

# Tarifas bancárias no Brasil: análise comparativa das maiores instituições financeiras

*Banking fees in Brazil: comparative analysis of the largest financial institutions*

**Wladimir Cruz Macedo Jr.**<sup>1\*</sup>, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0890-1773>; **Sergio Feliciano Crispim**<sup>2<sup>ii</sup></sup>, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4060-8315>; **Agnaldo Antonio dos Santos**<sup>3<sup>iii</sup></sup>  
3, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3205-9237>.

1. Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS). Programa de Pós-Graduação em Administração, São Caetano do Sul, SP, Brasil). E-mail: [wlajunior@bol.com.br](mailto:wlajunior@bol.com.br)
2. Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS). Programa de Pós-Graduação em Administração, São Caetano do Sul, SP, Brasil). E-mail: [scrispim@uol.com.br](mailto:scrispim@uol.com.br)
3. Professor Adjunto do curso de Administração do campus Naviraí da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) – Campus de Naviraí, Naviraí, MS, Brasil). E-mail: [agnaldo.antonio@ufms.br](mailto:agnaldo.antonio@ufms.br)

\*Autor correspondente: [wlajunior@bol.com.br](mailto:wlajunior@bol.com.br)

## Resumo (até 150 palavras)

O Plano Real consolidou um cenário de juros mais baixos no Brasil, implicando em revisão dos modelos de negócio no setor financeiro, que passou por intenso processo de concentração. Nesse contexto o objetivo da pesquisa foi identificar e analisar as diferenças entre as tarifas de serviços relacionados às contas correntes de pessoa física cobradas pelos maiores bancos brasileiros em 2019, por meio de pesquisa documental, com foco em dados secundários, complementada por pesquisa exploratória com gerentes dos bancos. Observou-se notória evolução dos lucros dos bancos no Brasil, que foi impulsionada pelas receitas com tarifas por prestação de serviços, e que as diferenças de tarifas entre os bancos são relativamente pequenas, considerando-se o grande escopo de serviços e o fato de o setor caracterizar-se por práticas concorrentiais. As tarifas são relevantes nos gastos das famílias brasileiras, mas não são muito percebidas e de difícil comparação.

**Palavras-chave:** tarifas bancárias; modelo de negócios; modelo de receitas; receita dos bancos.

## Abstract (até 150 palavras)

The Real Plan consolidated a scenario of lower interest rates in Brazil, implying a review of business models in the financial sector, which underwent an intense process of concentration. In this context, the aim of the research was to identify and analyze the differences between the fees for services related to individual current accounts charged by the largest Brazilian banks in 2019 through documentary research, focusing on secondary data, complemented by exploratory research with bank managers. It was observed that there has been a notable evolution in the profits of banks in Brazil, which has been driven by revenues from fees for providing services, and that the differences in fees between banks are relatively small, considering the large scope of services and the fact that the sector is characterized by competitive practices. Tariffs are an important part of Brazilian household spending, but they are not widely perceived and are difficult to compare.

**Keywords:** bank fees; business model; revenue model; banks revenue.

**Referência:** Macedo Jr, W. C., Crispim, S. F., & Santos, A. A. (2025). Tarifas bancárias no Brasil: análise comparativa das maiores instituições financeiras. *Gestão & Regionalidade*, v. 41, e20259285. <https://doi.org/10.13037/gr.vol41.e20259285>

## 1 Introdução

O sistema financeiro tem função extremamente relevante na economia moderna, ao concentrar recursos dos poupadões 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. Adicionalmente, Ferreira Alves e Galeale (2020) ressaltam os impactos da tecnologia da informação a partir dos anos 90 e resgata as explicações da Technology Acceptance Model sobre a adoção das novas tecnologias que ajuda a entender a expansão dos novos modelos de negócios no setor financeiro (2020). Nesse sentido, Le e Ngo (2020) investigaram os determinantes da rentabilidade dos bancos em 23 países no período 2002 a 2016 e identificaram que a entrega de serviços por meio de novas tecnologias aumenta a rentabilidade justificando serem crescentemente incorporadas aos modelos de negócios financeiros.

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 por meio do qual a política monetária pode ser operacionalizada 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.

No Brasil há recorrentes questionamentos quanto ao elevado e crescente lucro das instituições financeiras, observando-se que no período de 2009 a 2019, o lucro dos bancos cresceu 162% em termos nominais e 92% em termos reais, enquanto o PIB real cresceu 24%. Uma das principais justificativas é que esse retorno seria possibilitado por altas taxas de juros e tarifas bancárias desproporcionais (Dantas, Medeiros, & Paulo, 2011). Em paralelo aos resultados apresentados acima, as mudanças tecnológicas ocorridas nesse período impactaram a estrutura de custos, que são repassados aos consumidores. As commodities financeiras e a maneira como são embaladas também mudam ao longo do tempo, e o próprio modelo de negócio das instituições que as produzem e as vendem.

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 contribuiu para a continuidade dos altos lucros obtidos pelos bancos após o término dos expressivos ganhos com as receitas advindas da inflação do período anterior ao Plano Real.

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 curto prazo 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). Nesse sentido, 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, consequentemente, maior o grau de inclusão financeira (Gil & Mejía, 2018). As mudanças tecnológicas, regulatórias e econômicas elevaram a complexidade dos serviços financeiros, por

um lado, mas por outro 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, ou de um novo modelo de receita. A partir de 1994, com a implementação do Plano Real, a inflação caiu de forma significativa, e paralelamente caíram as taxas de juros nominais, com drástico impacto sobre algumas fontes de receitas das instituições financeiras, que precisaram ser compensadas com outras fontes, como principalmente as tarifas por serviços. “A manutenção das margens de lucro também foi possibilitada pelo aumento das receitas com os 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).

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

A partir de mudanças na forma 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 financeiro promoveram expressivas mudanças em seus Modelos de Negócios. Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), 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, sendo um deles as Fontes ou Modelo de Receita, e neste sentido essa pesquisa será focada no modelo de receita dos bancos brasileiros e, particularmente, nas tarifas por serviços de contas correntes.

De acordo com pesquisa realizada pelo Ibope Inteligência com 2.009 pessoas de todo o país, 51% delas não sabe dizer exatamente quanto paga em tarifas de suas contas bancárias, a despeito do Procon-SP orientar os bancos a informarem tarifas e taxas nos contratos e sites de maneira "clara, ostensiva e adequada", como prevê o Código do Consumidor (Nascimento, 2019). As instituições financeiras de forma geral 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 implica em confusão e dúvidas por parte dos clientes, que se refletiram, por exemplo, 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.

Dado tal contexto, esse estudo tem como objetivo identificar e analisar as diferenças entre tarifas de serviços relacionados às contas correntes de pessoa física cobradas pelos quatro maiores bancos brasileiros de capital aberto em 2019. Os bancos analisados foram Itaú, Bradesco, Santander e Banco do Brasil. Como objetivos específicos essa pesquisa buscou: 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 contas correntes; e c) Identificar e comparar as tarifas de contas correntes de pessoa física do segmento Varejo por categorias, serviços e pacotes.

Justifica-se a pesquisa pela importância econômica e social do sistema financeiro brasileiro, pela lacuna teórica relacionada aos modelos de receitas de bancos associados às

tarifas de contas correntes, e pelos fortes indícios de que as receitas com tarifas se tornaram parte cada vez mais significativa do resultado dos bancos, ano após ano, com base em consulta prévia aos balanços das empresas que serão analisadas.

## 2 Referencial Teórico

O tema central desse estudo são as tarifas bancárias e pacotes de serviços de contas correntes dos quatro maiores bancos do Brasil, dada sua importância no modelo de receita e de negócio dos bancos.

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, conforme atestam os estudos bibliométricos. Um dos blocos que compõem os modelos de negócios é o modelo de receita, que no caso dos bancos tem nas tarifas um componente importante, que é objeto da presente pesquisa.

Após a criação do Plano Real, houve a abertura do sistema financeiro ao capital externo, mas, segundo Freitas (1999), isso não se traduziria necessariamente em melhoria da qualidade dos serviços à população. Poderia trazer benefícios para os clientes institucionais, além dos segmentos de renda elevada, que têm condições de negociar tarifas, além de exigirem tratamento diferenciado, mas a grande maioria dos clientes, que não demandam produtos sofisticados, permaneceria nas longas filas e pagando tarifas elevadas.

Em função de um cenário global turbulento experimentado nas décadas de 1990 e 2000, e da saída de parte dos bancos estrangeiros, houve a concentração bancária no Brasil. Adicionalmente, segundo Troster (2004), o aumento do tamanho dos bancos está associado à busca de economias de grandeza (escala, escopo e planta), ou queda do custo médio derivado do aumento da escala. Isso implica na maior rentabilidade dos bancos maiores relativamente aos bancos menores. Motta (2005) afirma que a competição nessa indústria no Brasil é intensa, e alguns trabalhos empíricos realizados no país não confirmaram a hipótese de uma estrutura oligopolista, embora a hipótese de concorrência perfeita também seja descartada, podendo-se caracterizar o mercado como concentrado.

Com a consolidação da moeda, o Real, e da política monetária instituída, houve o início do processo de modernização dos bancos, que é muito condicionado pelo nível de inflação. Durante o período de hiperinflação, os clientes exigiam agilidade na realização de suas transações, e após a estabilização econômica os bancos brasileiros passaram a buscar reduções de custos por meio da tecnologia (Cavalcante, 2002).

Campbell e Frei (2010) analisaram outro aspecto importante da relação dos bancos com os clientes, que é a utilização do canal on-line. Os bancos passaram a alocar cada vez mais recursos visando migrarativamente 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. Dando maior peso a essa análise, de acordo com o Relatório FEBRABAN de Tecnologia Bancária (2018), 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 (Federação Brasileira de Bancos [FEBRABAN], 2018).

Ao olhar para as tarifas em bancos deve-se considerar que a indústria bancária como um todo 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).

Nesse 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.

Stiroh (2004), por sua vez, 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.

Por outro lado, Lima, Matias, Quaglio e Sehn (2014) ao comparar bancos brasileiros e norte-americanos, de 2002 a 2013, identificaram 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.

Ao se fazer essa análise no Brasil, pode-se dizer que o Plano Real teve impactos profundos no sistema bancário nacional, incluindo a 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, mostrando-se ágil e adaptando-se rapidamente à nova forma de operação (Corazza & Pesavento, 2000). Com isso, houve uma concentração natural no setor, que segundo Freitas e Köhler (2009) implicaria na oportunidade para abuso do poder econômico e consequente aumento dos *spreads*, mas, por outro lado, se houvesse ganhos significativos de escala, o custo poderia cair.

Corroborando com o que foi dito no parágrafo anterior, Vian, Higa, Santos, Negrão, Vasconcelos, Tingas, Quaresma e Salasar (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.

Corroborando com o que foi dito anteriormente, Rodamilans (2016) afirma que a diversificação das receitas atua positivamente na redução da volatilidade de resultados, e 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.

O setor financeiro está enfrentando uma transformação radical, aproveitando as tecnologias digitais para oferecer serviços inovadores, as denominadas *Fintechs* estão emergindo em domínios como 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).

### 3 Metodologia

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 exploratória. Foram analisados os quatro maiores bancos de capital aberto que operam no Brasil, que por este motivo têm maior transparência de informações, e que serão tratados como A, B, C e D, visando preservar as identidades.

O trabalho teve início com uma pesquisa documental em busca de informações a respeito de: a) Pacotes de serviços para pessoa física, divulgados nos sites dos bancos analisados nesse estudo; b) Tarifas por serviços para pessoa física, divulgadas nos sites dos bancos analisados nesse estudo; c) Tarifas de serviços essenciais, divulgadas no site do Banco Central (BACEN); d) Balanços dos bancos que analisados nesse estudo, divulgados na área de relacionamento com investidores dos sites dos bancos; e) Regulamentação a respeito de tarifas e pacotes de serviços, divulgada nos sites dos órgãos reguladores e seus órgãos adjacentes; f) Notícias relacionadas a tarifas e pacotes de serviços bancários para pessoa física divulgadas na mídia em geral, buscando assegurar a qualidade das informações com base na checagem da procedência das mesmas.

Dado objetivo geral de pesquisa, que foi 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, foi possível: a) Identificar, a partir da análise dos balanços das instituições financeiras, adicionados a dados secundários dos órgãos reguladores, qual é a participação percentual da receita com serviços de conta corrente no resultado dos bancos; b) Identificar a mudança na origem das receitas dos bancos e, com base na literatura apresentada anteriormente, compreender a mudança no modelo de receita; c) Comparar as tarifas praticadas pelas instituições financeiras de forma classificada por categorias, tipos de serviços e pacotes de varejo.

Para maior entendimento da estratégia de precificação das instituições financeiras analisadas nesse estudo, foram realizadas, de forma acessória e complementar, entrevistas semiestruturadas com cinco gerentes de unidades de negócios dos segmentos Varejo e Alta

Renda baseados em São Paulo, de três dos quatro bancos que compuseram a amostra, visando conseguir informações que não constam nos relatórios públicos direcionados aos investidores. Como as entrevistas tiveram caráter complementar à pesquisa documental foram feitas quatro questões sobre a percepção dos gestores em relação à visão e políticas de comunicação e incentivos das instituições em relação a tarifas bancárias, e cinco questões sobre a opinião e práticas dos gestores em relação ao tema. Por ser um tema sensível às organizações e colaboradores, as respostas foram bastante objetivas e análise foi organizada por informante dentro de cada tema visando identificar as principais concordâncias e discordâncias. Dessa forma, foi possível avaliar de forma exploratória as opiniões dos gestores das unidades de negócios em relação às tarifas cobradas pelos serviços.

#### 4 Análise dos Resultados

Esta seção apresenta os resultados alcançados com a pesquisa descrita anteriormente, visando atingir o objetivo de identificar a mudança no modelo de receita dos bancos desde o Plano Real relativamente às tarifas por serviços.

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 a 2009. E, neste sentido, o ano a ser considerado como base de comparação será 2009.

Com base na Tabela 1 e Figura 1, pode-se observar que as receitas de Tarifas com Serviços de Contas Correntes tiveram crescimento contínuo e consistente ao longo do tempo, resultando em uma variação real, descontado o IPCA, de 68,4% no período de 10 anos de 2009 a 2019. No mesmo período o lucro real dos bancos cresceu 55,7%, porém com oscilações negativas em alguns anos, ou seja, a despeito do expressivo aumento real dos bancos, as tarifas com serviços ainda apresentaram um crescimento 8,1% maior.

**Tabela 1**

*Evolução da Receitas de Tarifas com Serviços de Contas Correntes e Lucros dos Quatro Maiores Bancos de Capital Aberto de 2009 a 2019*

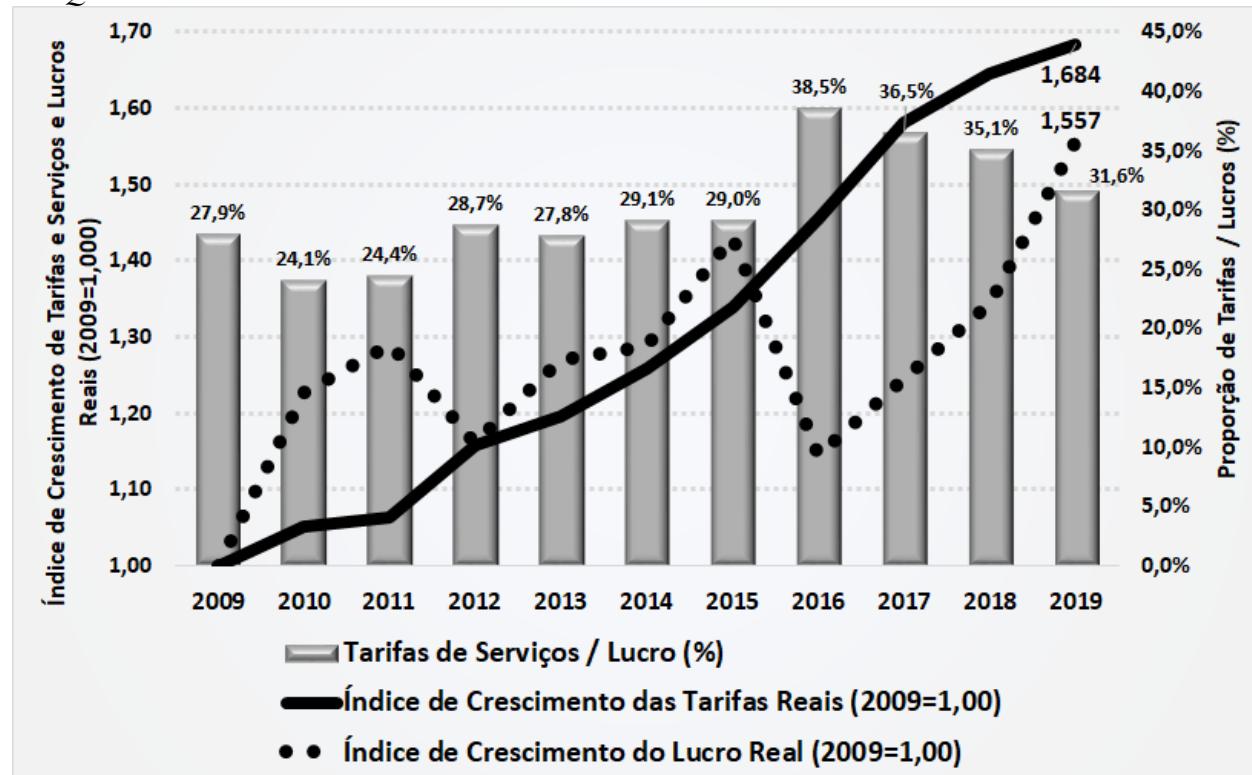
Ano	Índice de Crescimento das Tarifas Nominais (2009=1,00)	Índice de Crescimento do Lucro Nominal (2009=1,00)	IPCA (2009=1,00)	Índice de Crescimento das Tarifas Reais (2009=1,00)	Índice de Crescimento do Lucro Real (2009=1,00)	Índice de Crescimento Real da Relação Tarifas / Lucros (2009=1,00)	Tarifas de Serviços / Lucro (%)
2009	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	27,9%
2010	1,114	1,291	1,059	1,052	1,228	0,857	24,1%
2011	1,200	1,373	1,128	1,064	1,291	0,824	24,4%
2012	1,382	1,345	1,194	1,158	1,162	0,997	28,7%
2013	1,514	1,521	1,264	1,197	1,270	0,943	27,8%
2014	1,693	1,623	1,345	1,259	1,289	0,977	29,1%
2015	1,995	1,917	1,489	1,340	1,430	0,937	29,0%
2016	2,302	1,667	1,582	1,455	1,145	1,271	38,5%
2017	2,574	1,969	1,629	1,580	1,246	1,268	36,5%

2018	2,778	2,211	1,689	1,645	1,344	1,223	35,1%
2019	2,967	2,623	1,762	1,684	1,557	1,081	31,6%

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos sites dos bancos e IBGE (2019).

**Figura 1**

*Evolução Real das Receitas com Tarifas de Serviços de Contas Correntes e do Lucro Líquido dos Quatro Maiores Bancos*



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos relatórios anuais dos bancos e no IBGE.

É importante observar, conforme a figura 1, que nos primeiros 3 anos da série, as receitas com tarifas de contas correntes representavam 25,5% do lucro dos bancos, e nos últimos três anos da série passaram a representar 34,4%, que pode ser considerada uma participação bastante expressiva, principalmente considerando-se que antes do Plano Real tinha pouca significância. Nesse período, os bancos A, B e C extraíram em média 29,6% do lucro líquido total, enquanto no banco A as tarifas com serviços chegaram a 59% do lucro, conforme a tabela 2. Segundo Osterwalder (2004), a estrutura de receita do modelo de negócio descreve o modo como a empresa ganha dinheiro por meio de uma variedade de fluxos de receitas, e as informações apresentadas evidenciam que houve mudança na estrutura de receitas das quatro instituições financeiras analisadas, com as receitas derivadas de serviços ganhando participação em relação às receitas financeiras tradicionais.

**Tabela 2**

*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	Tarifas de Contas Correntes / Lucro Líquido		Variação da Participação	
	2009-2011	2017-2019	%	pp
A	34,3%	54,5%	59%	20,2
B	19,0%	28,6%	51%	9,6
C	25,6%	32,7%	28%	7,1
D	21,8%	27,6%	27%	5,8
Total	25,5%	34,4%	35%	8,9

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos sites dos bancos.

De acordo com a Resolução nº 3.919, de 25 de novembro de 2010, as instituições financeiras deveriam fornecer gratuitamente o pacote de serviços essenciais, que dessa forma passou a ser 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.

Os bancos e os órgãos reguladores não divulgam a quantidade de clientes que tem contrato ativo de cada um dos pacotes de serviços que são comercializados. Mas observa-se que não há uma comunicação ativa e incentivos à contratação dos Serviços Essenciais, que são gratuitos. Alinhado ao que foi afirmado, 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).

Por outra perspectiva, e 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 3 podemos observar o peso das despesas com serviços bancários por faixas de renda.

**Tabela 3**

*Peso das Despesas com Serviços Bancários e Outros Serviços nas Despesas Totais por faixa de Renda Familiar no Brasil(2017/18)*

Renda e Algumas Despesas	Classes de Renda Total Familiar Total e Despesas (R\$ e %V)							
	Total	Até 1.908	+ de 1.908 a 2.862	+ de 2.862 a 5.724	+ de 5.724 a 9.540	+ de 9.540 a 14.310	+ de 14.310 a 23.850	+ de 23.850
Renda Média Familiar (R\$)	1.236	2.345	3.942	6.917	10.819	16.682	35.737	
Despesas Totais (R\$)	4.649	1.500	2.350	3.705	6.326	9.401	14.872	27.866
Serviços Bancários	R\$	46,23	8,04	15,13	31,34	66,57	104,90	145,49
	% V	<b>0,99%</b>	<b>0,54%</b>	<b>0,64%</b>	<b>0,85%</b>	<b>1,05%</b>	<b>1,12%</b>	<b>0,98%</b>
Energia Elétrica	R\$	115,36	65,62	88,14	117,64	152,75	183,86	208,94
	%V	2,48%	4,37%	3,75%	3,17%	2,41%	1,96%	1,40%
Telefone Fixo	R\$	7,72	3,02	6,04	8,76	10,40	12,80	13,88
	%V	0,17%	0,20%	0,26%	0,24%	0,16%	0,14%	0,09%
Telefone Celular	R\$	49,42	16,35	28,17	45,01	74,76	97,00	124,23
								216,03



	%V	1,06%	1,09%	1,20%	1,21%	1,18%	1,03%	0,84%	0,78%
Pacote de TV, Telefone, Internet	R\$	50,41	7,84	18,11	40,47	83,56	129,40	183,16	252,33
	%V	1,08%	0,52%	0,77%	1,09%	1,32%	1,38%	1,23%	0,91%

Fonte: Adaptado a partir de POF IBGE (2018)

Com base na Pesquisa de Orçamentos Familiares do IBGE em 2017-18, as despesas com serviços bancários representavam 0,99% dos gastos das famílias, que embora expressivas quando comparadas com outros gastos destacados na Tabela 3, normalmente não têm muita visibilidade por parte dos usuários, bem como 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 possível hipótese para essa discrepância entre as classes 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.

Na tabela 4 são comparados os preços cobrados pelos quatro bancos pelos pacotes padronizados.

**Tabela 4**

*Tarifas dos Pacotes Padronizados de Serviços Oferecidos pelas Maiores Instituições Financeiras em novembro de 2019*

Tarifa por Instituição	Instituição Financeira	Tarifa Média (R\$)	Pacotes Padronizados			
			I	II	III	IV
	A	26,61	13,25	21,20	28,25	43,75
	B	24,24	12,45	19,80	25,80	38,90
	C	26,73	13,10	21,40	28,40	44,00
	D	25,80	13,20	21,00	27,00	42,00
	Média	25,84	13,00	20,85	27,36	42,16
Preço Médio da Instituição Financeira em relação à média	Instituição Financeira	Tarifa Média	Pacotes Padronizados			
			I	II	III	IV
	A	+3,0%	+1,9%	+1,7%	+3,2%	+3,8%
	B	-6,2%	-4,2%	-5,0%	-5,7%	-7,7%
	C	+3,4%	+0,8%	+2,6%	+3,8%	+4,4%
	D	-0,2%	+1,5%	+0,7%	-1,3%	-0,4%
Ranking do mais barato para o mais caro	Instituição Financeira	Tarifa Média	Pacotes Padronizados			
			I	II	III	IV
	A	3º	4º	3º	3º	3º
	B	1º	1º	1º	1º	1º
	C	4º	2º	4º	4º	4º
	D	2º	3º	2º	2º	2º

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados divulgados nos sites dos bancos.

A partir das informações apresentadas na Tabela 4, pode-se fazer algumas afirmações sobre as diferenças entre os preços dos pacotes de serviços cobrados pelos quatro maiores bancos brasileiros. O banco B se destacou como o mais barato, cobrando valores abaixo da média nos quatro pacotes padronizados, seu preço médio foi 6,2% menor do que a média dos bancos que compõem esse estudo, contrastando com o banco C, que possuía tarifas mais caras, e que na média eram 3,4% superiores. A tarifa média do banco C era 10% maior que a do banco B, que pode ser considerada uma diferença significativa dado que se compararam os mesmos serviços. O banco D, por sua vez, adotava uma política de precificação que tinha maior paridade



com as tarifas médias dos bancos para os pacotes de serviços padronizados, praticando preço em média 0,2% menor que a média.

Abaixo, na Tabela 5, observam-se os valores para os serviços individuais, cobrados quando o usuário ultrapassa as quantidades contratadas nos pacotes de serviços.

**Tabela 5**

*Tarifas dos Serviços Individuais Oferecidos pelas Maiores Instituições Financeiras em Novembro de 2019*

	Serviços	Instituição Financeira				
		A	B	C	D	Média
Tarifas por Serviços (R\$)	Confecção do cadastro	30,00	30,00	30,00	0	22,50
	Folhas de cheque	1,75	1,75	1,85	1,80	1,79
	Saque	2,00	2,00	2,05	2,60	2,16
	Extrato mensal	1,40	1,35	2,50	3,00	2,06
	Extrato de um período	1,40	1,35	2,50	3,20	2,11
	Transferência por DOC/TED	10,45	10,15	10,50	10,30	10,35
	Transferência entre contas	1,20	1,25	1,30	1,25	1,25
	Consultas internet banking	0	0	0	0	0
Preço Médio da Instituição Financeira em relação à média por serviço	Serviços	Instituição Financeira				
		A	B	C	D	Média
	Confecção do cadastro	+33,3%	+33,3%	+33,3%	--	--
	Folhas de cheque	-2,1%	2,1%	+3,5%	+0,7%	--
	Saque	-7,5%	-7,5%	-5,2%	+20,3%	--
	Extrato mensal	-32,1%	-34,5%	+21,2%	+45,5%	--
	Extrato de um período	+33,7%	+36,1%	-18,1%	-51,5%	--
	Transferência por DOC/TED	+1,0%	-1,9%	+1,5%	-0,5%	--
	Transferência entre contas	+4,0%	0	+4,0%	0	--
	Consultas internet banking	0	0	0	0	--
Ranking do mais barato para o mais caro	Serviços	Instituição Financeira				
		A	B	C	D	Média
	Confecção do cadastro	2º	2º	2º	1º	--
	Folhas de cheque	1º	1º	4º	3º	--
	Saque	1º	1º	3º	4º	--
	Extrato mensal	2º	1º	3º	4º	--
	Extrato de um período	2º	1º	3º	4º	--
	Transferência por DOC/TED	3º	1º	4º	2º	--
	Transferência entre contas	1º	2º	4º	2º	--
	Consultas internet banking	--	--	--	--	--

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados divulgados nos sites dos bancos.

Da mesma forma que nos Pacotes Padronizados, o banco B se destacou como o que tinha as menores tarifas pelos Serviços Individuais. Seu preço estava acima da média apenas para um serviço, que é a Confecção de Cadastro, ressaltando-se que esse serviço consta também do Pacote de Serviços, e como a realização dele se dá apenas no início do relacionamento, caso contrate o pacote, o cliente não pagará por este serviço individualmente. Também, da mesma forma que nos Pacotes de Serviços Padronizados, o banco C destacou-se como o que na média tinha as tarifas mais elevadas, seguido de perto pelo banco D, que por sua vez tinha os serviços padronizados mais baratos. Considerando-se somente os serviços recorrentes, ou excluindo-se



a confecção de cadastro, o banco C tinha tarifas mais elevadas que o banco B em todos os serviços, sendo 85% superior em fornecimento de extratos.

Visando obter informações relacionadas à gestão, que não constam nos relatórios financeiros e que não estão dispostas nas normativas, foram realizadas entrevistas para se obter a opinião de gerentes gerais de agências bancárias, dos segmentos Alta Renda e Varejo das instituições que foram objeto da pesquisa, relativamente à questão das tarifas. Nesse sentido foram conduzidas entrevistas semiestruturadas em uma amostra intencional por conveniência de acesso junto a cinco gerentes de três diferentes bancos, sendo dois do segmento Varejo e três do Alta Renda, dado que os diferentes perfis de clientes podem influenciar os tipos de serviços utilizados e as práticas dos bancos.

Para o segmento Varejo foram entrevistados dois gestores de unidades de negócios, de diferentes instituições. 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 nos pacotes não condizem com as necessidades dos clientes, e que não agregariam valor, 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 viesse isso era feito comercialmente, propondo para o cliente um pacote mais barato, quando ele contrata outros serviços.

Ao serem questionados quanto à existência de metas relacionadas às tarifas de contas correntes e pacotes de serviços, os gerentes afirmaram 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 e na remuneração variável. Quando 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 à 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, sendo 27,5% de investidores. 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.

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, responderam 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.

De forma complementar, a fim de identificar as diferenças e similaridades entre a gestão nos segmentos Varejo e Alta Renda, foram entrevistadas três gestoras de unidades de negócios de duas instituições diferentes.

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 a informação de que sua instituição estava proporcionando isenção de 12 meses para tarifa de conta corrente e anuidade do cartão de crédito a novos clientes, e que essa seria uma reação às *fintechs*, que proporcionam serviços gratuitos aos clientes. E nesse caso o desafio seria 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 existia uma meta específica para pacotes de serviços, em contrapartida, as três foram unânimes em dizer que essa arrecadação era fator importante para que as unidades geridas por elas atingissem o lucro líquido esperado pela instituição financeira. Uma delas ainda complementou dizendo que o banco no qual atua não disponibilizava ferramenta para acompanhamento desse tipo de receita. Segundo as entrevistadas, o lucro líquido era um dos fatores mais importantes de seu programa de incentivos, para que elas obtivessem remuneração variável por performance.

Muitos clientes do segmento Alta Renda eram investidores, e por esse motivo alguns deles ficavam 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, quanto ao 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 era disponibilizado no momento da abertura da conta no segmento Alta Renda, e que era 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, 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.

## 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 pelos meios de comunicação, além de serem de difícil comparação. A partir da opinião dos gestores de agências Varejo, de que o pacote de serviços essenciais, que é gratuito, não era oferecido aos clientes, e que ele apenas se tornava uma possibilidade quando o cliente questionava, houve indicação de que as instituições analisadas se favoreciam dessa situação. Isso em meio a um mercado concentrado em torno de grandes bancos, que 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.

A participação das receitas com tarifas de contas correntes no lucro líquido dos quatro bancos pesquisados no período compreendido cresceu expressivamente, passando de 25,5%, no triênio 2009-11, para 34,4%, no triênio 2017-19, ou seja, houve um aumento de 35% no peso das tarifas em relação ao lucro, indicando que estas foram um dos propulsores do crescimento do lucro 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 esse tipo de receita tem 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 descontada a inflação, 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%aa.

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 nominais e redução dos *spreads* no período estudado. Naturalmente, a política de precificação dos serviços financeiros, ou fixação de tarifas, é extremamente dinâmica e reflete o contexto competitivo no qual os bancos estão inseridos, e à medida em que houver o aumento da digitalização dos serviços e ingresso de bancos com modelos de negócios mais digitalizados e com menores custos operacionais, provavelmente vai haver uma pressão pela redução das tarifas e até por sua eliminação.

De forma complementar à análise acima, a partir das entrevistas, foi possível identificar que as instituições financeiras estavam 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 fosse bastante importante para o lucro líquido. Identificou-se, também, que os grandes bancos, analisados nesse estudo, estavam preocupados com as *fintechs*, e visando enfrentá-las já existiam situações nas quais o cliente tinha a oferta de um ano de isenção de tarifas, mas essa perda deveria ser compensada com receitas derivadas de outros serviços que poderiam inclusive elevar a percepção de valor e a satisfação dos clientes.

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 serviços gratuitos e isenções. Foram analisados os quatro maiores bancos, identificados como A, B, C e D, visando resguardar sua identidade. Foram analisados os pacotes Padronizados, os quatro pacotes diferentes que têm os mesmos serviços em todas as instituições, porém, com preços diferentes em cada uma delas, destacando-se. O banco B se destacou como o mais barato, cobrando valores abaixo da média nos quatro pacotes padronizados, e seu preço médio foi 6,2% menor do que a média dos bancos que compuseram o estudo, contrastando com o banco C que tinha as tarifas mais caras, e que na média eram 3,4% superiores. A tarifa média do banco C era 10% maior que a do banco B,

que pode ser considerada uma diferença significativa dado que se compararam os mesmos serviços. O banco D, por sua vez, adotava uma política de precificação que tinha maior paridade com as tarifas médias dos bancos para os pacotes de serviços padronizados, praticando preço em média 0,2% menor que a média.

Foram comparadas, também, as tarifas individuais por serviços, e o banco B também apresentou as menores tarifas, e se consolidou como o banco com as tarifas de serviços mais competitivas do setor no período da pesquisa. Complementarmente, o banco C também foi o que apresentou as tarifas mais elevadas, tendo sido o que tinha as tarifas menos competitivas. Os bancos A e D se revezam nas posições intermediárias de tarifas por diferentes serviços. Dada a assimetria de informação que caracteriza a oferta e demanda do setor, estes diferenciais de tarifas não são necessariamente percebidos pelos clientes.

Tanto no segmento Varejo, quanto no Alta Renda os clientes podiam ser isentos dos pacotes de serviços, desde que atendessem aos requisitos, como volume de investimentos, ou serem vinculados a alguma empresa que tivesse convênio com a instituição financeira. Diante disso, os gestores foram questionados acerca do volume de clientes que pagavam os pacotes de serviços, e responderam que no segmento Varejo era, em média 82,5%, enquanto no Alta Renda de 45%. Diante disso pode-se afirmar que os bancos buscavam arrecadar mais em tarifas por cliente no segmento Varejo, enquanto no Alta Renda, o cliente apresentava potencial para gerar receita a partir de outros serviços dos bancos, conforme opinião dos gestores entrevistados, dado que este segmento concentrava mais clientes investidores, enquanto o Varejo concentrava clientes tomadores.

Uma leitura importante que se faz acerca dos dados coletados é a de que existia uma razoável homogeneidade nos preços dos pacotes de serviços e tarifas avulsas disponibilizados para os clientes, talvez refletindo a concentração observada no setor concorrencial. Novas alternativas, com preços diferentes estavam sendo apresentadas aos usuários pelas *fintechs*, que em muitos casos proporcionam os serviços 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 fossem arbitrados de forma não necessariamente alinhada aos custos das operações, embora nessas novas organizações a estrutura de custo também fosse menor.

Enfim, a despeito da pesquisa ser exploratória, houve evidências de que as tarifas por serviços foram um importante instrumento do modelo de receita dos bancos e componente fundamental da composição dos seus lucros no período analisado. 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, poderia se levantar a hipótese das tarifas por serviços refletirem um ambiente de concorrência intensa, associado ao fato de que representavam 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.

A pesquisa contribuiu para evidenciar as diferenças entre as tarifas por serviços cobradas por diferentes instituições financeiras e mostrar que a política de oferta e precificação de serviços relacionados às contas concorrentes é componente essencial para entender a evolução dos lucros dos bancos nos últimos 25 anos, ao longo dos quais houve um significativo aumento de peso das tarifas no lucro. O setor financeiro vem passando por grandes mudanças em função da entrada das *fintechs*, e do paralelo crescimento de algumas que acabam se tornando novas grandes instituições financeiras, e esse processo deve influenciar muito a política de precificação de serviços que naturalmente é extremamente dinâmica. Nesse sentido,

há uma oportunidade para a atualização da pesquisa visando entender como as tarifas estão influenciadas pelos novos modelos de negócios.

## Referências

Accorsi, A. (2014). O banco do futuro: perspectivas e desafios. *Revista de Administração*, 49(1), 205-216.

Arantes, T. M. (2012). *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.

Assaf Neto, A. (2009). *Mercado Financeiro*. São Paulo: Atlas.

Benston, G. J., & Smith, C. W. (1976). A transactions cost approach to be the theory of financial intermediation. *The Journal of Finance*, 31(2), 215–231.

Camargo, P. O. (2009). *A evolução recente do setor bancário no Brasil*. [online]. São Paulo: Editora UNESP.

Campbell, D., & Frei, F. (2010). 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, 56(1), 4-24.

Cavalcante, L. R. (2002). Sistema financeiro no Brasil: uma breve análise de sua evolução. *Revista Bahia Análise e Dados*, Salvador, 12(3), 199-210.

Corazza, G., & Pesavento, F. (2000). Projeto: Banco Central e Sistema Financeiro: crise e supervisão bancária no Brasil. *Anais da Sala de Iniciação Científica*. Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil, 12.

Dantas, J. A., Medeiros, O. R., & Paulo, E. (2011). Relação entre concentração e rentabilidade no setor bancário brasileiro. *Revista Contabilidade & Finanças – USP*, São Paulo, 22(55), 5-28.

Denardin, A. A. (2007). *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.

Federação Brasileira de Bancos. (2018). *Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2018: ano base 2017*. São Paulo: FEBRABAN.

Ferreira Alves, Vera Lucia & Galegale, Napoleão Verardi (2020). Serviços bancários, tecnologia da informação e Technology Acceptance Model (TAM) – um estudo bibliométrico. *Brazilian Journal of Development*, Curitiba, v.6, n.4, p 18155-18170, apr.2020.

Freitas, M. C. P. (1999). Abertura do sistema bancário brasileiro ao capital estrangeiro. In: Freitas, M. C. P. (Org.), *Abertura do sistema financeiro no Brasil nos anos 90* (pp. 101-173). São Paulo: Fundap; Fapesp; Brasília: Ipea.

Freitas, P. S., Köhler, M., & Afonso, J. R. (2009, agosto). Evolução e determinantes do spread. *Anexo ao Relatório Preliminar da Comissão de Crise Financeira e da Empregabilidade do Senado Federal*. Brasília: Senado Federal.

Guedes, J. V., & Mattos, C. A. (2019). Análise de uma fintech a partir da taxonomia de serviços. *Brazilian Journal of Business*, Curitiba, 1(2), 356-369.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2019). *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>.

Joia, L. A., & Ferreira, S. (2005). Modelo de negócios: constructo real ou metáfora de estratégia? *Cadernos EBAPE.BR*, 3(4), 01-18.

Le, Tu & Ngo, Thanh (2020). The determinants of bank profitability: a cross-country analysis. *Central Bank Review*, v20, n.2, junho 2020.

Lima, J. P. R., Matias, A. B., Quaglio, G. M., & Sehn, J. G. G. (2014). Rentabilidade no setor bancário: Uma análise comparativa entre Bancos Brasileiros e Norte-Americanos. *Revista de Globalização, Competitividade e Governabilidade*, 8 (2), 70-86.

Mejía, J. C. U., & Gil, E. (2018). Financial Inclusion in Latin America 2007 - 2015: Evidence using Panel Data Analysis. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 9(5), 237-249.

Motta, D. A. (2005). *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.

Mullineux, A. W., Murinde, V. (2003). *Handbook of International Banking*. USA: Edward Elgar Pub.

Nascimento, T. (2009, julho). *Brasileiro não sabe quanto paga de tarifas bancárias*. São Paulo: Estadão. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/estadao-conteudo/2019/07/15/brasileiro-nao-sabe-quanto-paga-de-tarifas-bancarias.htm>.

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

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. New York: John Wiley & Sons.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: origins, present and future of the concept. *Communications for the Association for Information Systems*, 16(1).

Papp, A. C. (2018, novembro). *Brasileiro economizaria se trocasse a tarifa bancária por pacote básico*. São Paulo: O Estado de São Paulo. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/seu-dinheiro,brasileiro-economizaria-se-trocasse-tarifa-bancaria-por-pacote-basico,70002585625>.

Paula, L. F., Marques, M. B. L. (2006). Tendências Recentes da Consolidação Bancária no Brasil. *Revista Análise Econômica*, 24(45), 235-263.

Rodamilans, D. F. (2016). *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.

Savoia, J. R. F., Saito, A. T., & Santana, F. A. (2007). Paradigmas da educação financeira no Brasil. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 41(6), 1121-1141.

Simões, D. (2018, agosto). *58% das fintechs operam no prejuízo, aponta pesquisa*. São Paulo: Época Negócios, Brasil. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2018/08/58-das-fintechs-operam-no-prejuizo-aponta-pesquisa.html>.

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

Stiroh, K. J. (2004). Diversification in banking: is noninterest income the answer? *Journal of Money, Credit and Banking*, 36(5), 853-882.

Troster, R. L. (2004). *Concentração bancária*. Estudos, Textos e Ensaios. São Paulo: FEBRABAN.

Vian, A., Higa, A. P. H., Santos, A. L. L., Negrão, A. C. T., Vasconcelos, M. S., Tingas, N., Quaresma, S., & Salasar, W. (2007). *Tarifas Bancárias: uma Luz para Debate*. Artigo FEBRABAN. São Paulo: FEBRABAN.

<sup>i</sup> Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano - SP - Brasil

<sup>ii</sup> Livre Docente em Marketing pela USP-Universidade de São Paulo. Pós-Doutorado (2008), Doutor (1994) e Mestre (1986) em Administração pela FEA-USP. Possui graduação em Administração de Empresas pela FEA-USP (1979) e graduação em Economia pela FEA-USP. Professor do programa de Mestrado e Doutorado da Universidade Municipal de São Caetano do Sul e da EACH-USP, suplente do coordenador do curso de Marketing da EACH-USP.

<sup>iii</sup> Doutor em Administração com ênfase em Gestão Organizacional (Administração) pela Universidade São Caetano do Sul (USCS) – São Caetano do Sul – SP - Brasil, Mestre em Administração com ênfase em Gestão Internacional (Administração) pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) e Pós-Graduado em Ciência de Dados pela Universidade Cruzeiro do Sul (UNICSUL).