicas, de crédito e investimentos. Essas são informações de negócios potencialmente bastante valiosas em muitos aspectos para as empresas bancárias e suas afiliadas, e o potencial existe claramente para abuso nesta área.

Araújo e Jorge Neto (2005) salientam que ao se falar e analisar esse setor, é preciso ter a distinção necessária, pois são dois mercados com características diferentes, o primeiro é caracterizado pelo mercado de “papéis”: títulos, ações, opções e contratos futuros; o segundo é aquele realizado pelo banco comercial, isto é, um agente intermediário entre tomadores e ofertadores de recursos. Essa segmentação abre espaço para instituições que optem por atuar em nichos específicos, ou de forma mais abrangente, que é o caso dos bancos múltiplos.

Após a criação do Plano Real, houve a abertura do sistema financeiro ao capital externo. Segundo Freitas (1999), isso não se traduziria necessariamente em melhoria da qualidade dos serviços à população. Poderia representar um benefício para as grandes empresas, além dos segmentos de renda elevada, uma vez que estes têm condições de negociar tarifas, além de exigirem tratamento diferenciado, enquanto a grande maioria que não demanda produtos sofisticados, permaneceria nas longas filas e pagando tarifas elevadas.

Jorge Neto, Araújo e Ponce (2006) entendem que o nível de competição dos bancos brasileiros apresentou aumento com a entrada dos bancos estrangeiros e redução com sua posterior saída, ou seja, a maior concentração implica em uma menor concorrência de mercado. Dito isso, entende-se que os bancos estrangeiros tinham interesse em alguns nichos e não nas necessidades da população e em fazer parte do desenvolvimento do sistema financeiro brasileiro.

Em um cenário global turbulento vivido nas décadas de 1990 e 2000, com a saída de parte dos bancos estrangeiros, se consolidou a concentração bancária no Brasil. Segundo Troster (2004), o aumento do tamanho dos bancos são as economias de grandeza (de escala, escopo e planta), segundo as quais o custo médio cai quando a produção aumenta. Isso implica que bancos maiores, certamente são mais rentáveis do que os bancos menores. Motta (2005) afirma que a competição existente nessa indústria no Brasil é forte, alguns trabalhos empíricos realizados no país não confirmaram a hipótese de uma estrutura oligopolista, porém

a hipótese de concorrência perfeita também é descartada, caracterizando-se por um mercado concentrado.

Em um mercado concentrado, onde quanto maior sua operação, menor seu custo, Elsas, Hackethal e Holzhauser (2010) analisam que os bancos, ao contrário da maioria dos outros setores, mantêm relações de longo prazo com seus clientes, onde acumulam informações destes que podem ser utilizadas no oferecimento de outros tipos de serviços, evidenciando a economia de escala pelo fato de manter uma única estrutura para oferecer diversos tipos de serviços.

Com a consolidação da moeda, o Real, e da política monetária instituída, houve o início do processo de modernização dos bancos, que está muito relacionado à inflação. Se por um lado, durante o período de hiperinflação, os clientes exigiam agilidade na realização de suas transações, por outro lado, após a estabilização econômica, os bancos brasileiros passaram a buscar reduções de custos por meio da tecnologia (CAVALCANTE, 2002).

Hernando e Nieto (2007) e Ciciretti, Hasan e Zazzara (2009), por exemplo, identificaram ganhos de rentabilidade e redução de custos com a implantação do sistema de internet *banking* nos bancos espanhóis e italianos. Hernando e Nieto (2007) vão além e afirmam que a adoção do atendimento digital tem se tornado estratégia para bancos múltiplos. Trata-se de um importante canal de atendimento, complementar ao atendimento presencial nas agências. Espera-se que a estratégia digital aumente a lucratividade dos bancos, pois haverá aumento nas receitas, por essa maior interação com o cliente, gerando fidelidade acompanhada da redução de despesas administrativas e de pessoal.

Segundo Campbell e Frei (2010), o uso do canal bancário on-line é associado a taxas mais altas de retenção de clientes nos horizontes de um, dois e três anos. Muitos bancos estão alocando recursos para migrar ativamente clientes para o canal bancário on-line, baseando-se no pressuposto que conseguirão se beneficiar com custos, receitas e retenção. Os autores afirmam que o principal benefício do canal bancário on-line se dá na atração e retenção de clientes mais rentáveis, ao invés de aumentar a lucratividade dos clientes que já são atendidos por outros canais.

Accorsi (2014) afirma que um consumidor mais familiarizado com as novas tecnologias, exige um serviço rápido e onipresente e se recusa a aceitar processos complicados quando necessita de banco, este enfatiza a mobilidade e valoriza novas tecnologias. De acordo com o Relatório FEBRABAN de Tecnologia Bancária, 75%



dos bancos estão investindo na tecnologia chamada *blockchain*, que promete grandes mudanças nos serviços de intermediação. Em 2017 35% das transações bancárias ocorreram via celular ou tablet, se somadas as operações feitas via internet totalizam 57% das transações bancárias realizadas no Brasil (FEBRABAN, 2018).

Chiorazzo, D'Apice, DeYoung e Morelli (2018) analisaram o modelo de negócio de bancos no período compreendido entre 1997 e 2012, quando ocorreu uma grande evolução tecnológica e de mudança na forma de se relacionar dos bancos com seus clientes. Eles puderam concluir que um banco que aderiu de perto ao modelo de negócios tradicional aumentou sua chance de sobreviver em um ano adicional em cerca de 6 pontos percentuais e aumentou sua chance de sobreviver a todo o período da amostra em cerca de 13 pontos percentuais, essa vantagem dobrou durante a crise. Com isso, esse setor se mostra ainda mais desafiador para inovações que sejam sustentáveis.

Em contrapartida, Filipovska (2017) traz uma visão sobre implantação de modelos de negócios em bancos sustentáveis, ela afirma que os órgãos reguladores devem ser direcionadores de mercado para maior sustentabilidade, ao mesmo tempo eles não devem bloquear o desenvolvimento de novas tecnologias no setor financeiro.

No Brasil temos dois bancos públicos dentre as maiores instituições do país, segundo Lopes e Teixeira (2014), ao aplicar o modelo de negócios Canvas, pode-se entender que o Banco do Brasil utiliza diversos canais de relacionamento com os clientes (recurso) como maneira de facilitar a concessão de crédito (atividade-chave), enquanto a Caixa Econômica Federal busca utilizar os recursos de terceiros (por exemplo, o FGTS e PIS) para transferir recursos e desenvolver programas.

Martins, Bortoluzzo e Lazzarini (2014) entendem que tanto os bancos públicos como os bancos privados apresentaram mudança de comportamento em termos de competição após as declarações de incentivo à concessão de crédito e à redução de taxas por parte do governo federal brasileiro durante a crise de 2008. Isso mostra que os bancos públicos são instrumento direto de influência do governo no mercado bancário.

## 2.3 Estratégias de Preços

Uma visão sobre o preço é de que para o consumidor, ele é visto como o valor estabelecido em relação ao que ele deseja trocar, em resumo, o poder de compra sendo trocado por satisfação ou utilidade advinda de algum bem ou serviço (MANKIWI, 2001). Para McCarthy e Perreault (1997), as diretrizes de determinação de preços podem ser orientadas para: (i) lucro, com foco no retorno-alvo e na maximização do lucro; (ii) vendas, visando ao crescimento das vendas e aumento da participação de mercado; e ou (iii) situação de mercado, em que a preocupação é a concorrência.

Segundo Jain (2000), o ato de se determinar o preço trata de um processo complexo, por depender de variáveis provenientes de diversas áreas dentro de uma mesma organização, dessa forma deve estar inserida no planejamento estratégico, além de refletir os objetivos da organização. Já Kotler (2000) traz uma visão pelo lado do *marketing*, na qual a determinação de preços está inserida na gestão de *marketing*, que consiste no processo de planejar e executar a concepção, precificação, promoção e distribuição, criando um elo entre os objetivos estratégicos de qualquer organização.

Kotler e Keller (2012), afirmam que o preço é o único elemento do mix de *marketing* que gera receita, além disso, o preço também informa ao mercado o posicionamento de valor pretendido pela empresa para seu produto. Um produto bem desenvolvido e comercializado pode cobrar um preço superior e colher elevados lucros, porém, em uma nova realidade econômica, muitos consumidores buscam economizar, com isso muitas empresas tiveram que rever suas estratégias de preços.

Quando falamos em serviços, segundo Zeithaml, Bitner e Gremler (2003), o aspecto intangível dos serviços o torna de difícil gerenciamento de flutuação da demanda, bem como a comunicação de seus atributos ao público-alvo. Uma dificuldade está na determinação dos preços em serviços, tendo em vista que é difícil comparar preços com os concorrentes, já que os serviços nem sempre são iguais e os custos podem variar muito de acordo com as variáveis ao redor da prestação de serviço (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Para Breidert, Hahsler e Reutterer (2006), mesmo com os avanços expressivos no âmbito de *pricing* nas últimas décadas, a grande maioria das

empresas toma as suas decisões quando o assunto é preço, sem um profundo conhecimento da reação dos seus potenciais consumidores, além da reação dos concorrentes a diferentes níveis de preço.

Os consumidores de serviços costumam confiar nas informações boca a boca, ao julgar a qualidade eles dão grande importância ao preço e aos fatores visíveis. Além disso, eles são altamente fiéis aos prestadores de serviços que os satisfazem, devido aos custos variáveis envolvidos, há muito comodismo do consumidor, e pode ser difícil tirar um cliente do concorrente (KOTLER; KELLER, 2012).

Calogridis (2010, p. 62) afirma que existem diferentes práticas com objetivos distintos e voltadas para diversos setores quando o assunto é tipo de precificação:

- **Preços de penetração:** preços iniciais artificialmente baixos para assegurar um bom volume de vendas. Neste caso, o ciclo de vida do produto deve ser longo o suficiente para permitir aumentos graduais de preços, uma vez que a meta de participação seja atingida.
- **Skimming:** um preço alto é estabelecido na perspectiva de que o volume seja baixo e se possa tomar proveito de uma situação específica de mercado, geralmente temporária.
- **Preço com base em valor:** grande parte do preço é definido em função do valor dos atributos do produto na perspectiva do cliente em relação à produtos similares no mercado. Genericamente, tudo que se cobra acima do custo pode ser considerado como valor dos atributos do produto.
- **Loss leader:** um preço muito baixo é estabelecido propositalmente (geralmente abaixo do custo) para encorajar clientes a comprar o produto juntamente com outros produtos da mesma empresa. Se essa estratégia for utilizada individualmente, gerará prejuízo.
- **Preços psicológicos:** significa usar a percepção do consumidor para direcionar padrões de compra, com a utilização de valor um pouco abaixo de números redondos.

- Liderança de preço: significa que competidores dificilmente conseguirão competir por preço, geralmente utilizado por empresas maiores e com grande poder de negociação com fornecedores.
- Discriminação de preços: pode ser definido como a cobrança de preços diferentes para o mesmo produto em mercados distintos.
- *Mark-up*: precificação baseada em uma margem de lucro a ser definida adicionada após a apuração de custos.
- Influência da elasticidade: precificação baseada no efeito da alteração dos preços no volume de vendas.

Para Stremersh e Tellis (2002, p. 57), é dado o nome de agrupamento para uma estratégia em que a empresa vende apenas o pacote e não (todos) os produtos separadamente, um exemplo claro são os pacotes de serviços bancários.

#### 2.4 Receitas e Tarifas em Bancos

A indústria bancária sofreu uma grande reestruturação a partir da década de 1980. Principalmente nos países desenvolvidos, dentre outros fatores, pode-se destacar o declínio nas margens líquidas de intermediação financeira dos maiores bancos e do aumento da importância das receitas não-juros (MARQUES; PAULA, 2006).

Neste sentido, Mullineux e Murinde (2003), afirmam que as taxas e comissões são um exemplo de fluxo de receita recorrente de bancos diversificando suas atividades. O crescimento das operações de fiança bancária e fora do balanço alimentou ainda mais o potencial de receita sem juros na geração de rentabilidade. De forma complementar, Stiglitz (2015) alega que existe um abuso do poder de mercado do setor financeiro, tanto quanto ao consumidor que faz transações com cartões de crédito, como as taxas que as empresas de cartão de crédito e débito cobram dos comerciantes - geralmente de 1 a 3% ou mais do custo da transação - não refletem o valor dos serviços prestados, mas sim um aluguel, monopólio do que é essencialmente um bem público da infraestrutura de pagamentos em rede.

Em contrapartida, Stiroh (2004) analisou receitas na indústria bancária americana no período entre 1984 e 2001, e identificou que existem evidências de que a diversificação pode ser benéfica para as instituições a partir de lucros e

receitas mais estáveis. Ele completa dizendo que a indústria bancária americana está reduzindo de forma constante a exposição a fontes tradicionais de receita (como receita sobre empréstimos) e aumentando as fontes não tradicionais que geram receita de serviços, tarifas e outros tipos de receita, sem associação ao crédito.

Do mesmo modo, ao estudo mencionado no parágrafo anterior, DeYoung e Rice (2003), argumentam que, entre 1980 e 2001, ocorreu um movimento por parte dos bancos comerciais norte-americanos com o objetivo de substituir receita oriunda de margem financeira por receita não relacionada a juros. Este movimento foi bastante documentado pela literatura, porém poucos foram os trabalhos que relacionaram este movimento à performance dos bancos comerciais nos Estados Unidos. O resultado obtido pelos autores indica que o aumento da receita livre de perda de crédito tende a estar associada a maior lucratividade.

Por outro lado, Lima *et al.* (2014) ao comparar bancos brasileiros e norte-americanos, de 2002 a 2013, foi possível identificar que os bancos brasileiros se mostram superiores nos índices de rentabilidade em relação aos bancos norte-americanos. Fato que pode ser explicado pela estrutura macroeconômica de cada país em questão, ou seja, nos Estados Unidos baixas taxas de juros praticadas e grandes volumes operados e, ao contrário, no Brasil altas taxas de juros praticadas e baixos volumes operados.

Mullineux e Murinde (2003), afirmam que o preço dos serviços e produtos bancários é geralmente complexo e não é necessariamente fácil identificar a lógica precisa das diferenças nos preços dos produtos e serviços bancários. Além disso, deve-se levar em conta o potencial de abuso no marketing e da venda cruzada de produtos e serviços aos clientes, principalmente em relação a atividades de consultoria em valores mobiliários e investimentos.

Ao se fazer essa análise no Brasil, pode-se dizer que o Plano Real teve impactos profundos no sistema bancário nacional, a partir da ameaça de uma crise sistêmica provocada pela quebra de instituições de pequeno e médio porte. Diante disso, o sistema bancário viu-se forçado a mudar sua forma de financiamento substituindo as receitas inflacionárias por receitas de intermediação financeira, de serviço e de tarifas, o sistema mostrou-se ágil e adaptou-se rapidamente à nova forma de operação (CORAZZA; PESAVENTO, 2000). Com isso houve uma natural concentração no setor, que segundo Freitas e Köhler (2009) implica na oportunidade

de abuso do poder econômico e conseqüente aumento dos *spreads*, mas, por outro lado, se houver ganhos significativos de escala, o custo pode cair.

Corroborando com o que foi dito no parágrafo anterior, Vian *et al.* (2011) consideram que o fator que determina o crescimento das receitas com serviço é a demanda, dada pelo aumento da base de clientes e das transações bancárias, transações estas que crescem ano a ano, juntamente com o crescimento exponencial não só da base de clientes, mas também da utilização dos serviços bancários. Vale destacar também que segundo Arantes (2012), em cenários de crise, os bancos buscam maior racionalização dos componentes de custo, por se tratar de variáveis de mais controle. Já os componentes da receita são os mais afetados nestes períodos, pois dependem de fatores externos aos bancos.

Ao abordar o tema tarifas, Vian *et al.* (2011) afirmam que o estabelecimento de seu preço não se esgota na remuneração de custos, como em outros negócios. Também reflete a demanda e a oferta de serviços, dentro das estratégias e modelos de negócios de cada instituição. Daí não só a diversidade de tarifas que reproduz a diversidade de serviços, mas também as diferenças de preços cobrados pelas instituições. A remuneração dos serviços é que possibilita ao sistema bancário ser no Brasil, o setor que mais investe em tecnologia da informação, com reflexos para toda a sociedade.

Kovner, Vickery e Zhou (2014) identificam que os maiores bancos possuem menores custos operacionais em relação a seus pares de menor tamanho. Além disso, eles classificam os custos dos bancos não relacionados a juros em nove categorias:

- Gastos da Matriz e Corporativos;
- Tecnologia da Informação e Processamento de Dados, quanto mais digital o banco, maior esse custo;
- Consultoria e Assessoramento;
- Jurídico;
- Varejo, quanto mais digital o banco, menor esse custo;
- Depósitos de Segurança e relacionados ao Governo;
- Outros Serviços Financeiros;

- Diretoria;
- Diversos, de difícil classificação.

Corroborando com o que foi dito anteriormente, Rodamilans (2016) afirma que a diversificação das receitas atua positivamente na redução da volatilidade de resultados, que entre diversificar com foco em serviços e tarifas ou seguro é preferível para os bancos escolher seguros, que gera o colchão ou proteção esperada ao resultado recorrente.

Na contramão do que foi dito temos as *fintechs*, que se caracterizam por baixa ou nenhuma cobrança de tarifa do cliente final, monetizando de outra forma seu negócio. A operação dessas empresas é fundamentada em quatro pilares principais: tecnologia, a ciência dos dados, design e experiência do cliente.

O setor financeiro está enfrentando uma transformação radical, aproveitando as tecnologias digitais para oferecer serviços inovadores, as denominadas *Fintechs* estão emergindo em domínios com a gestão de ativos, empréstimos ou seguro (GUEDES; MATTOS, 2019). Porém, em estudo feito pela PwC, chamado *Fintech Deep Dive 2018*, dentre 244 empresas, 58% disseram operar no prejuízo (SIMÕES, 2018).

Otávio Lazari, presidente do Bradesco, em entrevista ao Estado (SCHELLER, 2019), ao ser questionado afirmou que o Bradesco hoje não sabe quem são seus concorrentes, agora novos competidores podem surgir a qualquer momento. Ele ainda afirmou que antes todo mundo cobrava tarifa, mas como esses novos bancos não têm ainda de dar lucro, então eles não cobram. O Bradesco criou o banco digital Next, que começou cobrando tarifas e voltado para os millenials<sup>1</sup>, passou a oferecer serviços gratuitos, e em breve passará a ter estrutura independente do Bradesco, para que possa se livrar das amarras regulatórias que o Banco Central (BC) impõe aos grandes bancos e suas controladas.

#### 2.4.1 Tarifas e Pacotes de Serviços no Brasil

Com a implantação do Plano Real e o processo de estabilização de preços decorrente, houve a necessidade de reestruturação do setor bancário e a adequação ao novo ambiente. As rendas advindas com o *floating* caíram a zero em

---

<sup>1</sup> Pessoas nascidas a partir do ano 2000.

1995. Com a monetização da economia e com o crescimento do consumo resultante da queda da inflação, os bancos puderam obter receitas da intermediação financeira através do aumento do crédito, que cresceu ao longo de 1994, e com a cobrança de tarifas sobre os serviços bancários que foi significativamente liberalizada (MARQUES; PAULA, 2006).

No Brasil, a Resolução nº 3.919, art. 2º, inciso I, de 25 de novembro de 2010, regulamenta os serviços essenciais de conta de depósitos à vista. Abaixo, no Quadro 4, estão descritos esses serviços.

Quadro 4 – Serviços essenciais de conta de depósitos à vista

Serviços	Serviços gratuitos por mês
Fornecimento de cartão com função débito	Incluído
Fornecimento de segunda via de cartão, exceto nos casos de pedido de reposição formulados pelo correntista decorrentes de perda, roubo, furto, danificação e outros motivos não imputáveis à instituição emitente	Incluído
Realização de saques em guichê de caixa, inclusive por meio de cheque ou de cheque avulso, ou em terminal de autoatendimento	4
Realização de transferências de recursos entre contas na própria instituição, em guichê de caixa, em terminal de autoatendimento e/ou pela internet	2
Fornecimento de extrato contendo movimentação dos últimos trinta dias por meio de guichê de caixa e/ou terminal de autoatendimento	2
Realização de consultas mediante utilização da internet	Sem limite
Fornecimento anual de extrato consolidado, discriminando, mês a mês, os valores cobrados no ano anterior relativos às tarifas, juros, encargos moratórios, multas e demais despesas incidentes sobre operações de crédito e de arrendamento mercantil	Incluído
Compensação de cheques	Sem limite
Fornecimento de folhas de cheque, desde que o correntista reúna os requisitos necessários à utilização, de acordo com a regulamentação em vigor e as condições pactuadas	10
Prestação de qualquer serviço por meios eletrônicos, no caso de contas cujos contratos prevejam utilizar exclusivamente meios eletrônicos	Sem limite

Fonte: Banco Central do Brasil (2010).

Caso o correntista contrate o pacote de serviços essenciais e utilize serviços além das quantidades mencionadas acima, ou serviços que não constam no hall das gratuidades, estes terão cobrança individual, de acordo com a tabela de tarifas vigente na instituição financeira.



Segundo o Banco Central (BACEN), em sua Resolução nº 3.919, de 25 de novembro de 2010, é obrigatória a divulgação em local e formato visíveis ao público no recinto das suas dependências, bem como nos respectivos sítios eletrônicos na internet, das seguintes informações relativas à prestação de serviços a pessoas naturais e pessoas jurídicas e respectivas tarifas:

- I. Tabela contendo os serviços cuja cobrança de tarifas é vedada, nos termos do art. 2º;
  - II. Tabela, nos termos do art. 3º, incluindo lista de serviços, canais de entrega, sigla no extrato, fato gerador da cobrança e valor da tarifa;
  - III. Tabela contendo informações a respeito do pacote padronizado, na forma do art. 6º;
  - IV. Tabela contendo a relação dos benefícios e/ou recompensas vinculados aos cartões de crédito diferenciados emitidos pela instituição, devendo os cartões ser agrupados em dois quadros, um por proprietário do esquema de pagamento (bandeira) e outro por valor da tarifa de anuidade diferenciada em ordem crescente;
  - V. Tabelas de demais serviços prestados pela instituição, inclusive pacotes de serviços;
  - VI. Esclarecimento de que os valores das tarifas foram estabelecidos pela própria instituição; e
  - VII. Outras informações estabelecidas pela regulamentação em vigor.
- Parágrafo único: Na divulgação de pacotes de serviços, devem ser informados, no mínimo:
- I. O valor individual de cada serviço incluído;
  - II. O total de eventos admitidos por serviço incluído; e
  - III. O preço estabelecido para o pacote (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2010).

Diante das informações acima, é possível a comparação dos preços por serviços prestados pelos bancos, que é o objetivo desse estudo. Em uma análise preliminar, identificou-se que as instituições cobram preços diferentes pelos mesmos serviços.

De acordo com informações divulgadas pelo Banco Central do Brasil (2019d), base de outubro, o Banco Bradesco, cobra R\$ 99,50 por cheque devolvido por insuficiência de fundos, 59% a mais do que o Banco Itaú, que cobra R\$ 62,50 pelo mesmo serviço. Em contrapartida, ao se verificar o custo para saque no Banco 24 horas, o Banco Itaú cobra R\$ 3,80 por evento, 58% a mais do que o Banco Bradesco, que cobra R\$ 2,40 para o mesmo serviço.

As informações acima não são concludentes com relação às diferenças de tarifas cobradas pelos bancos, elas apenas possibilitam que se apresente a divergência dentre as tarifas cobradas, que é o objeto de estudo dessa dissertação.

### 3 METODOLOGIA

Esta seção propõe apresentar a metodologia que será utilizada na realização deste estudo.

#### 3.1 Tipo e Método de Pesquisa

O conhecimento científico é sempre uma busca de articulação entre uma teoria e a realidade empírica: o método é o fio condutor para se formular essa articulação. O método tem uma função fundamental: além do seu papel instrumental, é a “própria alma do conteúdo” (LÊNIN, 1965).

Segundo Gil (2010), toda pesquisa é feita dentro de algum critério, e é usual a classificação com base em seus objetivos gerais, sendo dessa forma possível classificá-las em três grandes grupos:

- a. Exploratórias: pesquisas que têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses;
- b. Descritivas: seu principal objetivo é a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, estabelecer relações entre variáveis; e
- c. Explicativas: as quais sua preocupação central é identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos.

Sobre a pesquisa descritiva, Cervo, Bervian e Silva (2013, p. 61) afirmam que:

A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características. Busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas.

Gil (2010) afirma que o conhecimento científico está assentado nos resultados oferecidos pelos estudos explicativos. Isso não significa, porém, que as pesquisas exploratórias e descritivas tenham menos valor, porque quase sempre constituem etapa prévia indispensável para que se possa obter explicações científicas.

Na pesquisa documental são investigados documentos a fim de se poder descrever e comparar usos e costumes, tendências, diferenças e outras características. Estuda a realidade presente e não o passado, como ocorre com a pesquisa histórica (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2013). Gil (2010) completa dizendo que a diferença entre a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental é que a primeira utiliza fundamentalmente contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, enquanto a documental de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico.

Appolinário (2009) informa que:

Normalmente, as pesquisas possuem duas categorias de estratégias de coleta de dados: a primeira refere-se ao local onde os dados são coletados (estratégia-local) e, neste item, há duas possibilidades: campo ou laboratório. [...] A segunda estratégia refere-se à fonte dos dados: documental ou campo. Sempre que uma pesquisa se utiliza apenas de fontes documentais (livros, revistas, documentos legais, arquivos em mídia eletrônica, diz-se que a pesquisa possui estratégia documental. Quando a pesquisa não se restringe à utilização de documentos, mas também se utiliza de sujeitos (humanos ou não), diz-se que a pesquisa possui estratégia de campo (APPOLINÁRIO, 2009, p. 85).

É fundamental que os (as) cientistas sociais entendam o significado de fontes primárias e fontes secundárias. As fontes primárias são dados originais, a partir dos quais se tem uma relação direta com os fatos a serem analisados, ou seja, é o pesquisador (a) que analisa. Por fontes secundárias compreende-se a pesquisa de dados de segunda mão, ou seja, informações que foram trabalhadas por outros estudiosos e, por isso, já são de domínio científico, o chamado estado da arte do conhecimento (OLIVEIRA, 2007).

### 3.2 Tipo e Método de Pesquisa do Estudo em Questão

De acordo com a natureza da coleta de dados, a presente pesquisa foi dividida em duas etapas. A primeira é classificada como pesquisa documental e a segunda como descritiva/exploratória.

### 3.2.1 Pesquisa Documental

O trabalho será iniciado com uma pesquisa documental que é composta por materiais que ainda não passaram por um tratamento analítico, em busca de informações a respeito de:

- Pacotes de serviços para pessoa física: serão buscados nos sites dos bancos que serão analisados nesse estudo;
- Tarifas por serviços para pessoa física: serão buscados nos sites dos bancos que serão analisados nesse estudo;
- Tarifas de serviços essenciais: site do Banco Central (BACEN);
- Balanços dos bancos que serão analisados nesse estudo: em seus sites;
- Regulamentação a respeito de tarifas e pacotes de serviços: sites dos órgãos reguladores e seus órgãos adjacentes;
- Notícias relacionadas a tarifas e pacotes de serviços bancários para pessoa física: será feita busca na mídia em geral, sempre levando em conta a qualidade da informação, a partir da checagem da procedência da mesma e da validade das informações nela contidas;

Tendo os documentos em mãos, se iniciará a fase de análise, em busca de se responder aos objetivos específico e gerais dessa pesquisa.

### 3.2.2 Pesquisa Descritiva

Diante do objetivo geral de pesquisa que é identificar e analisar as diferenças nas tarifas de serviços relacionados às contas correntes de pessoa física cobradas pelos quatro maiores bancos brasileiros de capital aberto em 2019, tendo os documentos em mãos, poder-se-á:

- Identificar, a partir da análise dos balanços das instituições financeiras, somados a dados secundários dos órgãos reguladores, qual é a participação percentual da receita com serviços de conta corrente no resultado dos bancos;

- Apresentar a mudança na origem das receitas dos bancos e de acordo com a literatura apresentada anteriormente, explicar de que forma é possível analisar esse novo modelo de receita;
- Tendo os pacotes de serviços das instituições financeiras que serão analisadas, faremos uma tabela comparativa entre elas, dividindo por categorias, serviços e pacotes (varejo e alta renda).

A partir dos itens anteriores, será possível analisar as diferenças nas tarifas de serviços, com o intuito de atender ao objetivo geral do trabalho, gerando uma análise das diferenças de preço por serviços similares das instituições mencionadas.

### 3.2.3 Entrevistas Estruturadas

Para maior entendimento da estratégia das instituições financeiras analisadas nessa dissertação, serão feitas entrevistas estruturadas com gerentes de unidades de negócios dos segmentos varejo e alta renda.

O objetivo é conseguir informações a partir da pesquisa, que não constam nos relatórios de informações aos investidores. Dessa forma, será possível a análise da correlação entre a importância dada pelo gestor da unidade de negócios e o resultado da instituição financeira em tarifas.

A entrevista nos possibilitará entender e analisar as similaridades, ou não, das estratégias adotadas pelas instituições financeiras em suas unidades de negócios, o que ganha maior relevância por se tratar de um setor altamente concentrado.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados alcançados com a pesquisa descrita na seção anterior, além de suas respectivas análises, visando atender os objetivos dessa dissertação e suportar a conclusão desse estudo.

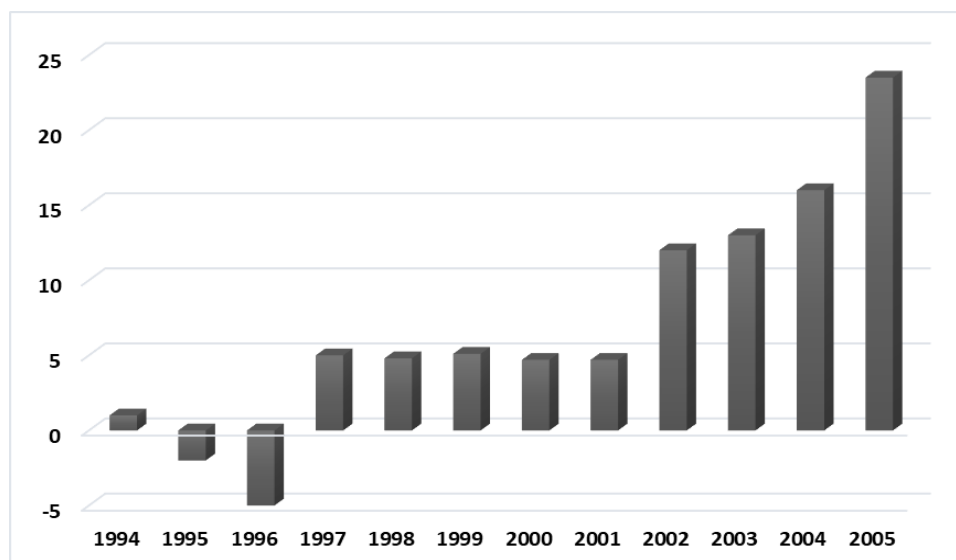
### 4.1 Evolução das Receitas com Tarifas de Contas Correntes

As quatro instituições financeiras analisadas nessa pesquisa são de capital aberto e têm obrigações acerca da divulgação de dados relacionados às atividades e resultados. Adicionalmente, desde a implantação do Plano Real elas passaram por mudanças estruturais significativas, como aquisições de outros bancos, fusões e desmembramentos, e a essas se somam mudanças de regulamentação, que impactaram diretamente o padrão de informações apresentadas nos relatórios de divulgação de resultados ao longo desse período.

Em busca de atingir o objetivo de identificar a mudança no modelo de receita dos bancos desde o Plano Real relativamente às tarifas por serviços, foi feito um levantamento das informações disponibilizadas a esse respeito.

O DIEESE (2006), divulgou a pesquisa “As Receitas de Prestação de Serviços dos Bancos”, que traz entre outras informações, o lucro líquido nominal dos 11 maiores bancos no período entre 1994 e 2005, conforme a Gráfico 4.

Gráfico 4 – Lucro Líquido Nominal dos 11 maiores bancos (em R\$ bilhões)

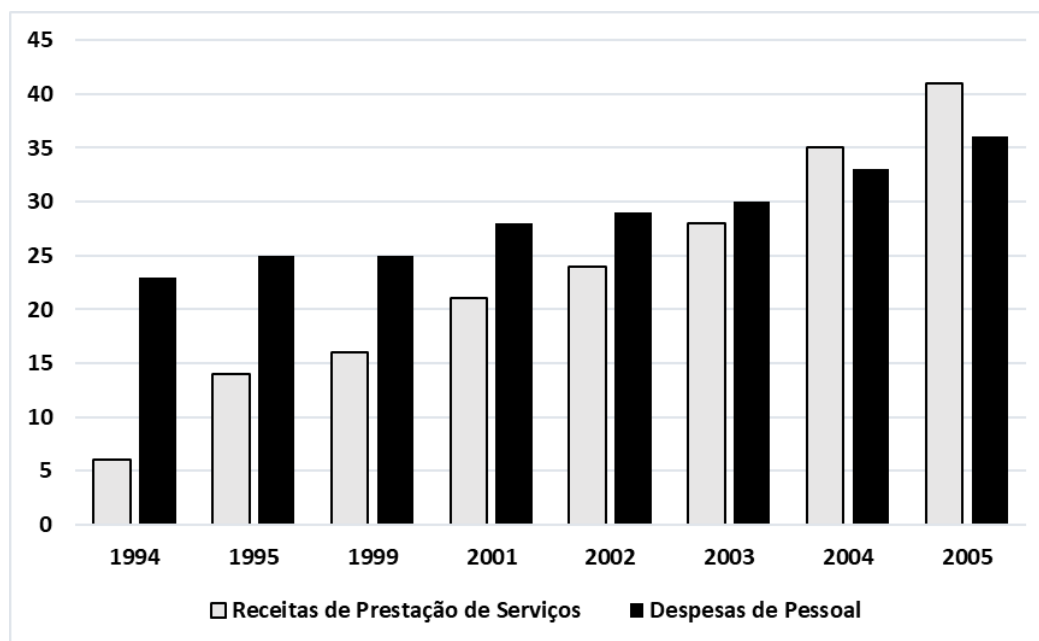


Fonte: DIEESE, 2006.

Ao analisar o Gráfico 4, percebe-se que a partir da implantação do Plano Real os bancos tiveram dificuldades, com prejuízo em 1995 e 1996. Entre 1997 e 2001 os resultados reverteram para lucro e se mantiveram positivos, porém estáveis, próximo de 5 Bilhões. A partir de 2002 é que se verifica uma forte evolução positiva dos lucros.

Nessa mesma pesquisa, o DIEESE também traz a evolução das receitas de prestação de serviços e despesas de pessoal do setor bancário (Gráfico 5), e não apenas das onze maiores instituições. Nesse período os bancos não disponibilizavam as receitas com tarifas de contas correntes individualmente, divulgavam apenas as receitas com prestação de serviços.

Gráfico 5 – Evolução Nominal das Receitas de Prestação de Serviços e as Despesas de Pessoal do Setor Bancário (em R\$ bilhões)



Fonte: DIEESE, 2006.

No Gráfico 5, observa-se a evolução de receitas não convencionais, aquelas que não são oriundas da intermediação financeira, no caso, da prestação de serviços por instituições financeiras. Em 1994 a relação entre receitas de prestação de serviços e despesas com pessoal bancário era 24%, já em 2005, esse número passou para 113%, ou seja, a arrecadação com prestação de serviços já era suficiente para mais do que cobrir os custos com pessoal. Esse movimento fortalece o resultado dos bancos sem potencializar os riscos da operação, além de serem em

muitos casos receitas recorrentes, diminuindo os impactos de desequilíbrios macroeconômicos sobre os resultados dos bancos.

No Gráfico 4, assim como na Tabela 1, pode-se ver um período de maior oscilação do lucro do setor a partir da implementação do Plano Real, sucedido de um período mais estável e de posterior ascensão. Vale lembrar que a Gráfico 4 traz onze instituições financeiras, enquanto a Tabela 1, apenas as quatro que estão sendo alvo dessa pesquisa. De qualquer forma, vale ressaltar que no período de 25 anos, de 2019/1994, o lucro dos quatro maiores bancos cresceu a uma extraordinária média anual real, descontado o IPCA, de 14,7% aa.

Tabela 1 – Lucro Líquido dos 4 maiores Bancos de Capital Aberto do Brasil entre 1994 e 2019

Ano	Lucro Líquido Nominal em Milhões de Reais					Índice de Lucro do Grupo		IPCA	
	Banco do Brasil	Bradesco	Itaú	Santander Banespa*	Total do Grupo	Nominal	Real	Varição Anual (%)	Índice
1994	108	445	320	-342	531	1,00	1,00	916,43%	1,00
1995	4.253	540	373	-44	5.122	9,65	7,88	22,41%	1,22
1996	7.525	824	593	1.273	10.215	19,24	14,34	9,56%	1,34
1997	573	830	720	2.037	4.160	7,83	5,55	5,22%	1,41
1998	869	1.012	1.301	158	3.340	6,29	4,38	1,66%	1,43
1999	843	1.104	1.955	21	3.923	7,39	4,73	8,94%	1,56
2000	974	1.740	1.830	-2.085	2.459	4,63	2,80	5,97%	1,66
2001	1.081	2.170	2.872	1.297	7.420	13,97	7,84	7,67%	1,78
2002	2.027	2.022	2.214	2.735	8.998	16,95	8,45	12,53%	2,01
2003	2.380	2.306	3.151	1.705	9.542	17,97	8,19	9,30%	2,19
2004	3.024	3.060	3.775	1.664	11.523	21,70	9,20	7,60%	2,36
2005	4.153	5.514	5.251	1.744	16.662	31,38	12,58	5,69%	2,49
2006	6.044	6.363	6.480	1260	20.147	37,94	14,75	3,14%	2,57
2007	5.058	7.210	8.474	1860	22.602	42,56	15,84	4,45%	2,69
2008	8.803	7.625	7.803	1581	25.812	48,61	17,08	5,90%	2,85
2009	10.148	7.586	10.066	4677	32.477	61,16	20,61	4,31%	2,97
2010	11.703	9.804	13.322	7104	41.933	78,97	25,12	5,90%	3,14
2011	12.126	11.198	14.620	6661	44.605	84,00	25,09	6,50%	3,35
2012	12.205	11.523	13.593	6363	43.684	82,27	23,22	5,83%	3,54
2013	15.758	12.202	15.695	5744	49.399	93,03	24,79	5,91%	3,75
2014	11.246	15.359	20.241	5850	52.696	99,24	24,86	6,40%	3,99
2015	14.400	17.873	23.359	6624	62.256	117,24	26,54	10,67%	4,42
2016	8.034	17.121	21.639	7339	54.133	101,95	21,71	6,28%	4,70
2017	11.011	19.024	23.964	9953	63.952	120,44	24,92	2,94%	4,83
2018	12.862	21.564	24.977	12398	71.801	135,22	26,97	3,74%	5,01
2019	18.162	25.877	26.582	14550	85.171	160,40	30,67	4,30%	5,23

\* De 1994 a 2000, dados do BANESPA.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As primeiras informações divulgadas, relacionadas especificamente às receitas com serviços de conta corrente, que são os pacotes de serviços e as tarifas



individuais por cada serviço prestado, datam de 2006 do Banco do Brasil, de 2007 do Bradesco, e de 2009 para Itaú e Santander.

Tabela 2 – Receitas de Tarifas com Serviços de Contas Correntes de 2006 a 2019 em Reais Correntes

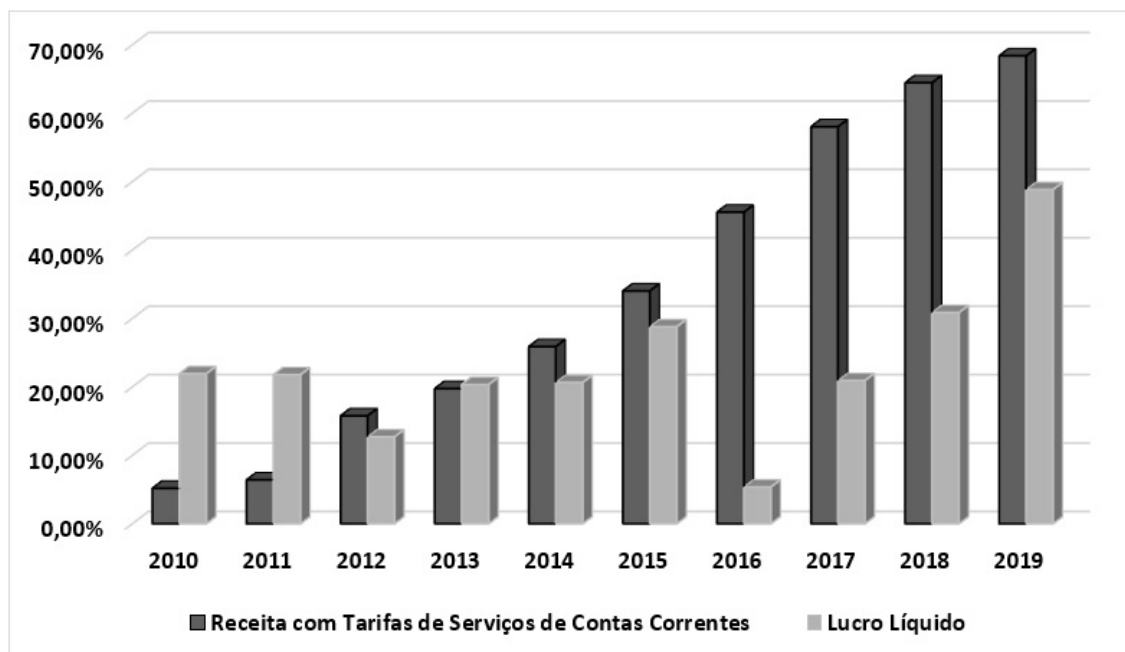
Ano	Receitas de Tarifas com Serviços de Contas Correntes em milhões de Reais					Índice de Receita do Grupo		IPCA	
	Banco do Brasil	Bradesco	Itaú	Santander	Total do Grupo	Nominal	Real	Variação Anual (%)	Índice
2006	2607	-	-	-	-	-	-	-	-
2007	2915	2160	-	-	-	-	-	-	-
2008	3124	2029	-	-	-	-	-	-	-
2009	3743	2120	2147	1053	9.063	1,00	1,00	4,31%	1,00
2010	3807	2361	2473	1454	10.095	0,81	0,76	5,90%	1,06
2011	4077	2786	2510	1503	10.876	0,87	0,77	6,50%	1,13
2012	4356	3245	3311	1612	12.524	1,00	0,80	5,83%	1,19
2013	4120	3608	4188	1803	13.719	1,10	0,83	5,91%	1,26
2014	4610	4021	4876	1839	15.346	1,23	0,87	6,40%	1,35
2015	5224	4946	5858	2052	18.080	1,44	0,93	10,67%	1,49
2016	6229	6012	6395	2231	20.867	1,67	1,01	6,28%	1,58
2017	6997	6658	6761	2908	23.324	1,86	1,10	2,94%	1,63
2018	7331	7170	7320	3360	25.181	2,01	1,14	3,74%	1,69
2019	7791	7706	7537	3857	26.891	2,15	1,17	4,30%	1,76

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao analisar a Tabela 2, pode-se afirmar que as receitas de Tarifas com Serviços de Contas Correntes tiveram crescimento constante, não apresentaram involução durante o período analisado, diferentemente do que se pode observar na Tabela 1, onde mesmo com crescimento expressivo ao longo do tempo, o lucro líquido dos bancos analisados teve involução nos anos de 2012 (2,06%) e 2016 (13,05%). No período entre 2009 e 2019 as receitas de tarifas com serviços de contas correntes cresceram nominalmente 196%, enquanto o lucro líquido cresceu 162%.

Diante dos dados apresentados, uma análise importante a se fazer é a respeito da evolução real das receitas de tarifas com serviços de contas correntes em relação a evolução do lucro líquido real.

Gráfico 6 – Evolução Real das Receitas com Tarifas de Serviços de Contas Correntes e do Lucro Líquido (ambos os dados das quatro instituições financeiras que são alvo desse estudo)



Fonte: Elaborado pelo autor.

Percebe-se que a receita com tarifas de contas correntes cresce constantemente, sem ser afetada ao longo do período analisado, independente da inflação, já descontada no Gráfico 6, acima. Já o lucro líquido, sofre grandes oscilações ao longo do tempo, demonstrando que este depende diretamente de indicadores macroeconômicos, além fontes de receitas tradicionais aos bancos.

Tendo em mãos os dados de Lucro Líquido e Receita com Tarifas de Serviços de Contas Correntes, é possível se calcular o peso desta no Lucro Líquido ao longo do tempo. Essas informações estão a seguir, na Tabela 3.

Tabela 3 – Peso das Receitas com Tarifas de Serviços de Contas Correntes no Lucro Líquido dos Bancos

Peso das Receitas com Tarifas de Serviços de Contas Correntes no Lucro Líquido dos Bancos					
Ano	Banco do Brasil	Bradesco	Itaú	Santander	Soma dos 4 Bancos
2009	36,88%	27,95%	21,33%	22,51%	29,91%
2010	32,53%	24,08%	18,56%	20,47%	24,07%
2011	33,62%	24,88%	17,17%	22,56%	24,38%
2012	35,69%	28,16%	24,36%	25,33%	28,67%
2013	26,15%	29,57%	26,68%	31,39%	27,77%
2014	40,99%	26,18%	24,09%	31,44%	29,12%
2015	36,28%	27,67%	25,08%	30,98%	29,04%
2016	77,53%	35,11%	29,55%	30,40%	38,55%
2017	63,55%	35,00%	28,21%	29,22%	36,47%
2018	57,00%	33,25%	29,31%	27,10%	35,07%
2019	42,90%	29,78%	28,35%	26,51%	31,57%

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 4, abaixo, resume e ilustra a evolução da participação das receitas com tarifas de contas correntes no lucro líquido dos quatro maiores bancos.

Tabela 4 – Evolução da Participação das Tarifas de Contas Correntes no Lucro Líquido dos Bancos do Triênio 2009-11 para o Triênio 2017-19

Quatro maiores bancos	Tarifa de Contas Correntes / Lucro Líquido		Variação da Participação das Receitas com Tarifas de Contas Correntes no Lucro Líquido dos Bancos	
	2009-2011	2017-2019	%	pp
Banco do Brasil	34,3%	54,5%	59%	20,2
Bradesco	19,0%	28,6%	51%	9,6
Itaú	25,6%	32,7%	28%	7,1
Santander	21,8%	27,6%	26%	5,8
Total dos Quatro	26,1%	34,4%	32%	8,3

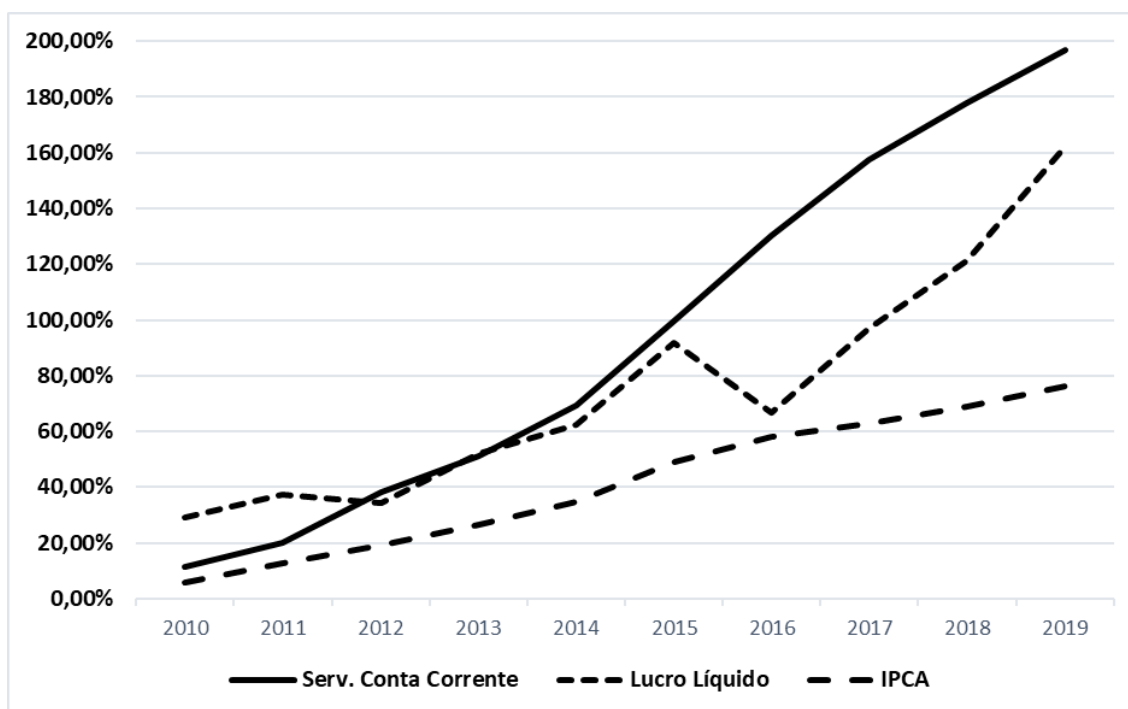
Fonte: Elaborado pelo autor.

De 2009 a 2019, em meio a um crescimento nominal superior a 160% no lucro líquido dos bancos, a participação das tarifas de serviços com contas correntes no lucro passou de 26,1%, no triênio 2009-2011, para 34,4% no triênio 2017-2019. Ou seja, houve um aumento de 8,3 pp e de 32% no peso das tarifas em relação ao

lucro, mostrando-se que estas foram um dos propulsores do crescimento deste setor muito acima da economia. O Banco do Brasil deve ser destacado por pelo menos dois fatores: a) É o banco que tem a maior participação das tarifas por serviços em conta corrente no lucro, que chegou a 54,5% no triênio 2018-19. Esta participação não reflete, como será visto mais adiante, em tarifas mais elevadas que os outros bancos, mas sim uma menor contribuição de outros produtos e serviços no lucro e a maior dependência das tarifas; b) Foi o banco que apresentou o maior crescimento de peso das tarifas no lucro (59%) e o maior aumento em pontos percentuais deste peso (20,2 pp) entre os dois triênios analisados. O segundo banco com maior crescimento do peso da tarifas no lucro foi o Itaú, com aumento de 51%, que levou as tarifas a uma participação de 28,6% no lucro do triênio 2017-19. O Santander é o banco no qual, entre os quatro, as tarifas têm a menor participação no lucro no triênio 2017-19, ou 27,6%, porém muito próxima do Itaú (28,6%) e Bradesco (32,7%).

No Gráfico 7 apresenta-se a evolução percentual anualizada das receitas com tarifas de serviços de contas correntes em comparação com a evolução do lucro líquido, além do IPCA acumulado no período. O que se percebe é que o lucro dos bancos oscilou nos anos de 2012 e 2016, porém com comportamento ascendente quando analisamos o período como um todo, já as receitas com tarifas de serviços de contas correntes apresentaram evolução em todo o período. Dessa forma, podemos afirmar que nos anos em que houve uma oscilação no resultado dos bancos, essa não foi decorrente da arrecadação com tarifas de contas correntes.

Gráfico 7 – Evolução Percentual Anualizada das Receitas com Tarifas de Serviços de Conta Corrente, Lucro Líquido e IPCA



Fonte: Elaborado pelo autor.

A seguir têm-se a Tabela 5, que apresenta o peso da receita de tarifas de contas correntes na receita de prestação de serviços como um todo. O peso do grupo saiu de 21,16% em 2009 e chegou a 25,97% em 2019, evolução puxada por Bradesco, Itaú e Santander, já que o Banco do Brasil, mesmo tendo percentuais acima do grupo, saiu de 27,70% em 2009, indo para 26,67% em 2019. As receitas oriundas das tarifas de contas correntes hoje representam cerca de um quarto das tarifas totais do grupo analisado, receita essa que em muitos casos é obtida sem a prestação direta de um serviço, como no caso onde uma pessoa paga sua cesta de serviços e não utiliza os serviços durante determinado período.

Tabela 5 – Peso da Receita com Tarifas de Serviços de Contas Correntes no Total da Receita de Prestação de Serviços dos Bancos

<b>Peso da receita com tarifas de serviços de contas correntes no total da receita de prestação de serviços dos bancos</b>					
<b>Ano</b>	<b>BB</b>	<b>Bradesco</b>	<b>Itaú</b>	<b>Santander</b>	<b>Total do Grupo</b>
2009	27,70%	18,25%	17,27%	19,95%	21,16%
2010	23,54%	17,66%	18,82%	25,87%	20,90%
2011	22,35%	18,30%	18,04%	24,62%	20,34%
2012	20,67%	18,53%	22,85%	24,22%	20,97%
2013	17,68%	18,24%	24,91%	23,20%	20,27%
2014	18,70%	18,20%	25,47%	22,54%	20,73%
2015	19,40%	19,91%	27,87%	22,87%	22,11%
2016	26,18%	21,45%	28,29%	22,64%	24,76%
2017	26,97%	21,46%	28,30%	25,55%	25,29%
2018	26,70%	21,98%	28,40%	26,91%	25,61%
2019	26,67%	22,93%	27,79%	28,37%	25,97%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Segundo Osterwalder (2004), a estrutura de receita descreve o modo em que a empresa ganha dinheiro por meio de uma variedade de fluxos de receitas. Diante disso e das informações apresentadas nessa subseção, pode-se afirmar que houve uma mudança na estrutura de receitas das quatro instituições financeiras analisadas. As receitas com tarifas de contas correntes passaram a ter maior relevância, saindo de uma participação no lucro líquido de 27,91% em 2009, para 31,57% em 2019, além de representar cerca de um quarto das arrecadações com tarifas, nesse mesmo período o lucro líquido do grupo analisado evoluiu 162%. Esse movimento caracteriza uma mudança de receitas tradicionais para receitas oriundas de serviços.

#### 4.2 Tarifas e Pacotes de Serviços de Contas Correntes

Dado o objetivo de identificar e comparar as tarifas de contas correntes de pessoas físicas por categorias, serviços e pacotes, nesta subseção serão detalhados os pacotes de serviços, a divisão deles por segmento de clientes e os valores cobrados pelas instituições financeiras, tanto para pacotes, como para os principais serviços individuais.

Para que sejam tratados os itens mencionados no parágrafo anterior, deve-se atentar às segmentações de clientes dos bancos analisados. A segmentação é dada por renda mensal ou volume de investimentos.

A respeito de segmentação bancária, Gouvêa, Massano e Mantovani (2017) afirmam que na década de 90 os bancos nacionais, seguindo especialmente Citibank e BankBoston, bancos estrangeiros que atuavam no país, definiram interesse específico na prospecção de consumidores de renda elevada com a promessa de produtos, serviços e atendimento diferenciados. Ao perceber oportunidade em uma camada da população com renda elevada para os padrões nacionais, alguns bancos aceleraram o processo de segmentação e criaram o segmento bancário de pessoas físicas, que posteriormente passou a ser adjetivado de “Alta Renda”.

Sobre esse assunto, Weber (1988), referindo-se ao mercado bancário americano de pessoas físicas de alta renda, explicitou a importância de se conhecer profundamente as expectativas dos consumidores e oferecer produtos e serviços customizados aderentes a tais expectativas, alertando que a conquista e manutenção destes clientes não se constitui em uma missão simples e está longe de ser pautada apenas em aspectos relacionados a taxas ou tarifas.

A segmentação de clientes pessoa física varejo, das quatro instituições analisadas nesse estudo, pode ser vista no Quadro 5.

Quadro 5 – Segmentação dos 4 maiores Bancos por Renda e Investimentos em Novembro de 2019

Segmento	Banco	Renda	Investimentos
Varejo	Banco do Brasil	Até R\$4.000,00	Até R\$40.000,00
	Bradesco	Até R\$4.000,00	Até R\$40.000,00
	Itaú	Até R\$4.000,00	Até R\$40.000,00
	Santander	Até R\$4.000,00	Até R\$40.000,00
Gerenciado	Banco do Brasil	Entre R\$4.000,00 e R\$10.000,00	Entre R\$40.000,00 e R\$150.000,00
	Bradesco	Entre R\$4.000,00 e R\$10.000,00	Entre R\$40.000,00 e R\$100.000,00
	Itaú	Entre R\$4.000,00 e R\$15.000,00	Entre R\$40.000,00 e R\$200.000,00
	Santander	Entre R\$4.000,00 e R\$10.000,00	Entre R\$40.000,00 e R\$200.000,00
Alta Renda	Banco do Brasil	A partir de 10.000,00	A partir de R\$150.000,00
	Bradesco	A partir de 10.000,00	A partir de R\$100.000,00
	Itaú	A partir de 15.000,00	A partir de R\$200.000,00
	Santander	A partir de 10.000,00	A partir de R\$200.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para que o cliente tenha acesso aos segmentos apresentados no quadro acima (Quadro 5), ele deverá preencher um dos dois itens, renda ou investimentos. No segmento Varejo ele é cliente da instituição, porém não tem um gerente responsável pelo seu atendimento, algo que acontece no Varejo Gerenciado. Já no

segmento Alta Renda, os clientes contam com as agências Varejo para seu atendimento, além de agências e espaços exclusivos, gerente dedicado ao seu atendimento, entre outras comodidades propostas pelas instituições.

#### 4.2.1 Pacotes de Serviços Essenciais e Padronizados

De acordo com a Resolução nº 3.919, de 25 de novembro de 2010, as instituições financeiras deverão fornecer com gratuidade o pacote de serviços essenciais, esse pacote é oferecido pelas quatro instituições do estudo no segmento Varejo. Além deste pacote, a Resolução mencionada prevê que elas também ofereçam os pacotes de serviços padronizados, que têm os mesmos serviços que o pacote anterior, porém com maiores quantidades para uso mensal. Os pacotes padronizados, junto com os de serviços essenciais, compõem os pacotes disponibilizados no segmento Varejo.

Quadro 6 – Pacote de Serviços Essenciais e Pacotes Padronizados Exigidos pelo Banco Central (quantidades mensais de cada serviço)

Serviços	Serviços Essenciais (Gratuito)	Pacotes Padronizados			
		I	II	III	IV
Confecção do cadastro		Incluso			
Fornecimento de folhas de cheque	10	0	12	15	20
Saque	4	8	8	10	12
Fornecimento de extrato mensal	2	4	6	8	8
Fornecimento de extrato de um período	0	2	2	4	4
Transferência por meio de DOC / TED	0	0	1	2	3
Transferência entre contas da própria instituição	2	2	4	6	8
Consultas Internet Banking		Incluso			

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os bancos, tampouco os órgãos reguladores, divulgam a quantidade de clientes que tem contrato ativo de cada um dos pacotes de serviços que são comercializados. Pode-se afirmar que as instituições financeiras não comunicam ativamente, e tampouco incentivam seus clientes a contratarem os pacotes de Serviços Essenciais, por ser gratuito.

Corroborando com o que foi dito no parágrafo anterior, segundo pesquisa do aplicativo de educação financeira Guiabolso, 99% dos clientes economizariam se trocassem suas cestas bancárias atuais pelo chamado pacote essencial gratuito e pagassem separadamente por operações avulsas (PAPP, 2018).



Com maior abrangência, temos a Pesquisa de Orçamentos Familiares – POF, que visa mensurar a estrutura de consumo, dos gastos e dos rendimentos das famílias e possibilita traçar um perfil das condições de vida da população brasileira a partir da análise de seus orçamentos domésticos. Na Tabela 6 podemos ver o peso das despesas com serviços bancários por faixas de renda.

Tabela 6 – Despesas com Serviços Bancários por faixa de Renda Familiar e seu Peso nas Despesas Totais

Tipos de Despesa	Total	Classes de rendimento total mensal familiar						
		Até R\$1.908	Mais de R\$1.908 a R\$2.862	Mais de R\$2.862 a R\$5.724	Mais de R\$5.724 a R\$9.540	Mais de R\$9.540 a R\$14.310	Mais de R\$14.310 a R\$23.850	Mais de R\$23.850
Rendimento Médio	-	1 236,27	2 345,20	3 942,43	6 917,78	10 819,30	16 682,15	35 737,32
Despesas Totais	4649,03	1 500,73	2 350,74	3 705,24	6 326,50	9 401,98	14 872,30	27 866,89
Participação das despesas com serviços bancários nas despesas totais	46,23 0,99%	8,04 0,54%	15,13 0,64%	31,34 0,85%	66,57 1,05%	104,90 1,12%	145,49 0,98%	430,92 1,55%
Participação do custo com Energia Elétrica nas despesas totais	115,36 2,48%	65,62 4,37%	88,14 3,75%	117,64 3,17%	152,75 2,41%	183,86 1,96%	208,94 1,40%	260,14 0,93%
Participação do custo com Telefone Fixo nas despesas totais	7,72 0,17%	3,02 0,20%	6,04 0,26%	8,76 0,24%	10,40 0,16%	12,80 0,14%	13,88 0,09%	16,79 0,06%
Participação da despesa com Telefone Celular nas despesas totais	49,42 1,06%	16,35 1,09%	28,17 1,20%	45,01 1,21%	74,76 1,18%	97,00 1,03%	124,23 0,84%	216,03 0,78%
Participação do cusco com Pacote de Telefone, TV e Internet nas despesas totais	50,41 1,08%	7,84 0,52%	18,11 0,77%	40,47 1,09%	83,56 1,32%	129,40 1,38%	183,16 1,23%	252,33 0,91%

Fonte: Adaptação do autor a partir da Pesquisa de Orçamentos Familiares 2017-2018.

Com base na Pesquisa de Orçamentos Familiares do IBGE em 2017-18, a despesas com serviços bancárias representam 0,99% dos gastos das famílias, que embora expressivas quando comparadas com outros gastos destacados na Tabela 6, normalmente não têm muita visibilidade por parte dos usuários e destaque pela imprensa. Observa-se que nas faixas mais elevadas de renda as tarifas têm um peso maior, com uma média de 1,2% sobre os gastos totais. Uma hipótese possível para esse comportamento é a de que nas faixas mais baixas de renda as pessoas tendem a contratar mais o pacote de serviços essenciais, ou até mesmo a não serem bancarizadas.

Ao se analisar de forma conjunta a informação divulgada pelo Guiabolso, e os dados da POF, pode-se afirmar que as despesas com serviços bancários impactam diretamente a renda das famílias brasileiras. Provavelmente esses percentuais poderiam ser menores, se as pessoas contratassem os pacotes que lhes atendessem melhor, porém existe o desconhecimento da população a respeito

desses custos, se soma a isso a dificuldade na busca das informações e na escolha do pacote ideal.

Dentre diversas despesas listadas pela POF, a despesa com energia elétrica, por exemplo, tem menor peso diante do aumento da renda, fato que não se repete quando analisadas as despesas com serviços bancários. As pessoas gastam mais com serviços bancários do que com telefone fixo, e o gasto com telefone celular tem menor peso para as famílias de renda mais baixa do que as despesas bancárias, enquanto para as rendas mais altas o cenário se inverte. Pacote de Telefone, TV e Internet tem maior peso para algumas faixas de renda e menor para outras quando comparado às despesas com serviços bancários. Esses dados mostram que a despesa com serviços bancários divide espaço com serviços de comunicação e entretenimento, enquanto existe o pacote de serviços essenciais, que é gratuito, porém pouco conhecido do público em geral.

O Pacote de Serviços Essenciais é gratuito e idêntico em todas as instituições, já os Pacotes Padronizados são idênticos, porém têm custos diferentes dentre as instituições, na Tabela 7 temos os valores cobrados pelos quatro bancos analisados nesse estudo, além de alguns desdobramentos a partir desses valores, que eram válidos em novembro de 2019.

Tabela 7 – Custo dos Pacotes Padronizados por Instituição Financeira, custo em relação ao Custo Médio e Ranking em Novembro de 2019

Pacotes Padronizados Por Instituição Financeira						
Custo por Instituição	Instituições Financeiras	Custo Médio	Pacotes Padronizados			
			I	II	III	IV
Custo por Instituição	Bando do Brasil	R\$ 26,61	R\$ 13,25	R\$ 21,20	R\$ 28,25	R\$ 43,75
	Bradesco	R\$ 24,24	R\$ 12,45	R\$ 19,80	R\$ 25,80	R\$ 38,90
	Itaú	R\$ 26,73	R\$ 13,10	R\$ 21,40	R\$ 28,40	R\$ 44,00
	Santander	R\$ 25,80	R\$ 13,20	R\$ 21,00	R\$ 27,00	R\$ 42,00
	<b>Média</b>	<b>R\$ 25,84</b>	<b>R\$ 13,00</b>	<b>R\$ 20,85</b>	<b>R\$ 27,36</b>	<b>R\$ 42,16</b>
Custo em relação ao Custo Médio	Instituições Financeiras	Custo Médio	Pacotes Padronizados			
			I	II	III	IV
Custo em relação ao Custo Médio	Bando do Brasil	▲ % 2,97	▲ % 1,92	▲ % 1,68	▲ % 3,24	▲ % 3,77
	Bradesco	▼ % 6,22	▼ % 4,23	▼ % 5,04	▼ % 5,71	▼ % 7,74
	Itaú	▲ % 3,41	▲ % 0,77	▲ % 2,64	▲ % 3,79	▲ % 4,36
	Santander	▼ % 0,17	▲ % 1,54	▲ % 0,72	▼ % 1,32	▼ % 0,39
	<b>Média</b>	<b>R\$ 25,84</b>	<b>R\$ 13,00</b>	<b>R\$ 20,85</b>	<b>R\$ 27,36</b>	<b>R\$ 42,16</b>
Ranking do mais barato para o mais caro	Instituições Financeiras	Custo Médio	Pacotes Padronizados			
			I	II	III	IV
Ranking do mais barato para o mais caro	Bando do Brasil	-	4o	3o	3o	3o
	Bradesco	-	1o	1o	1o	1o
	Itaú	-	2o	4o	4o	4o
	Santander	-	3o	2o	2o	2o

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir das informações apresentadas na Tabela 7, pode-se fazer algumas afirmações sobre as diferenças entre o custo dos pacotes de serviços cobrados pelos quatro maiores bancos brasileiros. O Bradesco se destaca como o mais barato, cobrando valores abaixo da média nos quatro pacotes padronizados, seu preço médio é 6,22% menor do que a média dos bancos que compõem esse estudo. Em relação ao Itaú o custo médio dos pacotes do Bradesco é 9,3% menor, ou o pacote médio do Itaú custa 10,4% a mais que o do Bradesco, e no pacote IV o custo é 13,1% maior. Já o Santander se mantém próximo a média, estando apenas 0,17% abaixo da média do grupo. Em contrapartida o Itaú se destaca por ser o mais caro para os mesmos pacotes, pois tem o maior preço em três dos quatro pacotes e preço médio 3,41% maior do que o grupo analisado, já o Banco do Brasil é o segundo mais caro, tem preço médio 2,47% maior do que a média do grupo, além de ser o mais caro em um dos pacotes e o segundo mais caro nos outros três.

#### 4.2.2 Preços de Serviços Adicionais aos Pacotes Contratados

Abaixo, Quadro 7, observa-se os valores para os serviços individuais, cobrados quando o usuário utiliza além das quantidades contratadas nos pacotes de serviços.

Quadro 7 – Valor cobrado pelos serviços dos Pacotes Padronizados por Instituição Financeira, seu custo em relação ao Custo Médio e Ranking do mais barato para o mais caro em Novembro 2019

Serviços dos Pacotes Padronizados por Instituição						
Custo por serviço	Serviços	Banco do Brasil	Bradesco	Itaú	Santander	Média
	Confecção do cadastro	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 0,00	R\$ 22,50
	Fornecimento de folhas de cheque	R\$ 1,75	R\$ 1,75	R\$ 1,85	R\$ 1,80	R\$ 1,79
	Saque	R\$ 2,00	R\$ 2,00	R\$ 2,05	R\$ 2,60	R\$ 2,16
	Fornecimento de extrato mensal	R\$ 1,40	R\$ 1,35	R\$ 2,50	R\$ 3,00	R\$ 2,06
	Fornecimento de extrato de um período	R\$ 1,40	R\$ 1,35	R\$ 2,50	R\$ 3,20	R\$ 2,11
	Transferência por meio de DOC / TED*	R\$ 10,45	R\$ 10,15	R\$ 10,50	R\$ 10,30	R\$ 10,35
	Transferência entre contas da própria instituição*	R\$ 1,20	R\$ 1,25	R\$ 1,30	R\$ 1,25	R\$ 1,25
Consultas Internet Banking	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	
Custo em relação ao Custo Médio		Banco do Brasil	Bradesco	Itaú	Santander	Média
	Confecção do cadastro	▲ % 33,33	▲ % 33,33	▲ % 33,33	0,00%	R\$ 22,50
	Fornecimento de folhas de cheque	▼ % 2,10	▼ % 2,10	▲ % 3,50	▲ % 0,70	R\$ 1,79
	Saque	▼ % 7,51	▼ % 7,51	▼ % 5,20	▲ % 20,23	R\$ 2,16
	Fornecimento de extrato mensal	▼ % 32,12	▼ % 34,55	▲ % 21,21	▲ % 45,45	R\$ 2,06
	Fornecimento de extrato de um período	▼ % 33,73	▼ % 36,09	▲ % 18,34	▲ % 51,48	R\$ 2,11
	Transferência por meio de DOC / TED*	▲ % 0,97	▼ % 1,93	▲ % 1,45	▼ % 0,48	R\$ 10,35
	Transferência entre contas da própria instituição*	▼ % 4,00	0,00%	▲ % 4,00	0,00%	R\$ 1,25
Consultas Internet Banking	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	R\$ 0,00	
Ranking do mais barato para o mais caro		Banco do Brasil	Bradesco	Itaú	Santander	
	Confecção do cadastro	2o	2o	2o	1o	
	Fornecimento de folhas de cheque	1o	1o	4o	3o	
	Saque	1o	1o	3o	4o	
	Fornecimento de extrato mensal	2o	1o	3o	4o	
	Fornecimento de extrato de um período	2o	1o	3o	4o	
	Transferência por meio de DOC / TED	3o	1o	4o	2o	
	Transferência entre contas da própria instituição	1o	2o	4o	2o	
Consultas Internet Banking	-	-	-	-		

\* Por meios eletrônicos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Novamente o Bradesco se destaca como o mais barato, agora nos serviços individuais, assim como se apresentou nos Pacotes Padronizados. Seu preço esteve acima da média apenas para um serviço, que é a Confecção de Cadastro, vale lembrar que esse serviço consta no Pacote de Serviços, porém a realização do mesmo se dá apenas no início do relacionamento, logo, caso contrate o pacote, o

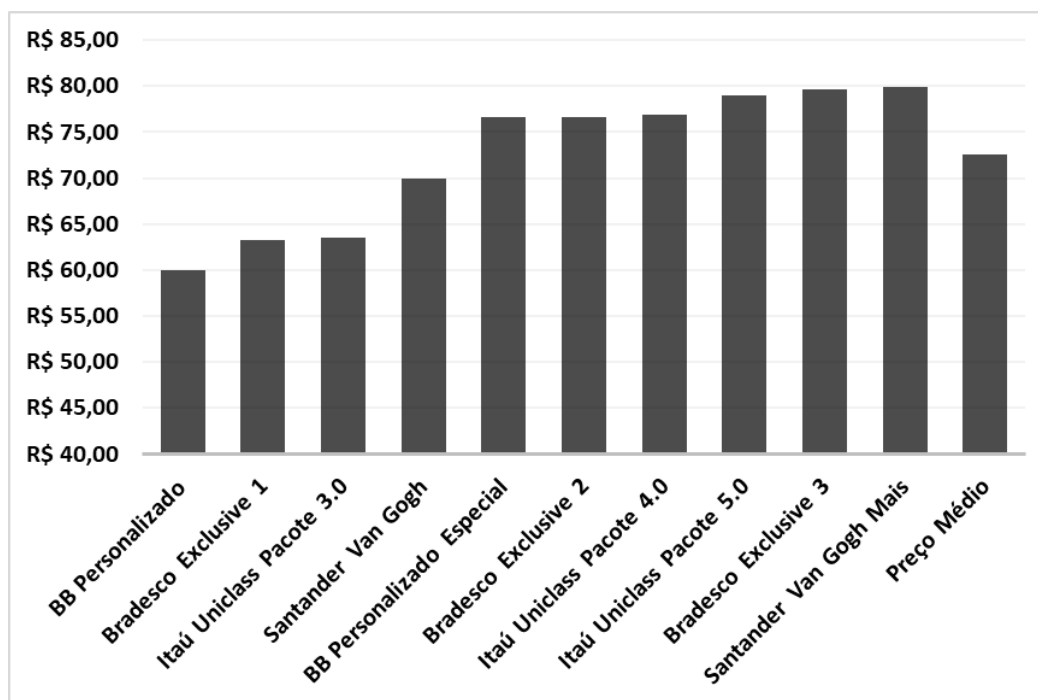
cliente não pagará por este serviço individualmente. Nos serviços adicionais o Banco do Brasil se consolidou como o segundo mais barato, diferentemente do que aconteceu no custo do pacote, quando é o segundo mais caro, tendo apenas dois dos oito serviços apresentados com preço acima da média do grupo.

Itaú e Santander apresentaram os maiores preços para os serviços individuais adicionais, dos oito serviços analisados, ambos tiveram preço inferior à média do grupo em apenas um serviço cada.

#### 4.2.3 Pacotes de Serviços para o Segmento Gerenciado e Alta Renda

Abaixo, no Gráfico 8, estão os pacotes de Serviços para o segmento gerenciado das instituições analisadas, duas delas (Bradesco e Itaú) têm dois pacotes específicos para esse grupo de clientes, outras duas (Banco do Brasil e Santander) tem três pacotes específicos.

Gráfico 8 – Preço dos Pacotes de Serviços Segmento Gerenciado em Novembro 2019



Fonte: Elaborado pelo autor.

Pode-se observar que todas apresentam pacotes mais simples, com menos serviços disponíveis a um custo menor e pacotes mais completos, a um custo mais alto.

Dentre os pacotes de serviços disponíveis aos clientes do segmento gerenciado, o mais em conta custa R\$60,00, e é do Banco do Brasil. Considerando apenas o pacote mais em conta de cada uma das instituições, o preço médio é R\$64,15, sendo o pacote do Santander o mais caro, custando R\$69,90. Ao se analisar os pacotes mais caros, que dispõem de mais serviços, para esses mesmos clientes o mais em conta é o pacote oferecido pelo Banco do Brasil, que custa R\$76,60, diante de um preço médio do grupo de R\$78,78, novamente o Santander aparece com o pacote mais caro, que custa R\$79,90. A dispersão a partir da média é menor para o segmento gerenciado, quando comparado aos pacotes padronizados, conforme Gráfico 8. Chama a atenção a similaridade das tarifas em tão diversificada cesta de serviços considerando-se a liberdade dos bancos na elaboração de sua estratégia de preços.

Tabela 8 – Pacote de Serviços mais completo por Instituição, com todos os Serviços Detalhados para o Segmento Gerenciado, referência de Novembro de 2019

Serviços	BB - Personalizado Especial		Bradesco Exclusive 3		Itaú - Uniclass Pacote 5.0		Santander - Van Gogh Mais	
	Qtde.	Valor Unit.	Qtde.	Valor Unit.	Qtde.	Valor Unit.	Qtde.	Valor Unit.
Confecção de Cadastro	Isento	R\$ 30,00	Isento	R\$ 30,00	Isento	R\$ 30,00	Isento	R\$ 0,00
Cartão de débito entregue em domicílio	1	R\$ 8,50	1	R\$ 3,00	1	R\$ 3,00	Incluso	R\$ 7,90
Fornecimento de Folhas de Cheques	40	R\$ 1,75	45	R\$ 1,75	40	R\$ 1,85	Ilimitado	R\$ 1,80
Contra-ordem e oposição ao pagamento de cheque	2	R\$ 13,95	1	R\$ 13,95	1	R\$ 14,00	2	R\$ 14,00
Remessa de talão via correios	1	R\$ 10,15	1	R\$ 10,10	2	R\$ 7,25	2	R\$ 8,20
Fornecimento de cópia de cheque	10	R\$ 7,75	0	R\$ 6,10	0	R\$ 5,60	0	R\$ 7,80
Extrato mensal - autoatendimento	Ilimitado	R\$ 1,40	Ilimitado	R\$ 1,35	Ilimitado	R\$ 2,50	Ilimitado	R\$ 3,00
Extrato de um período autoatendimento	10	R\$ 1,40	10	R\$ 1,35	Ilimitado	R\$ 2,50	Ilimitado	R\$ 3,20
Saque conta de depósito à vista - Autoatendimento	Ilimitado	R\$ 2,00	Ilimitado	R\$ 2,55	Ilimitado	R\$ 2,60	Ilimitado	R\$ 2,60
Saque de conta de depósito à vista - Atendimento Presencial	4	R\$ 2,00	4	R\$ 2,95	Ilimitado	R\$ 2,80	Ilimitado	R\$ 3,00
DOC / TED - via internet, terminal de autoatendimento e outros meios eletrônicos	3	R\$ 10,45	4	R\$ 10,45	8	R\$ 10,50	8	R\$ 10,30
DOC / TED - presencial ou pessoal	2	R\$ 21,95	0	R\$ 21,95	2	R\$ 19,60	2	R\$ 19,20
Transferência entre contas da mesma instituição - via internet, terminal de autoatendimento e meios eletrônicos	Ilimitado	R\$ 1,20	Ilimitado	R\$ 1,25	Ilimitado	R\$ 1,30	Ilimitado	R\$ 1,25
Transferência entre contas da mesma instituição - presencial ou pessoal	Ilimitado	R\$ 6,85	Ilimitado	R\$ 1,55	Ilimitado	R\$ 1,55	Ilimitado	R\$ 1,60
Extrato Unificado Postado	1	R\$ 10,45	0	R\$ 6,10	1	R\$ 5,50	0	R\$ 6,90
Depósito Identificado	1	R\$ 3,15	0	R\$ 5,60	0	R\$ 3,20	0	R\$ 4,75
Informações por SMS	Incluído	R\$ 5,00	Incluído	R\$ 7,20	Incluído	R\$ 5,00	Incluso	R\$ 8,00
<b>Valor do Pacote</b>	<b>R\$ 76,60</b>		<b>R\$ 78,90</b>		<b>R\$ 79,00</b>		<b>R\$ 79,90</b>	

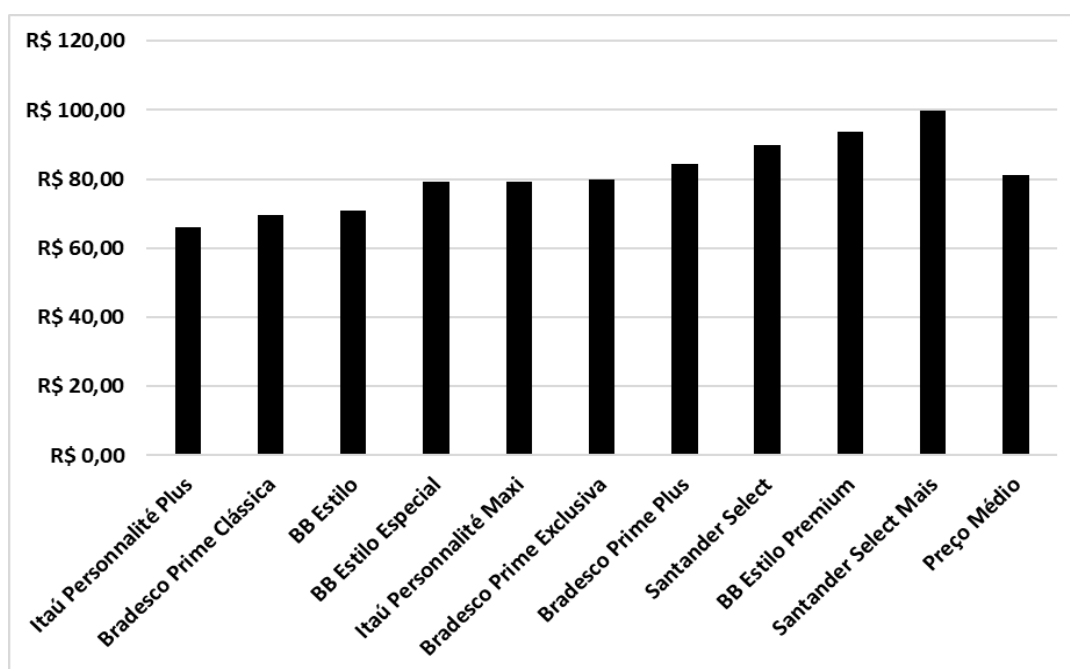
Fonte: Elaborado pelo autor.

Os pacotes apresentados na Tabela 8 possuem grande similaridade com relação às quantidades de serviços, mesmo não sendo pacotes padronizados. Não

se pode afirmar que um pacote que tenha maior franquia de determinado serviço seja melhor para os usuários, tendo em vista que não se tem informações suficientes para afirmar a real necessidade dos clientes para cada serviço. Diante disso, a principal constatação que se pode obter a partir dessas informações seja uma menor dispersão do preço dos pacotes dentre as instituições do que o verificado nos pacotes padronizados.

Ao adentrar no segmento alta renda, assim como no segmento gerenciado, duas instituições financeiras possuem dois pacotes de serviços disponíveis, enquanto outras duas apresentam três pacotes.

Gráfico 9 – Preço dos Pacotes de Serviços Segmento Alta Renda em Novembro 2019



Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim como no segmento Gerenciado, no Alta Renda as instituições apresentam pacotes mais acessíveis, com menos serviços disponíveis e pacotes mais completos, com um leque maior de serviços a um custo mais elevado. Nesse segmento o preço médio dos pacotes é de R\$81,23, nessa análise o Itaú se destaca, tendo seus dois pacotes disponíveis abaixo desse preço médio, no outro extremo está o Santander, que tem seus dois pacotes de serviços acima do preço médio, o mais em conta deles a um custo de R\$89,90 e o mais caro a um custo de R\$99,90.



Mesmo com uma dispersão maior dos valores, dado que o pacote mais em conta que pode ser contratado no segmento alta renda custa R\$66,10 (Personalité Maxi) e o pacote mais caro custa R\$99,90 (Select Mais), há grande similaridade nos serviços disponíveis nos pacotes, conforme a Tabela 9. Para tal, foram selecionados os pacotes mais completos de cada uma das instituições em questão.

Tabela 9 – Pacote de Serviços mais completo por Instituição, com todos os Serviços Detalhados para o Segmento Alta Renda, referência de Novembro de 2019

Serviços	BB - Estilo Premium		Bradesco - Prime Exclusiva		Itaú Personalité Multiconta Maxi		Santander - Select Mais	
	Qtde.	Valor Unit.	Qtde.	Valor Unit.	Qtde.	Valor Unit.	Qtde.	Valor Unit.
Confecção de Cadastro	Isento	R\$ 30,00	Isento	R\$ 30,00	Isento	R\$ 30,00	Isento	R\$ 0,00
Cartão de débito entregue em domicílio	1	R\$ 8,50	2	R\$ 3,00	1	R\$ 3,00	Incluso	R\$ 7,90
Fornecimento de Folhas de Cheques	Ilimitado	R\$ 1,75	Ilimitado	R\$ 1,75	Ilimitado	R\$ 1,80	Ilimitado	R\$ 1,80
Contra-ordem e oposição ao pagamento de cheque	4	R\$ 13,95	1	R\$ 13,95	Ilimitado	R\$ 14,00	Ilimitado	R\$ 14,00
Remessa de talão via correios	4	R\$ 10,15	Ilimitado	R\$ 10,10	Ilimitado	R\$ 7,25	2	R\$ 8,20
Fornecimento de cópia de cheque	30	R\$ 7,75	0	R\$ 7,75	0	R\$ 7,00	10	R\$ 7,80
Extrato de um período - autoatendimento	Ilimitado	R\$ 1,40	Ilimitado	R\$ 1,35	Ilimitado	R\$ 2,50	Ilimitado	R\$ 3,00
Saque de conta de depósito à vista - Autoatendimento	Ilimitado	R\$ 1,40	Ilimitado	R\$ 1,35	Ilimitado	R\$ 2,50	Ilimitado	R\$ 3,20
Saque de conta de depósito à vista - Autoatendimento	Ilimitado	R\$ 2,00	Ilimitado	R\$ 2,55	Ilimitado	R\$ 2,60	Ilimitado	R\$ 2,60
Saque de conta de depósito à vista - Atendimento Presencial	4	R\$ 2,00	8	R\$ 2,95	Ilimitado	R\$ 2,80	Ilimitado	R\$ 3,00
Saque no exterior	0	R\$ 22,00	0	R\$ 25,00	0	R\$ 12,00	4	R\$ 25,20
DOC / TED - via internet, terminal de autoatendimento e outros meios eletrônicos	13	R\$ 10,45	Ilimitado	R\$ 10,45	Ilimitado	R\$ 10,50	Ilimitado	R\$ 10,30
DOC / TED - presencial ou pessoal	2	R\$ 21,95	4	R\$ 21,95	4	R\$ 19,60	Ilimitado	R\$ 19,20
Transferência entre contas da mesma instituição - via internet, terminal de autoatendimento e outros meios eletrônicos	Ilimitado	R\$ 1,20	Ilimitado	R\$ 1,25	Ilimitado	R\$ 1,30	Ilimitado	R\$ 1,25
Transferência entre contas da mesma instituição - presencial ou pessoal	Ilimitado	R\$ 6,85	Ilimitado	R\$ 1,55	Ilimitado	R\$ 1,55	Ilimitado	R\$ 1,60
Extrato Unificado Postado	1	R\$ 10,45	1	R\$ 6,10	1	R\$ 5,50	1	R\$ 6,90
Depósito Identificado	4	R\$ 3,15	0	R\$ 5,60	0	R\$ 3,20	0	R\$ 4,75
Cheque Administrativo	0	-	0	R\$ 28,90	1	R\$ 24,00	0	R\$ 34,90
Informações por SMS	Incluído	R\$ 5,00	Incluído	R\$ 5,40	Incluído	R\$ 5,00	Incluído	R\$ 8,00
Ordem de Pagamento	0	R\$ 39,00	0	-	0	R\$ 26,00	4	R\$ 32,80
Serviços de Courier	0	R\$ 10,00	Não tem	-	Não tem	-	4	R\$ 10,40
<b>Valor do Pacote</b>		<b>R\$ 93,55</b>		<b>R\$ 79,75</b>		<b>R\$ 79,20</b>		<b>R\$ 99,90</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao analisar os pacotes apresentados acima, pode-se identificar muitas similaridades, principalmente com relação às necessidades do cotidiano, como transferências e saques. O pacote Select Mais, do Santander, tem o maior valor, em contrapartida ele apresenta diferenciais para quem tem necessidade de saques no exterior, além de serviço de Courier, no restante se mostra similar aos pacotes dos concorrentes. E tem 10 dias sem taxa no cheque especial.

Tabela 10 – Valores dos Pacotes de Serviços Padronizados, Gerenciado e Alta Renda, valores máximos e mínimos das 4 Instituições analisadas, com referência em Novembro de 2019

Pacotes		Banco do Brasil	Bradesco	Itaú	Santander	Média
Padronizados	I	▲ R\$ 13,25	▼ R\$ 12,45	▲ R\$ 13,10	▲ R\$ 13,20	R\$ 13,00
	IV	▲ R\$ 43,75	▼ R\$ 38,90	▲ R\$ 44,00	▼ R\$ 42,00	R\$ 42,16
Gerenciado	Menor Custo	▼ R\$ 60,00	▼ R\$ 63,20	▼ R\$ 63,50	▲ R\$ 69,90	R\$ 64,15
	Mais Completo	▼ R\$ 76,60	▲ R\$ 79,60	▲ R\$ 79,00	▲ R\$ 79,90	R\$ 78,78
Alta Renda	Menor Custo	▼ R\$ 70,70	▼ R\$ 69,50	▼ R\$ 66,10	▲ R\$ 89,90	R\$ 74,05
	Mais Completo	▲ R\$ 93,55	▼ R\$ 84,50	▼ R\$ 79,20	▲ R\$ 99,90	R\$ 89,29
Alta Renda menos Gerenciado	Menor Custo	▲ R\$ 10,70	▼ R\$ 6,30	▼ R\$ 2,60	▲ R\$ 20,00	R\$ 9,90
	Mais Completo	▲ R\$ 16,95	▼ R\$ 4,90	▼ R\$ 0,20	▲ R\$ 20,00	R\$ 10,51
Gerenciado menor Custo menos Padronizado IV		▼ R\$ 16,25	▲ R\$ 24,30	▼ R\$ 19,50	▲ R\$ 27,90	R\$ 21,99
Alta Renda menor Custo menos Gerenciado Mais Completo		-▼ R\$ 5,90	-▼ R\$ 10,10	-▼ R\$ 12,90	▲ R\$ 10,00	-R\$ 4,73

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na Tabela 10, acima, a seta para baixo demonstra que o valor cobrado é inferior à média dos quatro bancos analisados, já a seta para cima mostra que o valor cobrado é maior do que a média.

Diante desses dados pode-se afirmar que o Bradesco apresenta custos abaixo da média nos três segmentos analisados, tendo cobrança acima da média apenas no segmento gerenciado, no pacote mais completo, onde seu valor é de R\$79,60 e a média dos bancos analisados é de R\$78,78. Já o Santander está em posição inversa, já que tem custos acima da média em todos os segmentos, com exceção do pacote Padronizado IV, no qual ele cobra R\$42,00 e o preço médio da amostra é R\$42,16.

O Banco Itaú se caracteriza por cobrar valores acima da média nos pacotes Padronizados e no pacote mais completo do segmento Gerenciado, porém cobra

valores abaixo da média para o pacote mais barato do segmento Gerenciado e em ambos os pacotes do segmento Alta Renda, nesse segmento em especial ele é o mais barato em ambos os itens. O Banco do Brasil apresenta característica similar à do Itaú, sendo mais caro do que a média nos pacotes Padronizados, se mantém abaixo da média nos pacotes do segmento Gerenciado e no pacote mais barato do segmento Alta Renda, porém está acima da média no pacote mais completo do segmento Alta Renda.

A diferença dos valores cobrados pelos segmentos Gerenciado e Alta Renda chamam atenção, enquanto o Santander mantém diferença de valor dos pacotes mais baratos e mais completo de cada setor em R\$20,00, a média dos bancos analisados é de R\$9,90 para os pacotes de menor custo, e de R\$10,51 para os pacotes mais completos. O Itaú é o banco que apresenta menor diferença nesse item, R\$2,60 para os pacotes mais baratos dos segmentos Gerenciado e Alta Renda, enquanto os pacotes mais completos têm diferença de apenas R\$0,20.

Sabe-se que a segmentação depende da renda do cliente ou de seu volume de investimentos, conforme apresentado Quadro 5. Todavia, é possível apresentar o valor mínimo de desembolso em tarifa para que o cliente migre de um segmento para o outro, considerando que ele saia de um segmento, pagando sua tarifa máxima e entre no próximo, pagando sua tarifa mínima. Essa análise nos traz informação relevante para esse estudo, pode-se afirmar que para o cliente migrar do varejo (Pacote Padronizado) para o Gerenciado ele desembolsará em média R\$21,99 a mais por mês, em contrapartida, para migrar do Gerenciado para o Alta Renda ele pode fazer essa migração economizando em média R\$4,73.

O Santander é o único banco analisado no qual o cliente sempre terá maior custo na migração de segmento, pelo menos R\$27,90 do Varejo (Pacote Padronizado) para o Gerenciado, e no mínimo R\$10,00 para ir ao Alta Renda. Na migração do Varejo (Pacote Padronizado) para o Gerenciado se destaca com menor custo o Banco do Brasil, onde o cliente consegue fazer essa migração desembolsando R\$16,25, menor valor entre os quatro. Já na migração do Gerenciado para o Alta Renda, se destaca o Itaú, onde o cliente pode fazer tal migração economizando até R\$12,90 por mês.

Para construir a Tabela 11 considerou-se a renda da seguinte forma:

- Para os pacotes Padronizados, o salário mínimo que é de R\$998,00, base 2019;
- Para o segmento Gerenciado R\$4.000,00, conforme informado apresentado anteriormente, é o valor mínimo para que o cliente tenha acesso a esse segmento nas quatro instituições;
- Para o segmento Alta Renda R\$15.000,00, já que com essa renda ele seria elegível ao segmento nos quatro bancos dessa pesquisa.

Tabela 11 – Peso o Pacote de Serviços em Relação a Renda

Pacotes		Banco do Brasil	Bradesco	Itaú	Santander	Média
Padronizados	I	1,33%	1,25%	1,31%	1,32%	1,30%
	IV	4,38%	3,90%	4,41%	4,21%	4,22%
Gerenciado	Menor Custo	1,50%	1,58%	1,59%	1,75%	1,60%
	Mais Completo	1,92%	1,99%	1,98%	2,00%	1,97%
Alta Renda	Menor Custo	0,47%	0,46%	0,44%	0,60%	0,49%
	Mais Completo	0,62%	0,56%	0,53%	0,67%	0,60%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados apresentados pela Tabela 11 demonstram que os custos com os Pacotes de Serviços impactam menos a renda dos clientes do segmento Alta Renda, esse impacto é maior no segmento Gerenciado e ainda maior no varejo, caso o cliente contrate o pacote Padronizado IV.

É importante ressaltar que as instituições analisadas possuem condições de isenção para os pacotes vinculadas ao volume de investimentos que o cliente mantenha na instituição.

Quadro 8 – Condições para isenção do Pacote de Serviços, referência novembro 2019

Segmento	Instituição	Integral	50%
Gerenciado	Banco do Brasil	R\$ 80.000,00	R\$ 50.000,00
	Bradesco	R\$ 80.000,00	R\$ 50.000,00
	Itaú	R\$ 100.000,00	R\$ 70.000,00
	Santander	R\$ 80.000,00	R\$ 50.000,00
Alta Renda	Banco do Brasil	R\$ 150.000,00	R\$ 75.000,00
	Bradesco	R\$ 150.000,00	R\$ 75.000,00
	Itaú	R\$ 150.000,00	R\$ 75.000,00
	Santander	R\$ 150.000,00	R\$ 80.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

É sabido que parte dos clientes possuem a isenção por volume de investimentos, porém as instituições financeiras não divulgam informações relacionadas a quantidade de clientes que se enquadram nesse quesito.

#### 4.3 Entrevistas com Gestores

A fim de obter informações relacionadas à gestão, que não constam nos relatórios, que não estão dispostas nas normativas, esta seção traz a opinião de gerentes gerais de agências bancárias, dos segmentos Alta Renda e Varejo das instituições que são alvo desse estudo, relativamente à questão das tarifas. Para tal foram conduzidas entrevistas semiestruturadas em uma amostra não probabilística.

Inicialmente serão trazidas as informações a respeito das entrevistas realizadas com gestores do segmento alta renda, em seguida virão as informações acerca do segmento varejo.

##### 4.3.1 Alta Renda

Para o segmento Alta Renda foram entrevistadas três gestoras de duas instituições diferentes, todas com pós-graduação, que tem em média:

- 43 anos de idade;
- 24 anos de experiência no segmento bancário;
- 8 anos na gestão de unidades comerciais.

A respeito da estratégia adotada pelas instituições, as entrevistadas trouxeram visões distintas. Uma delas trouxe a informação de que sua instituição iniciou em 2013 um movimento voltado para o aumento na arrecadação com tarifas, um movimento visto anteriormente em bancos estrangeiros, diminuindo as isenções e aumentando sua receita. Outra entrevistada trouxe um cenário mais recente, segundo ela, hoje sua instituição proporciona isenção de 12 meses para tarifa de conta corrente e anuidade do cartão de crédito a novos clientes, essa seria uma reação às *fintechs*, que proporcionam serviços gratuitos aos clientes, nesse caso o desafio é gerar receita com esse cliente a partir de outros serviços prestados. A terceira entrevistada foi crítica em relação aos pacotes, segundo ela em muitos casos os clientes não sabem ao certo o que contrataram e não veem valor agregado

nessa prestação de serviço, já que muitos pagam por algo que acabam não usufruindo.

Na sequência foram questionadas as metas relacionadas às tarifas de contas correntes e pacotes de serviços. Apenas uma entrevistada disse que existe uma meta específica para pacotes de serviços, em contrapartida, as três foram unânimes em dizer que essa arrecadação é item importante para que as unidades geridas por elas atinjam o lucro líquido esperado pela instituição financeira. Uma delas ainda complementou dizendo que o banco no qual atua não disponibiliza ferramenta para acompanhamento desse tipo de receita. Segundo as entrevistadas, o lucro líquido é um dos fatores mais importantes de seu programa de incentivos, para que elas obtenham remuneração variável por performance.

Conforme mencionado anteriormente, muitos clientes do segmento Alta Renda são investidores, e por esse motivo alguns deles são isentos da tarifa do pacote de serviços. Ao serem questionadas acerca da proporção de investidores e clientes que prioritariamente demandam crédito junto ao banco, ou tomadores, as respostas apresentaram uma média de 38% de tomadores e 62% de investidores. Em contrapartida, quando o questionamento acerca da proporção de clientes que pagam o pacote de serviços, a resposta média foi de 45%.

As três entrevistadas trouxeram opiniões convergentes ao serem questionadas sobre em que momento o cliente aciona seu gerente para falar a respeito das tarifas, para elas isso se dá quando ele é isento, perde essa isenção e começa a pagar, quando ele sofre a cobrança de algum serviço adicional, ou quando ele recebe informações externas acerca desse assunto, seja por amigos, ou pela mídia. Em todos esses casos o objetivo do cliente é conseguir um estorno, ou deixar de pagar por essa tarifa.

Ao falarmos do pacote de serviços essenciais, as três gestoras trouxeram a mesma informação, de que esse tipo de pacote não é disponibilizado no momento da abertura da conta no segmento Alta Renda, que ele está disponível apenas no segmento Varejo. Uma delas trouxe uma informação complementar, de que caso o cliente exija, depois de já ter seu relacionamento no segmento Alta Renda, ele consegue obter esse pacote. Para finalizar foi feita uma pergunta acerca da proporção de clientes em cada um dos pacotes de serviços, sendo eles o essencial, o pacote mais simples oferecido e o mais completo. As respostas trouxeram, segundo opinião das entrevistadas, uma divisão onde em média 5% dos clientes tem

o pacote de serviços essenciais, 28% dos clientes possuem o pacote mais simples e 67% o pacote mais completo.

#### 4.3.2 Varejo

Para o segmento Varejo foram entrevistados dois gestores de unidades de negócios, ambos homens, de diferentes instituições, um graduado e outro pós-graduado, que tem em média:

- 41 anos de idade;
- 21 anos de experiência no segmento bancário;
- 7 anos na gestão de unidades comerciais.

Ao serem questionados a respeito da estratégia das instituições com relação às tarifas de serviços de contas correntes e pacotes de serviços, um dos gestores trouxe a percepção de que os serviços ofertados não condizem com as necessidades dos clientes, diante disso não veem valor agregado, independentemente do valor pago. Já o outro gestor afirmou que na instituição que ele trabalha existe um esforço para aprovar junto aos órgãos reguladores novos pacotes de serviços, que venham com outros produtos acoplados, como seguros ou títulos de capitalização. Enquanto essa aprovação não vem, isso é feito comercialmente, propondo para o cliente um pacote mais barato, quando ele contrata outros serviços.

Ao serem questionados quanto a existência de metas relacionadas às tarifas de contas correntes e pacotes de serviços, os gerentes trouxeram a mesma informação, de que não existe uma meta específica, porém essa receita é extremamente relevante para o indicador de lucro líquido, tendo grande relevância no programa de incentivos, na remuneração variável. Ao serem questionados a respeito de incentivo para upgrade de pacote, um deles afirmou que não existe um processo para isso, e que geralmente é realizado por demanda do cliente. O outro gestor disse que na sua instituição o incentivo ao upgrade de pacote está condicionado a mudança de segmento de atendimento, do Varejo para o Alta Renda, por exemplo.

Ao serem questionados acerca da proporção de investidores e clientes que prioritariamente demandam crédito junto ao banco, os tomadores, as respostas

apresentaram uma média de 72,5% de tomadores e 27,5% de investidores. Diferentemente do segmento Alta Renda, a percepção dos gestores acerca da proporção de clientes que pagam os pacotes de serviços foi de 82,5%, muito superior aos 45%, que foi a percepção das gestoras do segmento Alta Renda.

No segmento Varejo, os clientes buscam seus gerentes apenas quando desejam a redução dos valores pagos, ou quando foram apresentados aos bancos digitais, que não cobram pacotes de serviços. Para esse item existe uma convergência grande entre os segmentos Varejo e Alta Renda.

Sobre o pacote de serviços essenciais, em ambas as instituições, por mais que esse pacote esteja disponível apenas no segmento varejo, ele não é apresentado ao cliente no momento do início de seu relacionamento, a alternativa surge apenas caso o cliente questione a respeito, a justificativa é de que esse pacote não gera remuneração para a instituição. Por fim, quando questionados a respeito da proporção de clientes nos pacotes de serviços, as respostas trouxeram que em média 17,5% dos clientes estão nos pacotes de serviços essenciais, 65% dos clientes estão no pacote mais simples do segmento, e outros 17,5% estão no pacote mais completo.



## 5 CONCLUSÃO

As tarifas de serviços de contas correntes bancárias são relevantes nos gastos das famílias brasileiras, independentemente de sua faixa de renda, por um lado, mas por outro não são muito percebidas pelas pessoas em função da reduzida transparência e pouca exploração pela imprensa, além de serem de difícil comparação. Este quadro se verifica em um mercado dominado por cinco grandes bancos que além de serem fortes face ao órgão regulador, são fortes na relação com os clientes devido aos custos de mudança relativamente elevados com os quais estes se deparam.

Dado o contexto exposto, esta pesquisa teve o objetivo geral de identificar e analisar as diferenças entre as tarifas de serviços relacionados às contas correntes de pessoa física cobradas pelos quatro maiores bancos brasileiros de capital aberto em 2019. Complementarmente objetivou-se identificar a mudança no modelo de receita dos bancos desde o Plano Real, a partir dos pacotes de serviços e das tarifas de contas correntes, a participação percentual da receita com serviços de conta corrente e comparar as tarifas de conta corrente de pessoa física por categorias, serviços e pacotes.

Neste sentido foi realizada revisão teórica sobre o tema, assim como, a busca de informações nos sites dos bancos analisados e nos órgãos reguladores. De forma complementar, foram entrevistados gestores de agências bancárias, de diferentes segmentos e instituições, com o objetivo de identificar suas percepções e opiniões sobre o tema.

Foi possível identificar uma mudança no modelo de receita dos quatro maiores bancos brasileiros que, de forma similar ao observado nos bancos norte-americanos no período de 1984 a 2001, caracterizou-se por constante diminuição de exposição a fontes tradicionais de receita (como receita sobre empréstimos) e aumento das fontes não tradicionais, como as receitas com serviços, tarifas e outras receitas sem associação ao crédito.

A partir dos dados obtidos, desde a implementação do Real, em 1994, os bancos passaram por um cenário de lucros voláteis até o começo da década de 2000, dando espaço para lucros com crescimento constante ao longo do tempo, com pequenas oscilações. A receita a partir dos pacotes de serviços e de tarifas de contas correntes estão disponíveis no balanço dos quatro bancos analisados nesse

estudo apenas a partir de 2009, e neste sentido as análises relativas a esta variável se concentraram a partir deste ano até 2019.

As participação das receitas com tarifas de contas correntes no lucro líquido dos quatro bancos pesquisados no período compreendido cresceu expressivamente, passando de 26,1%, no triênio 2009-11, para 34,4%, no triênio 2017-19, ou seja, houve um aumento de 8,3 pp e de 32% no peso das tarifas em relação ao lucro, mostrando-se que estas foram um dos propulsores do crescimento deste setor muito acima da economia. Observou-se um pico de 38,5% em 2016, ano em que o PIB registrou queda de 3,3%, indicando que em cenários de crise este tipo de receita ter importância ainda maior nos resultados dos bancos. É importante ressaltar que o aumento de importância das tarifas nos lucros ocorreu paralelamente a um grande aumento dos lucros dos bancos, dado que no período de 25 anos, de 1994 a 2019, o lucro teve o expressivo aumento real de 14,7% aa, e no período de 2009 a 2019 de 5,5%a.a..

Especificamente em relação aos bancos estudados, o Banco do Brasil destacou-se por pelo menos dois fatores: a) Foi o banco com a maior participação das tarifas por serviços em conta corrente no lucro, que chegou a 54,5% no triênio 2018-19. Esta participação não reflete tarifas mais elevadas que os outros bancos, mas sim uma menor contribuição de outros produtos e serviços no lucro e a maior dependência das tarifas; b) Foi o banco que apresentou o maior crescimento de peso das tarifas no lucro (59%) e o maior aumento em pontos percentuais deste peso (20,2 pp) entre os dois triênios analisados. O segundo banco com maior crescimento do peso da tarifas no lucro foi o Itaú, com aumento de 51%, que levou as tarifas a uma participação de 28,6% nos lucros do triênio 2017-19. O Santander é o banco no qual, entre os quatro, as tarifas têm a menor participação no lucro no triênio 2017-19, de 27,6%, porém muito próxima do Itaú (28,6%) e Bradesco (32,7%).

Portanto, os bancos analisados nesse estudo apresentaram uma mudança na distribuição de seus ganhos, como reflexo na mudança no seu modelo de receitas, com as tarifas com serviços de contas correntes assumindo maior participação nos lucros, paralelamente à forte queda da taxa de juros e redução dos spreads.

Em busca de atender ao objetivo de identificar e comparar as tarifas de contas correntes de pessoa física por categorias, pacotes e serviços específicos, buscou-se analisar itens relacionados às tarifas de contas correntes, como

segmentos, serviços gratuitos e isenções. Os dados obtidos foram complementados por entrevistas realizadas com os gestores de unidades estratégicas visando saber suas opiniões acerca de práticas de gestão do ponto de atendimento, que não constam nos relatórios.

Os pacotes de serviços são divididos em segmentos, e nesse estudo foram analisados o Varejo (renda até R\$4mil e/ou investimento até R\$40 mil), o Gerenciado (renda de R\$4 a R\$10 mil e/ou investimento de R\$40 a R\$150 mil) e o Alta Renda (renda acima de R\$10 mil e/ou investimento acima de R\$200 mil). A partir de exigência do Banco Central, os bancos disponibilizam o pacote de Serviços Essenciais, que é gratuito e ofertado pelas instituições analisadas apenas no segmento Varejo, e os demais pacotes oferecidos pelas instituições financeiras têm custo e possuem mais serviços do que o pacote gratuito.

Em relação aos pacotes é importante destacar que, segundo o aplicativo de educação financeira Guiabolso, 99% dos clientes economizariam se trocassem seus atuais pacotes, pelo chamado pacote essencial gratuito e pagassem separadamente por operações avulsas. Por outro lado, e consistentemente, os gestores de agências do segmento Varejo pesquisados informaram que este pacote não é ofertado aos clientes, e que ele apenas se torna uma possibilidade quando o cliente questiona.

No segmento Varejo foram analisados os pacotes Padronizados, ou quatro pacotes diferentes que têm os mesmos serviços em todas as instituições, porém, com custos diferentes em cada uma delas, destacando-se:

- O Bradesco se destaca como a instituição com as tarifas mais baixas para os clientes em todos os pacotes, e com o valor médio dos pacotes 6,2% abaixo da média. O custo médio dos seus pacotes é 9,3% menor que o do Itaú, que tem o maior custo.
- O Santander, quando comparado com o preço médio do grupo, tem preço médio 0,17% inferior, ou seja, muito semelhante.
- Já Banco do Brasil e Itaú têm preço médio superior à média do grupo, respectivamente em 2,97% e 3,41%.
- Tendo em vista que os pacotes são iguais, foram comparados os custos individuais por serviço, o Bradesco se manteve em destaque, com as menores tarifas, tendo em 5 de 7 serviços o menor custo, seguido dessa vez pelo Banco do Brasil, que tem 3 dos 7 serviços com o menor custo, Itaú e Santander se

consolidaram como os mais caros, tendo 3 dos 7 serviços mais caros cada um deles.

- Com isso, em 2019, o Bradesco se consolidou como o banco mais barato do segmento varejo em termos de tarifa de conta corrente e pacotes de serviços, já o Itaú está no outro extremo dessa análise, com as tarifas mais altas, e Banco do Brasil e Santander revezam entre a segunda e terceira colocação de acordo com a análise.

Já para os pacotes de serviços do segmento gerenciado, ao ranquear o pacote mais simples e o mais completo de cada instituição, observa-se:

- Para o pacote mais simples, do mais barato para o mais caro - Banco do Brasil (R\$60,00), Bradesco(R\$63,20), Itaú (R\$63,50) e Santander (R\$69,90);
- Para o pacote mais completo, do mais barato para o mais caro - Banco do Brasil (R\$76,60), Itaú (R\$79,00), Bradesco (R\$79,60) e Santander (R\$79,90).

Para o segmento Alta Renda, o resultado obtido foi o mesmo, tanto para o pacote mais simples, como para o pacote mais completo. Do mais barato para o mais caro tem-se: Itaú (R\$66,10 e R\$79,20), Bradesco (R\$69,50 e R\$84,50), Banco do Brasil (R\$70,70 e R\$93,55) e Santander (R\$89,90 e R\$99,90).

Ao analisar de forma complementar os segmentos Gerenciado e Alta Renda foi possível verificar que o cliente consegue migrar do Gerenciado (estando no pacote mais completo) para o Alta Renda (para o pacote mais simples) com alguma economia em três dos quatro bancos analisados, e que isso não é possível apenas no Santander. Vale lembrar que essa migração depende de o cliente preencher os requisitos de acesso, seja por renda ou por volume de investimentos.

Sabe-se que tanto no segmento Varejo, quanto no Alta Renda os clientes podem ser isentos dos pacotes de serviços, desde que preencham requisitos como volume de investimentos ou ser vinculado a alguma empresa que tenha convênio com a instituição financeira. Diante disso, os gestores foram questionados acerca do volume de clientes que pagam os pacotes de serviços, e responderam que no segmento Varejo é, em média, de 82,5%, enquanto no Alta Renda de 45%.

Dados os resultados e considerando-se a contratação do pacote de serviços mais completo do segmento a partir de seu preço médio, pode-se afirmar que:

- Para um cliente do segmento Varejo, que tenha renda de R\$1.000,00, o pacote de serviços terá um peso de 4,22%;

- Para um cliente do segmento Gerenciado, que tenha renda de R\$4.000,00, o pacote de serviços terá um peso de 1,97%;
- Para um cliente do segmento Alta Renda, que tenha renda de R\$15.000,00, o pacote de serviços terá um peso de 0,60%.

Somando-se a esses dados, a informação trazida anteriormente, de que os clientes do segmento Alta Renda possuem proporcionalmente mais isenções, é possível afirmar que os bancos buscam arrecadar mais em receita por cliente nos segmentos Varejo e Gerenciado, enquanto no Alta Renda, o cliente apresenta potencial para gerar receita a partir de outras interações com o banco, conforme opinião dos gestores entrevistados, dado que este segmento concentra mais clientes investidores, enquanto o Varejo concentra clientes tomadores.

Por fim, pode-se dizer que existe uma homogeneidade com relação à segmentação nos quatro bancos analisados, porém não há indicações de que existe um esforço significativo para apresentar ao cliente todas as alternativas visando sua melhor escolha. Segundo os gestores entrevistados de forma exploratória, o pacote de serviços essenciais só é mencionado caso o cliente questione a respeito, e a esse fator se soma o fato de que o valor do pacote de serviços tem maior peso para os clientes com renda mais baixa, que possivelmente têm os níveis de instrução mais baixos, maiores custos de mudança entre bancos e maior dependência de crédito.

Uma leitura importante que se faz acerca dos dados coletados é a de que existe uma razoável homogeneidade nos custos dos pacotes de serviços e tarifas avulsas disponibilizados para os clientes, contrastando com o que se esperaria de um setor concorrencial. Novas alternativas, com custos diferentes vêm sendo apresentadas aos usuários pelas *fintechs*, que em muitos casos proporcionam o serviço ao cliente sem custo algum, cobrando dele apenas por serviços adicionais. Essas novas práticas de *pricing* permitem levantar a hipótese de que os preços das tarifas praticadas pelas organizações tradicionais do setor sejam arbitrados de forma não necessariamente alinhada aos custos das operações, embora nestas novas organizações a estrutura de custo também seja menor.

A partir das entrevistas foi possível identificar que as instituições financeiras estão condicionando a avaliação de seus gestores e seus programas de incentivos ao lucro líquido da unidade, não tendo metas específicas para tarifas e pacotes de serviços, embora essa arrecadação seja importante para o lucro líquido. Identificou-

se, também, que os grandes bancos, analisados nesse estudo, estão preocupados com as *fintechs*, e visando enfrenta-las já existem situações nas quais o cliente tem a oferta de um ano de isenção de tarifas, mas esta perda deveria ser compensada com receitas derivadas de outros serviços que poderiam inclusive elevar a percepção de valor e a satisfação dos clientes.

A realização da pesquisa teve algumas limitações derivadas do fato dos bancos não divulgarem sistematicamente dados acerca da arrecadação de tarifas com serviços de contas correntes por um período mais longo, assim como, a não divulgação da quantidade de clientes por pacote de serviços existentes nos bancos, e a amostra de gerentes para a entrevista ser pequena e não probabilística.

Enfim, a despeito da pesquisa ser exploratória, há evidências de que as tarifas por serviços são um importante instrumento do modelo de receita dos bancos e componente fundamental da composição dos seus lucros. Por outro lado, as tarifas têm participação relativamente elevada no orçamento das famílias e de forma geral são de difícil comparação pelos clientes. Adicionalmente, dada a grande similaridade dos serviços e a pequena dispersão entre o valor cobrado pelas instituições, pode-se questionar se as práticas adotadas em relação às tarifas por serviços refletem de fato um ambiente concorrencial entre os maiores bancos, associando ao fato de que representam expressiva parcela dos seus lucros. A relevância do tema justifica pesquisas futuras mais focadas nos usuários dos bancos, suas percepções e utilização efetiva dos serviços oferecidos, além do grau de conhecimento sobre os valores pagos e sua relevância.

O setor financeiro vem passando por grandes mudanças em função da entrada das *fintechs*. Sendo assim, provavelmente haverá reflexo na política de precificação das tarifas, mas de qualquer forma a pesquisa mostra que a política de oferta e precificação de serviços relacionados as contas concorrentes é componente essencial para entender a evolução dos lucros dos bancos nos últimos 25 anos. E por fim, a perspectiva de mudanças nestas políticas poderá influenciar significativamente os resultados futuros.

## REFERÊNCIAS

- ACCORSI, André. O banco do futuro: perspectivas e desafios. **Revista de Administração**, São Paulo, v.49, n.1, p.205-216, jan./fev./mar. 2014.
- AFUAH, Allan. The Theoretical Rationale for a Framework for Appraising the Profitability Potential of a Business Model Innovation. **Ross School of Business Paper**, n. 1205, October 2013.
- AL-DEBEI, Mutaz M.; AVISON, David E. Developing a unified framework of the business model concept. **European Journal of Information Systems**, v. 19, n. 3, p. 359-376, May 2010.
- ALVES, Murilo Rodrigues. 'Se fosse tabelamento, não tinha tarifa', diz BC. **O Estado de São Paulo**, 28 nov. 2019. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,se-fosse-tabelamento-nao-tinha-tarifa-diz-bc,70003105476>. Acesso em: 30 nov. 2019.
- AMIT, Raphael; ZOTT, Christoph. Value Creation in e-Business. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 493-520, 2001.
- APPOLINÁRIO, Fabio. **Dicionário de metodologia científica**: um guia para a produção do conhecimento científico. São Paulo: Atlas, 2009.
- ARANTES, Thiago Maciel. **Eficiência dos bancos brasileiros e os impactos da crise financeira global**. Dissertação de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte: UFMG: 2012.
- ARAÚJO, Luiz Alberto D'Ávila de; JORGE NETO, Paulo de Melo. Risco e competição bancária no Brasil. In: **Anais do XXXIII Encontro Nacional de Economia**. Natal: ANPEC - Associação Nacional dos Centros de Pós-Graduação em Economia, 2005. Disponível em: <http://ideas.repec.org/p/anp/en2005/042.html>. Acesso em: 21 jan. 2011.
- ASSAF NETO, A. **Mercado financeiro**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Coleção História Contada do Banco Central do Brasil**. Jan. 2019a. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/historiacontada/index.html>. Acesso em: 20 ago. 2019.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **O Sistema Financeiro Nacional e o Plano Real**. 2019c. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/acessoinformacao/legado?url=https:%2F%2Fwww.bcb.gov.br%2Fhtms%2Fdeorf%2Fr199812%2Ftexto.asp%3Fidpai%3DREVSFN199812>. Acesso em: 14 set. 2019.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Ranking de Reclamações**. Set. 2019b. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/acessoinformacao/rankingreclamacoes>. Acesso em: 10 set. 2019.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução nº 3.919, de 25 de novembro de 2010**. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2010/pdf/res\\_3919\\_v4\\_P.pdf](https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2010/pdf/res_3919_v4_P.pdf). Acesso em: 10 jan. 2020.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Serviços gratuitos e pacotes padronizados de serviços**. 2019d. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/controleinflacao/planoreal>. Acesso em: 14 set. 2019.

BENSTON, George J.; SMITH, Clifford W. A transactions cost approach to be the theory of

BREIDERT, Christoph; HAHLER, Michael; REUTTERER, Thomas. A Review of Methods for Measuring Willingness-to-Pay. **Innovative Marketing**, p. 1-23, 2006.

CALOGRIDIR, Michael. **Practical pricing**: translating pricing theory into sustainable profit improvement. New York: Palgrave Macmillan, 2010.

CALOGRIDIS, Michael. **Practical pricing**: translating pricing theory into sustainable profit improvement. New York: Palgrave Macmillan, 2003.

CAMARGO, Patrícia Olga. **A evolução recente do setor bancário no Brasil**. [online]. São Paulo: Editora UNESP, 2009.

CAMPBELL, Dennis; FREI, Frances. Cost Structure, Customer Profitability, and Retention Implications of Self-Service Distribution Channels: Evidence from Customer Behavior in an Online Banking Channel. **Journal Of Sustainable development**, Boston, Massachusetts, v. 56, n. 1, p. 4-24, jan. 2010.

CAVALCANTE, Luiz Ricardo. Sistema financeiro no Brasil: uma breve análise de sua evolução. **Revista Bahia Análise e Dados**, Salvador, v. 12, n. 3, p. 199-210, dez. 2002.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6ª. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013.

CHIORAZZO, Vincenzo; D'APICE, Vincenzo; DEYOUNG, Robert; MORELLI, Pierluigi. Is the traditional banking model a survivor? **Journal of Banking & Finance**, v. 97, p. 238-256, dez. 2018.

CICIRETTI, Rocco; HASAN, Iftikhar; ZAZZARA, Cristiano. Do internet activities add value? Evidence from the traditional banks. **Journal of Finance Services Research**, New York, v. 35, p. 81-98, 2009.

CLEMENTE, Ademir; KÜHL, Marcos Roberto. Intermediação Financeira no Brasil: Influência da Taxa de Captação sobre a Taxa de Aplicação. In: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 6., 2006. **Anais...** São Paulo, 2006.

CORAZZA, Gentil; PESAVENTO, Fabio. Projeto: Banco Central e Sistema Financeiro: crise e supervisão bancária no Brasil. In: **Anais da Sala de Iniciação Científica**. Porto Alegre, Rio Grande do Sul: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, v.12, p. 11-15, 2000.



DANTAS, José Alves; MEDEIROS, Otávio Ribeiro de; PAULO, Edilson. Relação entre concentração e rentabilidade no setor bancário brasileiro. **Revista Contabilidade & Finanças – USP**, São Paulo, v. 22, n. 55, p. 5-28, jan./fev./mar./abr. 2011.

DENARDIN, Anderson Antonio. **Assimetria de informação, intermediação financeira e o mecanismo de transmissão da política monetária: evidências teóricas e empíricas para o canal do empréstimo bancário no Brasil (1995-2006)**. Tese de Doutorado em Economia da Faculdade de Economia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRGS, 2007.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS ECONÔMICOS (DIEESE). **As Receitas de Prestação de Serviços dos Bancos**. Brasília: DIEESE, 2006.

DEYOUNG, Robert; RICE, Tara. **Noninterest Income and Financial Performance at U.S. Commercial Banks**. Emerging Issue Series. Chicago: Federal Reserve Bank of Chicago, 2003.

ELSAS, Ralf; HACKETHAL, Andreas; HOLZHÄUZER, Markus. The anatomy of bank diversification. **Journal of Banking & Finance**, v. 34, n. 6, p. 1274-1287, 2010.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (FEBRABAN). **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2018: ano base 2017**. São Paulo: FEBRABAN, 2018. Disponível em: <https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Apresenta%C3%A7%C3%A3o%20Pesquisa%20de%20Tecnologia%20Banc%C3%A1ria%20FEBRABAN%202018.pdf>. Acesso em: 02 jul. 2019.

FEDERAÇÃO DOS TRABALHADORES EM EMPRESAS DE CRÉDITO DO PARANÁ (FETEC-PR). Veja o lucro dos 11 maiores bancos entre 1994 e 2005. **Notícias Fetec-PR**, 31 jul. 2006. Disponível em: <http://www.fetecpr.org.br/veja-o-lucro-dos-11-maiores-bancos-entre-1994-e-2005/>. Acesso em: 30 nov. 2019.

FILIPOVSKA, Olivija. Toward development of sustainable banking business models. **Journal of Sustainable Development**, v. 7, n. 17, p. 03-11, jun. 2017.

financial intermediation. **The Journal of Finance**, n. 31, 1976.

FOSS, Nicolai J.; STIEGLITZ, Nils. Business Model Innovation: The Role of Leadership. **Business Model Innovation: The Organisational Dimension**. Oxford: Oxford University Press, 10 Feb. 2014.

FREITAS, Ana Paula Gonçalves de; PAULA, Luiz Fernando Rodrigues de. Concentração Regional do Crédito e Consolidação Bancária no Brasil: Uma Análise Pós-Real. **Revista Economia**, v. 11, n. 1, p. 97-123, jan./abr. 2010.

FREITAS, Maria Cristina Penido. Abertura do sistema bancário brasileiro ao capita estrangeiro. In: FREITAS, Maria Cristina Penido. (Org.). **Abertura do sistema financeiro no Brasil nos anos 90**. São Paulo: Fundap; Fapesp; Brasília: Ipea, p. 101-173, 1999.

FREITAS, Paulo Springer de; KÖHLER, Marcos; AFONSO, José Roberto. Evolução e determinantes do spread. **Anexo ao Relatório Preliminar da Comissão de Crise Financeira e da Empregabilidade do Senado Federal**. Brasília: Senado Federal: ago. 2009. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/162312/61.pdf?sequence=2>. Acesso em: 26 set. 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOUVÊA, Maria Aparecida; MASANO, Ana Carolina Raduan; MANTOVANI, Daielly Melina Nassif. Avaliação de Serviços Bancários no Segmento Alta Renda na cidade de São Paulo. **Revista de Administração**, UFSM, Santa Maria, v. 10, n. 1, p. 60-84, Jan./Mar. 2017.

GUEDES, Jessica Vasconcelos; MATTOS, Claudia Aparecida de. Análise de uma *fintech* a partir da taxonomia de serviços. **Brazilian Journal of Business**, Curitiba, v. 1, n. 2, p. 356-369, abr./jun. 2019.

HERNANDO, Ignacio; NIETO, María J. Is the Internet delivery channel changing banks' performance? The case of Spanish banks. **Journal of Banking & Finance**, Amsterdam, v. 31, p. 1083-1099, 2007.

HU, Vi-in; SCHOLTENS, Bert. Corporate social responsibility policies of commercial banks in developing countries. **Sustainable Development**, v. 22, n. 4, p. 276-288, 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa de Orçamentos Familiares – POF 2017-2018**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9050-pesquisa-de-orcamentos-familiares.html?edicao=9059&t=sobre>. Acesso em: 20 nov. 2019.

JAIN, Subhash C. **Marketing planning & strategy**. 6th ed. Cincinnati: Thomson Learning, 2000.

JOIA, Luiz Antonio; FERREIRA, Sinval. Modelo de negócios: constructo real ou metáfora de estratégia? **Cadernos EBAPE.BR**, v. 3, n. 4, dez. 2005.

JORGE NETO; Paulo de Melo; ARAÚJO, Luiz Alberto D'Ávila de; PONCE, David Agustín Salazar. Competição e Concentração entre os Bancos Brasileiros. **Revista Economia**, Brasília (DF), v. 7, n. 3, p. 561–586, set./dez. 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall. 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Education, 2012.

KOVNER, Anna; VICKERY, James; ZHOU, Lily. Do Big Banks Have Lower Operating Costs? **FRBNY Economic Policy Review**, New York, v. 20, n. 2, dec. 2014.

LÊNIN, W. **Cahiers Philosophiques**. Paris: Ed. Sociales M, 1965.

LIMA, João Paulo Resende de; MATIAS, Alberto Borges; QUAGLIO, Gislaine Miranda; SEHN, João Gabriel Gomes. Rentabilidade no setor bancário: Uma análise comparativa entre Bancos Brasileiros e Norte-Americanos. **Revista de Globalização, Competitividade e Governabilidade**, v. 8, n. 2, p. 70-86, 2014.

LINDER, Jane; CANTRELL, Susan. **Changing business models**: surveying the landscape. Accenture Institute for Strategic Change, 2000.

LOPES, Humberto Elias Garcia; TEIXEIRA, Lucas De Carvalho Marinho. Aplicação do Modelo Canvas para o Modelo de Negócios do Banco do Brasil e da Caixa Econômica Federal. In: **Anais do XVII SEMEAD - Seminários em Administração FEA USP**. São Paulo: USP, out. 2014.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. **Marketing de Serviços**: pessoas, tecnologia e resultados. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MANKIWI, Gregory. **Introdução à Economia**. Rio de Janeiro: Campus. 2001.

MARQUES, Felipe Ferreira. **NUBANK**: O mercado de Fintechs no Brasil. Trabalho de Conclusão do Curso em Administração da Universidade Federal Fluminense. Niterói: UFF, 2018.

MARTINS, Tiago Sammarco; BORTOLUZZO, Adriana Bruscato; LAZZARINI, Sérgio Giovanetti. Competição Bancária: Comparação dos Comportamentos de Bancos Públicos e Privados. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, Edição Especial, art. 5, p. 86-108, Dezembro 2014.

MARTY, Alvin L. Gurley and Shaw on Money in a Theory of Finance. **Journal of Political Economy**, v. 69, n. 1, p. 56-62, Feb.1961.

MCCARTHY, E. Jerome; PERREAULT, William. D. **Marketing Essencial**: uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997.

MEJÍA, Juan Carlos Urueña; GIL, Estefany. Financial Inclusion in Latin America 2007 - 2015: Evidence using Panel Data Analysis. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, v. 9, n. 5, p. 237-249, sept. 2018.

MOTTA, Daniel Augusto. **A economia política dos acordos preferenciais de comércio**: aplicação de um jogo não-cooperativo de Stackelberg na análise da Área de Livre Comércio das Américas. Tese de Doutorado em Teoria Econômica da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo: USP, 2005.

MULLINEUX, Andrew W.; MURINDE, Victor. **Handbook of International Banking**. USA: Edward Elgar Pub, 2003.

NASCIMENTO, Talita. **Brasileiro não sabe quanto paga de tarifas bancárias**. Estadão, 15 jul. 2019. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/estado-conteudo/2019/07/15/brasileiro-nao-sabe-quanto-paga-de-tarifas-bancarias.htm>. Acesso em: 20 ago. 2019.

OLIVEIRA, João José. Bancos grandes já cobraram R\$ 24,2 bilhões em tarifas de clientes neste ano. **Uol**, 21 nov. 2019. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2019/11/21/bancos-tarifas-juros-custos-lucro.htm>. Acesso em: 30 nov. 2019.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2007.

OSTERWALDER, Alexander. **The Business Model Ontology**: A proposition in a Design Science Approach. Dissertation. Switzerland: University of Lausanne, 2004.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model generation**: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. New York: John Wiley & Sons, 2010.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model generation**: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. Nova Jersey: John Wiley & Sons, 2010.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves; TUCCI, Christopher L. Clarifying business models: origins, present and future of the concept. **Communications for the Association for Information Systems**, v. 16, May 2005.

PAPP, Ana Carolina. Brasileiro economizaria se trocasse a tarifa bancária por pacote básico. **O Estado de São Paulo**, 05 nov. 2018. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/seu-dinheiro,brasileiro-economizaria-se-trocasse-tarifa-bancaria-por-pacote-basico,70002585625>. Acesso em: 20 nov. 2019.

PAULA, Luiz Fernando de; MARQUES, Maria Beatriz L. Tendências Recentes da Consolidação Bancária no Brasil. **Revista Análise Econômica**, v. 24, n. 45, 2006.

PEDROSO, Marcelo Caldeira. **Um modelo de gestão estratégica para serviços de saúde**. Tese de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Medicina da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo. São Paulo: USP, 2011.

PEREIRA, Bruno; FRIEDEMANN, Jorg; FONSECA, Fabio; BARCIK, Fabiano. **First Read**: Brazilian Banks. São Paulo: UBS Pactual, 2007.

RODAMILANS, Daniel Freire. **O desempenho de bancos comerciais brasileiros sofre influência da composição e diversidade de suas receitas?** Dissertação de Mestrado do Programa de Mestrado de Profissional em Administração do Instituto de Ensino e Pesquisa (INSPER). São Paulo: INSPER, 2016.

SAVOIA, José Roberto Ferreira; SAITO, André Taue; SANTANA, Flávia de Angelis. Paradigmas da educação financeira no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 06, p. 1121-1141, Nov./Dez. 2007.

SHELLER, Fernando. Especial: Choque Digital, o que as empresas tradicionais estão fazendo para conquistar o mundo virtual. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 29 set. 2019. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/infograficos/economia,antes-sabia-quem-eram-meus-rivais-agora-novos-surgem-a-qualquer-momento,1039414>. Acesso em: 08 out. 2019.

SIMÕES, Daniela. 58% das fintechs operam no prejuízo, aponta pesquisa. **Época Negócios, Brasil**, ago. 2018. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2018/08/58-das-fintechs-operam-no-prejuizo-aponta-pesquisa.html>. Acesso em: 15 set. 2019.

SIQUEIRA JUNIOR, Júlio Pedro. **A computação em nuvem como alternativa para terceirização de serviços e infraestrutura de TI**. Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul: USCS, 2018.

SIQUEIRA, Luciene Diana; CRISPIM, Sérgio Feliciano. Modelos de negócios na era digital. In: **Anais da XIV SemeAd**. São Paulo: FEA/USP, 2011, p. 1-15.

STIGLITZ, Joseph E. Peer Monitoring and Credit Markets. **The World Bank Economic Review**, v. 4, n. 3, p. 351-366, Sep. 1990.

STIGLITZ, Joseph E. **The Great Divide: Unequal Societies and What We Can Do about Them**. New York: W. W. Norton & Company, 2015.

STIROH, Kevin J. Diversification in banking: is noninterest income the answer? **Journal of Money, Credit and Banking**, v. 36, n. 5, p. 853-882, 2004.

STREMERSH, Stefan; TELLIS, Gerard J. Strategic Bundling of Products and Prices: A New Synthesis for Marketing. **Journal of Marketing**, v. 66, n. 1, p. 55-72, jan. 2002.

TIMMERS, Paul. Business models for electronic markets. **Journal on Electronic Markets**, v. 8, n. 2, p. 3-8, apr. 1998.

TROSTER, Roberto Luis. **Concentração bancária**. Estudos, Textos e Ensaios. São Paulo: FEBRABAN, 2004.

VIAN, Ademiro; HIGA, Ana Paula Harumi; SANTOS, André Luiz Lopes dos; NEGRÃO Antonio Carlos de Toledo; VASCONCELOS, Mário Sérgio; TINGAS, Nicola; QUARESMA, Selma; SALASAR, William. **Tarifas Bancárias: uma Luz para Debate**. Artigo FEBRABAN. São Paulo: FEBRABAN, 2007.

WEBER, Susan L. Five myths about upscale customers. **Bank Marketing**, v. 20, n. 9, p. 18-19, Sep. 1988.

ZEITHAML, Valarie A.; BRITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZOTT, Christoph; AMIT, Raphael. Designing your future business model: An activity system perspective. **Long Range Planning**, v. 43, n. 3, p. 216-226, Apr./Jun. 2010.

ZOTT, Christoph; AMIT, Raphael; MASSA, Lorenzo. The Business Model: Recent Developments and Future Research. **Journal of Management**, v. 37, n. 4, p. 1019-1042, jul. 2011.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO NÚMERO 1 – ALTA RENDA DIGITAL

**DADOS BÁSICOS DA ENTREVISTADA**

Sexo: Feminino

Idade: 32

Grau de Instrução: Pós-graduação

Tempo de Mercado Financeiro: 14 anos

Tempo de Gestão de Agência: 4 anos

Segmento: Alta Renda Digital

**Assunto:** Tarifas bancárias e pacotes de serviços para pessoas físicas

**Visão da Instituição**

WLADIMIR - Como você vê a estratégia da instituição com relação às tarifas de serviços de contas correntes e pacotes de serviços?

ENTREVISTADA - *Desde 2013 aproximadamente, quando houve a primeira redução drástica da taxa Selic, o banco decidiu ser mais caro em tarifas, ganhar mais com serviços, sendo por exemplo o primeiro a cobrar anuidade de cartão de crédito (deixando de dar continuidade a prática de isenções), muito com base nos bancos estrangeiros. O banco busca ganhar mais com serviços do que com produtos (crédito), serviços como gestão de recursos (fundos de investimento) entre outros. O posicionamento do banco foi de assumir a possível perda de clientes diante dessa estratégia.*

WLADIMIR - Existem metas relacionadas às tarifas de conta correntes e pacotes de serviços?

ENTREVISTADA - *Não, porém não existem contas sem pacote de serviços, o cliente não abre a conta sem o pacote.*

WLADIMIR - As tarifas de serviços de contas correntes e os pacotes de serviços tem relevância no seu programa de incentivos?

ENTREVISTADA - *Diretamente não, não existe uma meta específica para esse item. Porém existe uma meta de lucro bruto da unidade e meta de RGO (resultado*

*gerencial operacional), ambos englobam todas as receitas obtidas com o relacionamento dos clientes, dessa forma a arrecadação com tarifas tem grande relevância.*

WLADIMIR - Existe incentivo da instituição para que sejam feitos upgrades de pacotes para os clientes?

ENTREVISTADA - *Não. Porém caso o cliente tenha o pacote mais barato e exceda sua franquia de serviços em uma TED por exemplo, ele terá um custo superior ao custo caso ele tivesse o pacote mais completo. A instituição não incentiva diretamente, mas clientes com pacote inferior tem maior propensão em ficar insatisfeitos com esse assunto.*

### **Visão do Gestor**

WLADIMIR - Considerando um cliente tomador, aquele que tem necessidade de uso o recurso da instituição e como investidor aquele que tem seu próprio capital e se utiliza dele, para realizar seus projetos, ou para obter recursos mais baratos junto ao banco. Qual a sua percepção quanto a proporção de clientes tomadores e investidores na sua agência?

ENTREVISTADA - *30% tomador 70% investidor*

WLADIMIR - Tendo em vista que alguns clientes têm isenção da tarifa do pacote de serviços, qual a proporção de clientes que você acredita que pagam mensalmente a tarifa?

ENTREVISTADA - *30%.*

WLADIMIR - Os clientes buscam os gerentes de relacionamento para falar de pacote de serviços? Em quais situações?

ENTREVISTADA - *Sim, quando ele não paga o pacote e começa a cobrança e quando ele já paga ou é isento e sofre a cobrança de um serviço adicional.*

WLADIMIR - Quando um cliente realiza a abertura de sua conta, lhe é oferecido o pacote de serviços essenciais como uma possibilidade? Por quê?

ENTREVISTADA - *Não, pois esse pacote é disponibilizado pelo banco apenas no segmento varejo.*

WLADIMIR - Qual a sua percepção quanto a proporção de clientes nas classes de pacotes de serviços: essenciais, pacote mais básico do segmento e pacote mais completo do segmento?

ENTREVISTADA - *Essencial: 0%, 70% no mais completo e 30% no mais simples.*



## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO NÚMERO 2 – ALTA RENDA

**DADOS BÁSICOS DA ENTREVISTADA**

Sexo: Feminino

Idade: 46

Grau de Instrução: Pós-graduação

Tempo de Mercado Financeiro: 27 anos

Tempo de Gestão de Agência: 17 anos

Segmento: Alta Renda

**Assunto:** Tarifas bancárias e pacotes de serviços para pessoas físicas

**Visão da Instituição**

WLADIMIR - Como você vê a estratégia da instituição com relação às tarifas de serviços de contas correntes e pacotes de serviços?

ENTREVISTADA - *A empresa busca ativamente tarifas, em muitos casos o cliente não vê valor no que ele paga, esse é um gap. A indução é indevida, pois o cliente paga sem ver valor, por muitas vezes a venda não ser feita da melhor forma, criando detratores da marca.*

WLADIMIR - Existem metas relacionadas às tarifas de conta correntes e pacotes de serviços?

ENTREVISTADA - *Sim, ela não é direcionada a um público, ela é uma meta distribuída sem uma inteligência por trás, simplesmente para aumentar a arrecadação.*

WLADIMIR - As tarifas de serviços de contas correntes e os pacotes de serviços tem relevância no seu programa de incentivos?

ENTREVISTADA - *Tem, diretamente, um item específico. Tão relevante quanto outros produtos do banco como crédito e previdência.*

WLADIMIR - Existe incentivo da instituição para que sejam feitos upgrades de pacotes para os clientes?

ENTREVISTADA - *Sim, conforme item anterior.*

### **Visão do Gestor**

WLADIMIR - Considerando um cliente tomador, aquele que tem necessidade de uso o recurso da instituição e como investidor aquele que tem seu próprio capital e se utiliza dele, para realizar seus projetos, ou para obter recursos mais baratos junto ao banco. Qual a sua percepção quanto a proporção de clientes tomadores e investidores na sua agência?

ENTREVISTADA - *65% tomador, 35% investidor.*

WLADIMIR - Tendo em vista que alguns clientes têm isenção da tarifa do pacote de serviços, qual a proporção de clientes que você acredita que pagam mensalmente a tarifa?

ENTREVISTADA - *35%.*

WLADIMIR - Os clientes buscam os gerentes de relacionamento para falar de pacote de serviços? Em quais situações?

ENTREVISTADA - *Sim, quando o cliente tinha isenção e deixa de ter, ou quando ele “percebe” que paga a tarifa e questiona, além de informações externas como amigos e mídia.*

WLADIMIR - Quando um cliente realiza a abertura de sua conta, lhe é oferecido o pacote de serviços essenciais como uma possibilidade? Por quê?

ENTREVISTADA - *Não, pois esse pacote é disponibilizado pelo banco apenas no segmento varejo.*

WLADIMIR - Qual a sua percepção quanto a proporção de clientes nas classes de pacotes de serviços: essenciais, pacote mais básico do segmento e pacote mais completo do segmento?

ENTREVISTADA - *Essencial: 15%, 50% no mais completo e 35% no mais simples.*

## APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO NÚMERO 3 – ALTA RENDA

**DADOS BÁSICOS DA ENTREVISTADA**

Sexo: Feminino

Idade: 49

Grau de Instrução: Pós-graduação

Tempo de Mercado Financeiro: 31

Tempo de Gestão de Agência: 4

Segmento: Alta Renda

**Assunto:** Tarifas bancárias e pacotes de serviços para pessoas físicas

**Visão da Instituição**

WLADIMIR - Como você vê a estratégia da instituição com relação às tarifas de serviços de contas correntes e pacotes de serviços?

ENTREVISTADA - *Hoje o banco dá um ano de isenção para tarifa de conta corrente e do cartão de crédito (Black), está abrindo mão de tarifa para conquistar o cliente, para criar um relacionamento, ou ele não teria força para trazer esse cliente, muito por causa das fintechs. A ideia é suprir essa receita com serviços que o cliente utiliza. Esse é um novo posicionamento de marca.*

WLADIMIR - Existem metas relacionadas às tarifas de conta correntes e pacotes de serviços?

ENTREVISTADA - *Diretamente não, indiretamente sim, já que se tem uma meta importante que é o lucro líquido e a tarifa entra nisso.*

WLADIMIR - As tarifas de serviços de contas correntes e os pacotes de serviços tem relevância no seu programa de incentivos?

ENTREVISTADA - *É relevante, não sei percentual, mas impacta no lucro. O item que mais impacta a receita são as recuperações de crédito, a tarifa é importante, porém de difícil gestão pelas ferramentas que o banco possibilita.*

WLADIMIR - Existe incentivo da instituição para que sejam feitos upgrades de pacotes para os clientes?

ENTREVISTADA - *Não, nenhum. O upgrade é vendido para o cliente como um benefício, quando ele está pagando por serviços adicionais dentro do pacote que ele tem hoje.*

### **Visão do Gestor**

WLADIMIR - Considerando um cliente tomador, aquele que tem necessidade de uso o recurso da instituição e como investidor aquele que tem seu próprio capital e se utiliza dele, para realizar seus projetos, ou para obter recursos mais baratos junto ao banco. Qual a sua percepção quanto a proporção de clientes tomadores e investidores na sua agência?

ENTREVISTADA - *20% tomador, 80% investidor.*

WLADIMIR - Tendo em vista que alguns clientes têm isenção da tarifa do pacote de serviços, qual a proporção de clientes que você acredita que pagam mensalmente a tarifa?

ENTREVISTADA - *50%.*

WLADIMIR - Os clientes buscam os gerentes de relacionamento para falar de pacote de serviços? Em quais situações?

ENTREVISTADA - *Sim, com grande frequência. Em geral o cliente já vem decidido a pedir a isenção, caso contrário ele encerrará seu relacionamento, muito devido aos serviços sem tarifa prestado por algumas fintechs.*

WLADIMIR - Quando um cliente realiza a abertura de sua conta, lhe é oferecido o pacote de serviços essenciais como uma possibilidade? Por quê?

ENTREVISTADA - *Não, caso o cliente queira esse pacote ele deverá iniciar seu relacionamento no varejo.*

WLADIMIR - Qual a sua percepção quanto a proporção de clientes nas classes de pacotes de serviços: essenciais, pacote mais básico do segmento e pacote mais completo do segmento?

ENTREVISTADA - *Essencial: 0%, 80% no mais completo e 20% no mais simples.*

## APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO NÚMERO 4 – VAREJO

**DADOS BÁSICOS DO ENTREVISTADO**

Sexo: Masculino

Idade: 48

Grau de Instrução: Pos Graduação

Tempo de Mercado Financeiro: 32 anos

Tempo de Gestão de Agência: 12 anos

Segmento: Varejo

**Assunto:** Tarifas bancárias e pacotes de serviços para pessoas físicas

**Visão da Instituição**

WLADIMIR - Como você vê a estratégia da instituição com relação às tarifas de serviços de contas correntes e pacotes de serviços?

ENTREVISTADO - *Desatualizadas. Hoje em um mercado altamente competitivo como o Bancário, os valores cobrados de pacotes de serviços não estão condizentes com as necessidades dos clientes. Muitos ainda possuem “serviços” que não são utilizados pelo cliente. Logo, não conseguem passar a sensação de “ganho”. O cliente ainda tem a sensação de custo e não de vantagem.*

WLADIMIR - Existem metas relacionadas às tarifas de conta correntes e pacotes de serviços?

ENTREVISTADO - *Não diretamente. Atualmente as agências varejo tem metas sobre Receita de Vendas, onde os pacotes de serviços são fundamentais para o cumprimento do indicador.*

WLADIMIR - As tarifas de serviços de contas-correntes e os pacotes de serviços tem relevância no seu programa de incentivos?

ENTREVISTADO - *Atualmente sim, pois a comercialização desses itens, como disse, contribuem para o atingimento do indicador RIV (Resultado Interna de Vendas). Sem o atingimento desse indicador, torna-se impossível o cumprimento do Acordo de Metas, acarretando a não premiação no programa de incentivo.*

WLADIMIR - Existe incentivo da instituição para que sejam feitos upgrades de pacotes para os clientes?

ENTREVISTADO - *Não. O processo de identificação/consultoria nesse indicador é bem subjetivo e normalmente feito quando a demanda do próprio cliente.*

### **Visão do Gestor**

WLADIMIR - Considerando um cliente tomador, aquele que tem necessidade de uso o recurso da instituição e como investidor aquele que tem seu próprio capital e se utiliza dele, para realizar seus projetos, ou para obter recursos mais baratos junto ao banco. Qual a sua percepção quanto a proporção de clientes tomadores e investidores na sua agência?

ENTREVISTADO - *80% tomador X 20% investidor*

WLADIMIR - Tendo em vista que alguns clientes têm isenção da tarifa do pacote de serviços, qual a proporção de clientes que você acredita que pagam mensalmente a tarifa?

ENTREVISTADO - *95%.*

WLADIMIR - Os clientes buscam os gerentes de relacionamento para falar de pacote de serviços? Em quais situações?

ENTREVISTADO - *Invariavelmente para a redução dos valores pagos.*

WLADIMIR - Quando um cliente realiza a abertura de sua conta, lhe é oferecido o pacote de serviços essenciais como uma possibilidade? Por quê?

ENTREVISTADO - *Normalmente não, pois o principal foco é a rentabilização da conta recém-aberta. Como não há remuneração nesse tipo de pacote raramente ele é ofertado.*

WLADIMIR - Qual a sua percepção quanto a proporção de clientes nas classes de pacotes de serviços: essenciais, pacote mais básico do segmento e pacote mais completo do segmento?

ENTREVISTADO - *Essencial: 5%, 5% no mais completo e 90% no mais simples.*

## APÊNDICE E - QUESTIONÁRIO NÚMERO 5 – VAREJO

**DADOS BÁSICOS DO ENTREVISTADO**

Sexo: Masculino

Idade: 34

Grau de Instrução: Graduação

Tempo de Mercado Financeiro: 11 anos

Tempo de Gestão de Agência: 2 anos

Segmento: Varejo

**Assunto:** Tarifas bancárias e pacotes de serviços para pessoas físicas

**Visão da Instituição**

WLADIMIR - Como você vê a estratégia da instituição com relação às tarifas de serviços de contas correntes e pacotes de serviços?

ENTREVISTADO - *Existe uma euforia no desenvolvimento de novos pacotes de serviços com produtos agregados como seguro de vida, seguro de acidentes pessoais, capitalização, tirando a ênfase de serviços que os clientes não têm tanta necessidade hoje, como extrato. Hoje isso é feito comercialmente, porém está em análise de questões regulatórias para que seja institucionalizado.*

WLADIMIR - Existem metas relacionadas às tarifas de conta correntes e pacotes de serviços?

ENTREVISTADO - *Não tem meta diretamente. Existe uma meta de crescimento de base de clientes, não necessariamente o cliente precisa ter pacote contratado. As tarifas entram na meta de receita.*

WLADIMIR - As tarifas de serviços de contas-correntes e os pacotes de serviços tem relevância no seu programa de incentivos?

ENTREVISTADO - *A meta de receita é extremamente relevante na remuneração variável, onde a arrecadação com receita é a mais relevante.*



WLADIMIR - Existe incentivo da instituição para que sejam feitos upgrades de pacotes para os clientes?

ENTREVISTADO - *Apenas para o cliente mudar de segmento.*

### **Visão do Gestor**

WLADIMIR - Considerando um cliente tomador, aquele que tem necessidade de uso o recurso da instituição e como investidor aquele que tem seu próprio capital e se utiliza dele, para realizar seus projetos, ou para obter recursos mais baratos junto ao banco. Qual a sua percepção quanto a proporção de clientes tomadores e investidores na sua agência?

ENTREVISTADO - *65% tomador X 35% investidor.*

WLADIMIR - Tendo em vista que alguns clientes têm isenção da tarifa do pacote de serviços, qual a proporção de clientes que você acredita que pagam mensalmente a tarifa?

ENTREVISTADO - *70%.*

WLADIMIR - Os clientes buscam os gerentes de relacionamento para falar de pacote de serviços? Em quais situações?

ENTREVISTADO - *Quando ele recebe oferta de bancos digitais, fintechs, por não pagar em outra instituição.*

WLADIMIR - Quando um cliente realiza a abertura de sua conta, lhe é oferecido o pacote de serviços essenciais como uma possibilidade? Por quê?

ENTREVISTADO - *Não é oferecido, porém se ele questionar sobre a existência desse pacote lhe é apresentado.*

WLADIMIR - Qual a sua percepção quanto a proporção de clientes nas classes de pacotes de serviços: essenciais, pacote mais básico do segmento e pacote mais completo do segmento?

ENTREVISTADO - *Essencial: 30%, 30% no mais completo e 40% no mais simples.*