

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

JACQUELINE MORGANA CORRÊA

Análise Comparativa dos Modelos de Negócio: As Diferenças entre Bancos Comerciais, Bancos Digitais e Cooperativas de Crédito no Cenário Brasileiro

Florianópolis

2025

Jacqueline Morgana Corrêa

Análise Comparativa dos Modelos de Negócio: As Diferenças entre Bancos Comerciais, Bancos Digitais e Cooperativas de Crédito no Cenário Brasileiro

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao curso de Administração do Centro do Centro Socioeconômico da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharela em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Ani Caroline Grigion Potrich.

Florianópolis

2025

Corrêa, Jacqueline Morgana

Análise Comparativa dos Modelos de Negócio: As Diferenças entre Bancos Comerciais, Bancos Digitais e Cooperativas de Crédito no Cenário Brasileiro / Jacqueline Morgana Corrêa ; orientadora, Ani Caroline Grigion Potrich, 2025.

28 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2025.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Cooperativa de crédito. 3. Bancos Digitais. 4. Sistema Financeiro Nacional. 5. Modelo de Negócio. I. Potrich, Ani Caroline Grigion. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração. III. Título.

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 27 de novembro de 2025.

Prof^a. Dra. Cindy Johanna Ibarra González
Coordenadora de Trabalho de Curso

Avaliadores:

Prof^a. Dra. Ani Caroline Grigion Potrich
Orientadora
UFSC

Gabriel Antonio dos Santos
Avaliador
UFSC

Delana de Souza Conto Leão
Avaliadora
UFSC

Dedico este trabalho aos meus pais, que com tantos sacrifícios garantiram estudo e valores aos seus oito filhos; às amigas Carolina e Raquel, que me incentivaram a ingressar neste curso; e ao meu marido, Douglas, meu apoio em todas as áreas da vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por sempre me guiar, me sustentar e fortalecer.
Aos meus pais, por todo amor e cuidado com seus oito filhos, que em meio às dificuldades, nos deram o ensino básico e valores para a vida.

Agradeço especialmente minha grande amiga Jhulye, pela amizade e incentivo constante, sua orientação nos meus primeiros passos rumo ao ensino superior, seu exemplo e dedicação, serviram como inspiração fundamental para minha trajetória acadêmica.

Agradeço ao meu marido Douglas, que desde o início do curso me apoiou, me ajudou e me incentivou a seguir em frente em meio a todas as dificuldades que eu enfrentei nessa jornada.

As minhas irmãs, Caroline e Mariline, por sempre estarem ao meu lado, me apoiando e torcendo por mim.

As minhas amigas, Carolina e Raquel, que me incentivaram a prestar vestibular e ingressar no curso.

Meus amigos de curso, Gabriela, Sarah, João e Lucas, por toda ajuda em todos os trabalhos acadêmicos, por sempre me incentivarem e pelos momentos que passamos nos divertindo fora do curso.

A minha orientadora, Professora Ani Caroline, pela ajuda e disponibilidade.

A Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade de cursar um dos melhores cursos de graduação do país, saio muito orgulhosa por fazer parte.

A todos os professores que passaram por minha trajetória no curso, todos foram muito especiais para meu crescimento pessoal e profissional.

“O Senhor, pois, é aquele que vai adiante de ti; ele será contigo, não te deixará, nem te desampará; não temas, nem te espantes”.

(Deuteronômio 31:8)

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar comparativamente os modelos de negócio dos bancos comerciais, bancos digitais e cooperativas de crédito no Brasil, a fim de explicar suas principais diferenças e implicações para o consumidor final. A pesquisa classifica-se como aplicada, exploratória e descritiva, adotando uma abordagem qualitativa por meio de levantamento bibliográfico e documental. Para a análise prática, foram selecionadas três instituições representativas de seus segmentos: Banco do Brasil, Nubank e Sicoob. Os resultados indicam que, apesar da convergência tecnológica e regulatória, as lógicas institucionais permanecem distintas: o Banco do Brasil equilibra o lucro e o papel social em um modelo híbrido; o Nubank foca na eficiência de custos e escalabilidade digital; e o Sicoob prioriza o mutualismo e a inclusão regional. Conclui-se que não existe um modelo de negócio superior em termos absolutos, mas sim opções adequadas a diferentes perfis de consumidores, dependendo da ponderação entre custos, necessidade de atendimento presencial e identificação com o propósito da instituição.

Palavras-chave: Sistema Financeiro Nacional. Bancos Digitais. Cooperativas de Crédito. Modelos de Negócio. Análise Comparativa.

ABSTRACT

This paper aims to comparatively analyze the business models of commercial banks, digital banks, and credit unions in Brazil, in order to explain their main differences and implications for the final consumer. The research is classified as applied, exploratory, and descriptive, adopting a qualitative approach through a bibliographic and documentary survey. For the empirical analysis, three representative institutions of their segments were selected: Banco do Brasil, Nubank, and Sicoob. The results indicate that, despite technological and regulatory convergence, institutional logics remain distinct: Banco do Brasil balances profit and social role in a hybrid model; Nubank focuses on cost efficiency and digital scalability; and Sicoob prioritizes mutualism and regional inclusion. It is concluded that there is no absolutely superior business model, but rather options suitable for different consumer profiles, depending on the balance between costs, need for in-person service, and identification with the institution's purpose.

Keywords: National Financial System. Digital Banks. Credit Unions. Business Models. Comparative Analysis.

1. INTRODUÇÃO

O Sistema Financeiro Nacional (SFN) é a base que sustenta a economia brasileira, funcionando como elo entre quem poupa e quem precisa de crédito. Ao longo das últimas décadas, o SFN passou por importantes transformações, seja por mudanças regulatórias, pela estabilidade trazida pelo Plano Real ou, mais recentemente, pela rápida digitalização dos serviços financeiros (BACEN, 2023).

A tecnologia tem mudado radicalmente a forma como as pessoas acessam e utilizam produtos bancários. Desde os primeiros passos do internet banking, nos anos 1990, até a consolidação do *mobile banking* como canal dominante de transações, houve um avanço impressionante (FEBRABAN, 2020). Iniciativas como o Pix, o Open Finance e a criação do Drex (a moeda digital brasileira) mostram que o Banco Central tem apostado em inovação para ampliar o acesso e a eficiência do sistema (BACEN, 2024).

Dentro deste cenário, três modelos se destacam, os bancos comerciais tradicionais, os bancos digitais e as cooperativas de crédito. Os primeiros, com agências físicas espalhadas pelo país, ainda têm grande participação no mercado, mas enfrentam desafios para acompanhar o dinamismo dos novos entrantes (BACEN, 2023). Já os bancos digitais, com estruturas enxutas e atuação 100% online, vêm conquistando espaço ao oferecer praticidade e tarifas mais baixas (CMN, Res. 4.656/2018). As cooperativas de crédito, por sua vez, operam com uma lógica diferente, focadas no relacionamento com os associados e no desenvolvimento local, têm se destacado especialmente em regiões onde os bancos tradicionais não chegam (OCB, 2024; FIPE, 2024).

Essa reconfiguração do setor não altera apenas a forma de organização das instituições financeiras, mas impacta diretamente a experiência do usuário final. O consumidor brasileiro se depara com um leque de opções sem precedentes, a solidez de um banco tradicional, a agilidade e o baixo custo de um banco digital, e a proposta de valor comunitária de uma cooperativa de crédito (BACEN, 2023). Embora essa diversidade de modelos contribua para o aumento da concorrência e para o aprimoramento das ofertas, ela também introduz maior complexidade ao processo de escolha por parte do usuário final. As estratégias de comunicação e marketing das instituições financeiras tendem a enfatizar benefícios superficiais, como “taxa zero”, “cartão sem anuidade” ou “atendimento personalizado”, sem

explicitar de forma clara as diferenças estruturais, regulatórias e filosóficas que caracterizam cada tipo de instituição. Esses três modelos convivem hoje em um ambiente cada vez mais competitivo e tecnológico. Diante da rápida evolução tecnológica e das transformações nos serviços bancários, que redefinem o acesso e a utilização dos produtos financeiros (FEBRABAN, 2023), compreender suas diferenças e particularidades é essencial para entender para onde caminha o setor financeiro no Brasil.

Entretanto, a crescente sofisticação desse ambiente não é acompanhada, na mesma intensidade, pela capacidade da população de interpretar essas mudanças e de avaliar criticamente as alternativas disponíveis. Um mercado mais diversificado, digitalizado e competitivo não se traduz automaticamente em decisões mais conscientes, ao contrário, pode ampliar assimetrias de informação e evidenciar lacunas históricas de educação financeira, tornando o processo de escolha ainda mais desafiador para grande parte dos consumidores.

A problemática central reside no fato de que grande parte da população, muitas vezes marcada por baixos níveis de educação financeira, não dispõe de ferramentas conceituais e informacionais suficientes para compreender essas distinções. Assim, a decisão por um banco digital pode ser orientada exclusivamente pela isenção de tarifas, sem que o cliente perceba, por exemplo, a ausência de um gerente dedicado para apoiar operações mais complexas. De modo semelhante, potenciais associados de cooperativas de crédito podem desconhecer direitos como a participação nas sobras e o exercício efetivo de governança enquanto coproprietários do empreendimento. Essa assimetria de informação tende a produzir escolhas desalinhadas ao perfil, às necessidades e aos objetivos financeiros de cada indivíduo, impactando a qualidade do relacionamento com o sistema financeiro como um todo.

Diante desse cenário, coloca-se a seguinte questão de pesquisa: quais são as diferenças estruturais, regulatórias e de proposta de valor entre bancos comerciais, bancos digitais e cooperativas de crédito e de que maneira essas diferenças se refletem em vantagens e desvantagens para diferentes perfis de consumidores no Brasil? A relevância acadêmica do estudo decorre da sistematização e comparação de modelos de negócio que coexistem em um ambiente de alta competitividade e inovação, contribuindo para as áreas de Administração, Economia e Finanças ao

oferecer uma visão integrada sobre a evolução recente do varejo financeiro e sobre o comportamento do consumidor.

Sob a perspectiva social, o trabalho ganha importância por promover educação financeira, ao traduzir a complexidade do SFN em uma linguagem mais clara e acessível, favorecendo decisões mais conscientes e alinhadas aos interesses dos indivíduos e de suas famílias, com efeitos potenciais na melhoria da gestão de recursos pessoais. No âmbito de mercado, a análise comparativa fornece subsídios para que as próprias instituições financeiras compreendam com maior precisão seus pontos fortes e fracos, bem como as lacunas percebidas pelo público, o que pode auxiliar no refinamento de estratégias competitivas, posicionamento e propostas de valor.

Para responder à questão proposta, o estudo se desdobra, em termos específicos, em descrever a estrutura operacional, o objetivo de lucro e o arcabouço regulatório dos bancos comerciais tradicionais; caracterizar o modelo de negócio dos bancos digitais, com ênfase em sua base tecnológica, estrutura de custos e estratégias de aquisição de clientes; explicar os fundamentos do cooperativismo de crédito, detalhando o papel do associado, os mecanismos de governança e a forma de distribuição de resultados; e mapear e comparar as vantagens e desvantagens de cada tipo de instituição, considerando custos, acesso a crédito, atendimento e portfólio de produtos. Sendo assim, o objetivo geral da pesquisa é analisar comparativamente os modelos de negócio dos bancos comerciais, bancos digitais e cooperativas de crédito no Brasil, a fim de elucidar suas principais diferenças e as implicações práticas de cada modelo para o consumidor final.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cooperativismo de Crédito: Mutualismo, Governança e Impacto Socioeconômico

As cooperativas de crédito se destacam por uma filosofia organizacional voltada à coletividade e por uma estrutura distinta dos bancos comerciais tradicionais. Sua origem histórica remonta à Alemanha do século XIX, como resposta ao contexto de exclusão financeira e aos altos juros praticados pelos bancos da época (Franke, 1973; Holyoake, 1933). A proposta de Hermann

Schulze-Delitzsch, magistrado e idealizador das primeiras cooperativas de crédito, foi criar instituições populares capazes de suprir lacunas deixadas pelo Estado e pelo mercado convencional (Pinheiro, 2008).

No Brasil, esse modelo ganhou forma com a fundação da primeira cooperativa de crédito oficialmente reconhecida, em 1902, na localidade de Linha Imperial, em Nova Petrópolis (RS), liderada pelo padre jesuíta Theodor Amstad. Seu propósito principal era oferecer acesso a crédito e outros serviços financeiros a populações excluídas do sistema bancário, como agricultores familiares, pescadores e pequenos comerciantes (Jacques; Gonçalves, 2016).

De acordo com Pagnussatt (2004), as cooperativas de crédito operam com base em valores como igualdade, solidariedade e responsabilidade social, visando oferecer apoio financeiro mútuo entre seus membros. Nesses modelos, o associado exerce um papel central e ativo, participando das decisões institucionais com direito a voto igualitário, independentemente da quantidade de recursos aplicados.

Além disso, o resultado financeiro anual da cooperativa, chamado de “sobra”, é redistribuído entre os associados conforme o volume de operações realizadas, não sendo direcionado a acionistas externos como ocorre nos bancos tradicionais (Port 2014). Essa característica reforça o compromisso da instituição com o fortalecimento da comunidade à qual pertence.

Do ponto de vista jurídico, as cooperativas de crédito são regulamentadas pelo Banco Central do Brasil e seguem diretrizes estabelecidas pelo Conselho Monetário Nacional, em conformidade com a Lei nº 5.764/1971. Essa legislação define a estrutura sistêmica do cooperativismo em três níveis: cooperativas singulares, centrais e confederações, o que permite escalabilidade e eficiência no atendimento.

As cooperativas oferecem uma gama ampla de produtos e serviços financeiros, como contas correntes, poupança, cartões, financiamentos, seguros e investimentos e, ao contrário dos bancos, mantêm seus recursos circulando na própria região onde atuam. Isso favorece o desenvolvimento econômico local e a sustentabilidade das comunidades (Rovani et al., 2021; Meinen, 2020).

Como apontam Jacques e Gonçalves (2016), as cooperativas se destacam como alternativas eficazes no provimento de crédito, assumindo riscos em benefício da coletividade e estimulando o empreendedorismo por meio do microcrédito. Essa atuação fortalece o vínculo regional, já que os recursos captados são

majoritariamente reinvestidos nas próprias localidades, promovendo ciclos virtuosos de crescimento econômico.

No cenário contemporâneo, o maior desafio das cooperativas de crédito é manter sua identidade baseada na participação e no bem comum, ao mesmo tempo em que se adaptam às demandas de um mercado financeiro cada vez mais digital e competitivo (OCB, 2024).

2.2 Bancos Comerciais: Governança Corporativa e Lógica do Lucro

A figura do banco comercial é central para a economia moderna, com raízes históricas que remontam à necessidade de guardar e emprestar dinheiro durante o Renascimento europeu. Considera-se que o primeiro banco moderno, a Casa di San Giorgio, foi fundado em Gênova, Itália, em 1407, impulsionado pela expansão das atividades comerciais da época (Machado et al., 2017). No Brasil, a primeira instituição bancária, o Banco do Brasil, foi criada em 1808 por D. João VI com o objetivo de financiar as manufaturas da colônia (Cardoso, 2010).

Legalmente, um banco é uma instituição financeira que tem "como atividade principal ou acessória a coleta, intermediação ou aplicação de recursos financeiros" (Brasil, 1964, apud Abrão, 2009). Em sua essência, atuam como intermediários entre agentes superavitários (poupadores) e agentes deficitários (tomadores de crédito). Contudo, diferentemente de outros modelos, sua finalidade primordial é estritamente capitalista. Bancos têm como principal objetivo a obtenção de lucro na forma monetária, orientando suas decisões para maximizar a riqueza em um ambiente de incerteza.

O mecanismo central para a geração de lucro é o spread bancário. Ele é formado não apenas pela diferença de juros, mas também por custos administrativos (agências, pessoal), impostos e provisões contra inadimplência (De Moura; Kadota, 2020). Para alcançar a lucratividade, os bancos oferecem um vasto portfólio de produtos para pessoas físicas e jurídicas, como contas, cartões, seguros, consórcios e investimentos. Contudo, a alta concentração de mercado no Brasil permite que poucos grandes conglomerados mantenham spreads elevados, limitando a concorrência e o acesso ao crédito mais barato (Madeira, 2022). Esse cenário, combinado com estruturas de custo elevadas por sistemas legados e redes de

agências, cria o principal desafio para os bancos tradicionais na era digital: competir com novos entrantes mais ágeis e eficientes (Oliveira; Fleury, 2023).

2.3 Bancos Digitais e Fintechs: Inovação, Tecnologia e Escalabilidade

Desde a crise financeira de 2008, as novas tecnologias têm redefinido os contornos do capitalismo, e o sistema de crédito tem passado por uma "constante metamorfose" (Teixeira, 2020, p. 102). Nesse contexto, surgiram os bancos digitais e as fintechs, representando uma força de inovação disruptiva (Christensen, 1997). No Brasil, os primeiros bancos digitais apareceram timidamente no início de 2010, mas rapidamente ganharam tração como uma alternativa para "driblar o alto spread bancário" e a burocracia das instituições tradicionais (Freitas, 2019, p. 4).

O modelo de negócio dessas empresas se baseiam em uma estrutura de custos enxuta, sem agências físicas, e no uso intensivo de tecnologia para criar uma proposta de valor focada na experiência do cliente, com tarifas baixas ou isentas (Flexor; Almeida, 2022). A mudança de comportamento do consumidor, acelerada pela pandemia de COVID-19, impulsionou massivamente o setor. Segundo a Associação Brasileira de Crédito Digital (ABCD), o volume de empréstimos concedidos por essas plataformas em 2021 foi três vezes maior que em 2019, refletindo uma migração forçada e massiva das atividades financeiras para o ambiente digital (Olher, 2020).

A estratégia dessas empresas evoluiu do "*unbundling*" (oferta de um único produto de excelência) para o "*rebundling*", buscando se tornar um ecossistema financeiro completo dentro de um super-app (Pereira, 2023). Essa expansão é viabilizada por marcos regulatórios como o Open Finance, que promove a competição ao permitir o compartilhamento de dados de clientes entre instituições, e por novas tendências como o *Embedded Finance* (finanças embarcadas), que integra serviços financeiros a plataformas não-financeiras (Rodrigues, 2023). O desafio atual para essas empresas é converter sua vasta base de usuários, conquistada com subsídios, em uma operação lucrativa e sustentável a longo prazo.

O sistema financeiro brasileiro é composto por três modelos de negócio distintos, cada um com características próprias e desafios específicos. As cooperativas de crédito têm como essência o mutualismo e a governança democrática. Seu foco está no benefício coletivo dos associados, na distribuição de

sobras e no fortalecimento das comunidades locais. O desafio está em manter essa identidade social enquanto buscam escala e modernização tecnológica (BACEN, 2024).

Os bancos comerciais se baseiam em uma lógica capitalista, com foco na maximização do lucro para os acionistas. Operam sob forte regulação, com estruturas complexas e custos elevados, sendo pressionados a se adaptar às transformações digitais (Orssatto, 2022).

Já os bancos digitais e fintechs representam um novo paradigma, marcado pela inovação, agilidade, uso intensivo de tecnologia e baixo custo operacional. Eles conquistaram espaço rapidamente, mas agora enfrentam o desafio de manter o crescimento com sustentabilidade financeira (BACEN, 2018).

Assim, as diferenças entre os modelos vão além dos produtos e serviços ofertados, estando enraizadas em seus objetivos estratégicos, formas de governança e estruturas operacionais. Com base nesse arcabouço teórico, o estudo está preparado para seguir com a análise comparativa entre os modelos, sob a ótica do consumidor.

3. MÉTODO

A presente investigação classifica-se como uma pesquisa aplicada, de caráter descritivo, voltada à compreensão prática dos diferentes modelos de negócio do sistema financeiro brasileiro, conforme as definições de Gil (2017). A natureza descritiva reside na comparação sistemática das estruturas e estratégias das instituições analisadas. Para tanto, adotou-se a abordagem qualitativa, considerando que o objeto de estudo envolve fenômenos institucionais complexos que demandam interpretação crítica para além de medições numéricas (Minayo, 2018).

No tocante aos procedimentos técnicos, o estudo consubstancia-se na integração entre pesquisa bibliográfica e documental. A etapa bibliográfica foi realizada mediante consulta a livros, artigos, teses e dissertações em bases como Google Scholar, SciELO e periódicos da CAPES, focando em temas como governança corporativa, inovação e regulação bancária. Concomitantemente, a pesquisa documental, amparada na perspectiva de Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009) sobre a validade de registros não manipulados, concentrou-se na análise de documentos de acesso público emitidos por órgãos oficiais e entidades de classe,

incluindo o Banco Central do Brasil (BACEN), o Conselho Monetário Nacional (CMN), a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), além de relatórios anuais das instituições selecionadas.

Para a delimitação do escopo prático e viabilização da análise comparativa, foram selecionadas três instituições representativas de seus respectivos segmentos, escolhidas pela relevância de mercado e acessibilidade de dados: o Banco do Brasil, ilustrando os bancos comerciais tradicionais; o Nubank, representando a inovação dos bancos digitais; e o Sicoob, exemplificando o modelo das cooperativas de crédito. Os dados coletados a partir dessas fontes, abrangendo normativos, indicadores financeiros e publicações oficiais, foram submetidos à análise comparativa qualitativa.

O tratamento analítico dos dados foi estruturado em quatro eixos principais: modelo de governança e objetivo institucional; estrutura operacional e canais de atendimento; e proposta de valor ao consumidor. Assim, o método buscou não apenas caracterizar detalhadamente cada modalidade institucional, mas também mapear suas vantagens e limitações. Dessa forma, a estruturação metodológica visa assegurar a consistência necessária para gerar subsídios à educação financeira e identificar lacunas para futuras investigações sobre o comportamento do consumidor e a evolução regulatória do setor.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Modelos de Governança e Objetivo Institucional

Embora compartilhem um ambiente regulatório comum, os bancos comerciais, digitais e cooperativas operam sob lógicas de propriedade distintas. A Lei das S.A. rege as sociedades por ações focadas no retorno ao acionista (Brasil, 1976), enquanto estatais como o Banco do Brasil devem, adicionalmente, equilibrar eficiência econômica e interesse público (Brasil, 2016). Contudo, a Resolução CMN nº 4.557/2017 unifica as exigências prudenciais, obrigando todas as instituições a manterem gestão de riscos supervisionada por conselhos (Brasil, 2017).

A governança do Banco do Brasil reflete sua natureza híbrida: uma sociedade de economia mista controlada pela União, mas regida pelo direito privado. Como

companhia listada em bolsa, o banco segue a Lei das S.A. e as diretrizes estratégicas do Estado (Banco do Brasil, 2023). O conselho de administração aprova políticas de risco e estratégias em conformidade com a regulação (Brasil, 2017). O objetivo é duplo: gerar valor para os acionistas e executar políticas públicas de crédito e desenvolvimento, conforme a legislação e seus documentos institucionais (Banco do Brasil, 2023).

Já o Nubank segrega suas operações entre Instituição de Pagamento e Financeira, ambas sob o Banco Central. A governança foca na gestão de riscos baseada em dados, essencial para mitigar os perigos da rápida expansão de crédito ((Banco do Brasil, 2024), cumprindo a Resolução nº 4.557/2017 (Brasil, 2017). O objetivo institucional atua em duas frentes: no discurso, “combater a complexidade” e ampliar o acesso; economicamente, entregar crescimento e rentabilidade em escala digital (Nu Holdings, 2021; 2023).

O Sicoob segue o modelo cooperativo, onde as instituições são sociedades de pessoas geridas democraticamente (Brasil, 2015). Sua governança inclui Assembleia Geral, Conselhos de Administração e Fiscal, garantindo que o poder de decisão siga o princípio “um membro, um voto”, diferentemente da lógica de capital das S.A. (SICOOB, 2024). Esse arranjo busca equilibrar eficiência e equidade (OCB, 2022). O objetivo central é oferecer serviços vantajosos aos cooperados e distribuir as sobras financeiras ao final do exercício (SICOOB, 2024).

A análise comparativa mostra que a regulação comum (Resolução nº 4.557/2017) não elimina as diferenças estruturais. Enquanto o Banco do Brasil equilibra Estado e mercado, e o Nubank centraliza decisões para escalar, o Sicoob pulveriza o poder entre os associados. A governança, assim, transcende o *compliance*: ela materializa finalidades divergentes, lucro misto, valorização acionária ou benefício mútuo. Dessa forma, as escolhas de governança não se restringem ao plano normativo, mas condicionam a forma como cada instituição estrutura seus canais de atendimento, organiza sua presença territorial e opera no relacionamento cotidiano com os clientes, o que fundamenta a análise da seção seguinte.

4.2 Estrutura operacional e canais de atendimento

Partindo das especificidades de governança e dos objetivos institucionais discutidos na seção anterior, a análise da estrutura operacional do Banco do Brasil, Nubank e Sicoob adota uma abordagem qualitativa, interpretando essas organizações em seus contextos regulatórios e territoriais (Minayo, 2018). Com base em documentos oficiais e relatórios corporativos, a leitura segue a análise de conteúdo (Bardin, 2016) e a pesquisa documental (Sá-Silva; Almeida; Guindani, 2009) para identificar categorias como capilaridade e digitalização.

A digitalização é o cenário comum a todas. Segundo a FEBRABAN, o *mobile banking* domina as transações, deslocando as agências físicas para um papel consultivo. O Banco Central reforça que inovações como o Pix e o *Open Finance* redefiniram a prestação de serviços, favorecendo modelos nativos digitais e pressionando a adaptação das instituições tradicionais (Banco Central do Brasil, 2023).

O Banco do Brasil exemplifica o banco universal que une legado físico e digitalização. Mantém uma das maiores redes de agências do país, garantindo presença nacional, mas já concentra a maioria das transações nos canais digitais (Banco do Brasil, 2024). As unidades físicas focam agora em consultoria e negócios complexos. Assim, sua estrutura tenta equilibrar a capilaridade de um banco público com a eficiência tecnológica necessária.

Em contraste, o Nubank opera sem agências, baseando-se inteiramente em arquitetura em nuvem e inteligência artificial (Nu Holdings LTD., 2024). Essa estrutura reduz drasticamente o custo operacional e permite escalar a base de clientes sem aumentar despesas na mesma proporção (Moody's Local, 2024). O aplicativo centraliza toda a jornada do cliente, o que elimina a imobilização em ativos físicos, mas cria forte dependência da conectividade e da alfabetização digital dos usuários.

O Sicoob concretiza um modelo híbrido. O sistema cooperativo é, muitas vezes, a única presença física em pequenos municípios (Banco Central do Brasil, 2023). Organizado em níveis (singulares, centrais e centro cooperativo), o Sicoob combina a proximidade das agências locais com serviços tecnológicos compartilhados (CMN, 2015). Enquanto a ponta preserva o relacionamento presencial, o centro coordena a modernização digital (SICOOB, 2023).

Comparando os canais, o Banco do Brasil é multicanal: agências e meios digitais coexistem, com o físico atendendo demandas complexas e públicos menos

digitalizados. No Sicoob, a agência permanece vital para o vínculo de pertencimento, embora o sistema invista no digital para manter a competitividade (SICOOB, 2023; Banco Central do Brasil, 2023). Já o Nubank radicaliza o modelo digital, tratando o *app* como “agência no bolso” e redefinindo a experiência sem alternativas presenciais (NU Holdings., 2024; Moody’s Local, 2024).

Quanto à inclusão, os impactos variam. O baixo custo do Nubank democratiza o acesso via *smartphone*, mas pode excluir quem não domina a tecnologia. O Sicoob promove inclusão geográfica, mantendo atendimento onde bancos comerciais não veem lucro. O Banco do Brasil ocupa uma posição intermediária, articulando robustez digital com uma rede física que ainda responde à expectativa de atendimento presencial (Banco do Brasil, 2024; OCB, 2024).

Em resumo, a estrutura operacional reflete projetos distintos: o Banco do Brasil busca eficiência sem perder sua abrangência histórica; o Nubank foca em escala e baixo custo via plataforma; e o Sicoob une presença territorial e governança democrática à modernização tecnológica.

4.3 Portfólio de Produtos e Estratégias de Monetização

Comparar os portfólios exige uma leitura qualitativa dos modelos de negócio (Minayo, 2018), articulando literatura especializada com documentos regulatórios e corporativos (Sá-Silva; Almeida; Guindani, 2009; Bardin, 2016; FEBRABAN, 2023; BACEN, 2023).

O Banco do Brasil atua como banco universal, com portfólio diversificado que vai de contas e crédito a seguros e agronegócio (Banco do Brasil, 2023). Sua monetização combina margem financeira, tarifas de serviços e resultados de subsidiárias, como a BB Seguridade (BB Seguridade, 2023). Essa diversificação dilui riscos, mas multiplica pontos de cobrança, exigindo atenção do cliente aos custos agregados.

O Nubank iniciou com foco em poucos produtos de escala cartão sem anuidade e conta digital, expandindo gradualmente para empréstimos e seguros. A receita principal advém dos juros no crédito ao consumo e taxas de intercâmbio (NU Holdings, 2021; 2023). Embora eficiente, esse modelo concentra riscos em operações sem garantia, dependendo da precisão dos algoritmos de crédito (Moody’s Local, 2024).

O Sicoob oferece um leque de produtos similar ao de um banco múltiplo, mas sob a lógica cooperativista (SICOOB, 2023). A intermediação de crédito ainda é a maior fonte de receita, mas os serviços ganham relevância (BACEN, 2023). As cooperativas tendem a praticar taxas inferiores e devolvem parte das sobras aos associados, reinvestindo também no desenvolvimento local (OCB, 2023; FIPE, 2019).

Na comparação de portfólio, o Banco do Brasil aposta na diversificação máxima e vendas cruzadas (Banco do Brasil, 2023). O Nubank prefere um portfólio enxuto com alto engajamento digital (NU Holdings, 2021; 2023). O Sicoob equilibra a oferta de produtos competitivos com soluções voltadas ao território e ao vínculo associativo (SICOOB, 2023; BACEN, 2023).

As estratégias de monetização respondem à regulação. O cooperativismo incentiva precificação moderada e distribuição de resultados (Brasil, 2015; BACEN, 2023). As *fintechs* aproveitam estruturas de custo leve para oferecer crédito (Brasil, 2018). Já os grandes bancos gerenciam conglomerados complexos que facilitam a diversificação de receitas, mas distanciam o acionista do usuário (BACEN, 2023; FEBRABAN, 2023).

Para o consumidor, há *trade-offs* claros. O Banco do Brasil oferece tudo, mas com uma malha complexa de tarifas. O Nubank simplifica o acesso e reduz taxas visíveis, mas cobra juros mais altos no crédito de risco (NU Holdings, 2023; Moody's Local, 2024). O Sicoob combina variedade com custo efetivo menor e retorno financeiro via sobras, reforçando a inclusão onde é a única opção física (SICOOB, 2023; BACEN, 2023; OCB, 2023). A escolha, portanto, depende de como cada modelo organiza a extração de valor: via tarifas tradicionais, plataformas digitais ou benefício mútuo.

4.4 Proposta de valor ao consumidor

A proposta de valor dessas instituições deve ser compreendida qualitativamente (Minayo, 2018), analisando como estruturas e estratégias impactam diferentes perfis, conforme evidenciado em documentos oficiais e relatórios (Bardin, 2016; Sá-Silva; Almeida; Guindani, 2009).

No Banco do Brasil, o valor reside na sua condição de banco universal e agente de políticas públicas. Ele combina um portfólio vasto com objetivos de

desenvolvimento (Banco do Brasil, 2024). A experiência é híbrida: uma rede física robusta somada a canais digitais em expansão (FEBRABAN, 2023). Entretanto, a complexidade tarifária e a automação dos modelos de risco podem gerar distanciamento e assimetrias no acesso ao crédito (BACEN, 2024).

O Nubank foca na eliminação de atritos e burocracia. Sua proposta baseia-se na simplicidade, isenção de anuidades e operação 100% digital (NU Holdings LTD., 2021, 2024). Amparado pela regulação de *fintechs* (Brasil, 2018), oferece conveniência e rapidez, com solidez atestada por agências de risco (Mood's Local, 2024). Contudo, o modelo exclui quem não possui letramento digital e deixa lacunas no atendimento a demandas complexas pela ausência de suporte presencial.

O valor do Sicoob está na lógica de "dono-usuário". Além de taxas atrativas, o cooperado participa dos resultados econômicos e das decisões (Sicoob, 2023; FIPE; Sistema OCB, 2024). O modelo une inserção territorial e canais digitais, gerando impacto positivo na economia local. Seus desafios envolvem limitações de capital regulatório (Brasil, 2015) e a necessidade de acompanhar a inovação tecnológica dos concorrentes maiores (BACEN, 2024).

Em conclusão, não há uma proposta de valor absoluta. O Banco do Brasil oferece capilaridade e função pública, mas lida com ineficiências de escala. O Nubank prioriza a conveniência digital, mas depende do crédito ao consumo e da inclusão tecnológica. O Sicoob aposta no relacionamento e no retorno à comunidade, mas enfrenta barreiras de expansão. A escolha do consumidor reflete, assim, uma ponderação subjetiva entre preço, conveniência tecnológica e atendimento humano.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As análises desenvolvidas ao longo deste artigo, estruturadas em torno da governança, da estrutura operacional, do portfólio de produtos e da proposta de valor ao consumidor, possibilitaram sintetizar as principais diferenças entre os três modelos estudados, Banco do Brasil, Nubank e Sicoob. Com base nesses resultados, tem-se que o presente estudo atingiu seu objetivo geral de analisar comparativamente os modelos de negócio de bancos comerciais, bancos digitais e cooperativas de crédito no Brasil, esclarecendo suas especificidades institucionais e as implicações práticas de cada modelo para o consumidor final. A análise permitiu

esclarecer que, embora operem sob um arcabouço regulatório cada vez mais unificado, as lógicas institucionais e as propostas de valor dessas organizações permanecem estruturalmente distintas, gerando implicações diretas para o consumidor final.

Quanto à governança e aos objetivos institucionais, conclui-se que as diferenças são a raiz das estratégias de cada modelo. O Banco do Brasil reflete a complexidade de sua natureza híbrida, buscando equilibrar a exigência de lucro de uma sociedade anônima com o papel social de uma empresa estatal. O Nubank, por sua vez, representa a busca pela eficiência máxima de capital, centralizando decisões e utilizando a tecnologia para escalar operações visando a rentabilidade futura. Já o Sicoob preserva a essência do cooperativismo, onde a governança democrática e a distribuição de sobras colocam o associado, e não o acionista, no centro da estratégia.

No que tange à estrutura operacional e aos canais de atendimento, observou-se uma clara segmentação. O Banco do Brasil sustenta um modelo "figital" (físico e digital), arcando com os custos de uma rede de agências robusta para manter sua capilaridade e atendimento universal. Em contrapartida, o Nubank radicaliza o modelo digital, eliminando custos fixos de agências para oferecer tarifas reduzidas, mas criando barreiras para públicos com menor letramento digital ou que demandam suporte presencial complexo. O Sicoob ocupa uma posição singular de inclusão geográfica, mantendo o atendimento físico em pequenas localidades como forma de vínculo comunitário, ao mesmo tempo em que investe na modernização tecnológica necessária para competir.

A análise dos portfólios e estratégias de monetização revelou os *trade-offs* enfrentados pelo consumidor. Identificou-se que o Banco do Brasil oferece a maior completude de serviços, mas cobra por essa conveniência através de uma estrutura tarifária complexa. O Nubank atrai pela simplicidade e isenção de taxas visíveis, mas concentra sua monetização em juros de crédito ao consumo, dependendo de algoritmos para gestão de risco. O Sicoob apresenta-se como uma alternativa de custo efetivo menor, onde as taxas pagas retornam parcialmente ao usuário em forma de sobras, fomentando a economia local, embora enfrente desafios para escalar seu capital na mesma velocidade dos grandes conglomerados.

Respondendo à problemática central da pesquisa sobre a dificuldade de escolha do consumidor, conclui-se que não existe um modelo de negócio superior

em termos absolutos, mas sim modelos mais adequados a diferentes perfis. Para o consumidor que prioriza solidez institucional e atendimento presencial completo, o banco comercial tradicional (Banco do Brasil) permanece relevante. Para o perfil jovem, conectado e sensível a taxas, o banco digital (Nubank) oferece a melhor experiência. Já para o indivíduo que busca relacionamento, taxas justas e impacto na sua comunidade, a cooperativa de crédito (Sicoob) entrega a proposta de valor mais alinhada.

Por fim, este estudo contribui para a área de administração ao demonstrar que a tecnologia bancária, embora seja um vetor de convergência operacional, não apaga as distinções filosóficas entre as instituições. Como limitação, aponta-se o recorte qualitativo focado em apenas três instituições. Para estudos futuros, sugere-se uma análise quantitativa sobre a percepção de valor dos clientes desses três modelos em diferentes faixas de renda, ou uma investigação sobre como a implementação do Drex (Real Digital) poderá impactar a competitividade das cooperativas frente aos bancos digitais.

REFERÊNCIAS

ABRÃO, Nelson. **Direito bancário**. 12. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Pix, **Open Finance e Drex: iniciativas de inovação no sistema financeiro**. Brasília: Bacen, 2024. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br>. Acesso em: 18 nov. 2025.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório de economia bancária**. Brasília: Bacen, 2023. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br>. Acesso em: 18 nov. 2025.

BANCO DO BRASIL. **Carta Anual de Políticas Públicas e de Governança Corporativa 2023**: ano-base 2022. Brasília: Banco do Brasil, 2023. Disponível em: <https://ri.bb.com.br/governanca-e-sustentabilidade/carta-anual-de-politicas-publicas-e-governanca-corporativa/>. Acesso em: 18 nov. 2025.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. Conselho Monetário Nacional. **Resolução nº 4.434, de 5 de agosto de 2015. Dispõe sobre a constituição, a autorização para funcionamento, o funcionamento, as alterações estatutárias e o cancelamento de autorização para funcionamento das cooperativas de crédito.** Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 6 ago. 2015.

BRASIL. Conselho Monetário Nacional. **Resolução nº 4.656, de 26 de abril de 2018. Dispõe sobre a sociedade de crédito direto e a sociedade de empréstimo entre pessoas.** Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 27 abr. 2018.

BRASIL. **Lei Complementar nº 130, de 17 de abril de 2009. Dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo.** Diário Oficial da União, Brasília, DF, 17 abr. 2009. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp130.htm. Acesso em: 18 nov. 2025.

BRASIL. **Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública e da sociedade de economia mista.** Diário Oficial da União, Brasília, DF, 1 jul. 2016. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm. Acesso em: 18 nov. 2025.

CARDOSO, José Luís. **Novos elementos para a história do Banco do Brasil (1808-1829): crônica de um fracasso anunciado.** Revista Brasileira de História, São Paulo, v. 30, n. 59, p. 167-192, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbh/a/JJgTM6Q3Fkv7dGB8dtTr7Vj/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 18 nov. 2025.

DE MOURA, G. V.; KADOTA, D. K. **Spread bancário no Brasil: uma análise de seus componentes no período recente.** Estudos Econômicos, São Paulo, v. 50, n. 2, p. 281-314, 2020.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (FEBRABAN). **Pesquisa de tecnologia bancária 2020.** São Paulo: Febraban, 2020. Disponível em: <https://portal.febraban.org.br>. Acesso em: 18 nov. 2025.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (FEBRABAN). **Pesquisa FEBRABAN de tecnologia bancária 2023: ano-base 2022.** São Paulo: Febraban, 2023.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS (FIPE). **Impacto do cooperativismo de crédito no Brasil**. São Paulo: Fipe, 2024. Disponível em: <https://www.fipe.org.br>. Acesso em: 18 nov. 2025.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

HOLYOAKE, George Jacob. **Os 28 tecelões de Rochdale**. Rio de Janeiro: GB, 1933. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/me003029.pdf>. Acesso em: 18 nov. 2025.

JACQUES, Elidecir Rodrigues; GONÇALVES, Flávio de Oliveira. **Cooperativas de crédito no Brasil: evolução e impacto sobre a renda dos municípios brasileiros**. Economia e Sociedade, Campinas, v. 25, n. 2, p. 489-509, ago. 2016. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/ecos/article/view/8647593/14494>. Acesso em: 18 nov. 2025.

MADEIRA, G. A. **Poder de Mercado e Concorrência no Segmento Bancário Brasileiro**. Revista Brasileira de Economia, v. 76, n. 1, p. 55-78, 2022.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 34. ed. Petrópolis: Vozes, 2018.

MOODY'S LOCAL BRASIL. **Relatório de crédito: Nu Financeira S.A. – Sociedade de Crédito, Financiamento e Investimento**. São Paulo: Moody's Local, 2024. Disponível em: <https://moodylocal.com.br>. Acesso em: 18 nov. 2025.

NU HOLDINGS LTD. Form 20-F: **Annual Report 2022**. Washington, D.C.: Securities and Exchange Commission, 2023. Disponível em: <https://www.sec.gov>. Acesso em: 18 nov. 2025.

OLIVEIRA, J. F. de; FLEURY, M. T. L. **Capacidades dinâmicas e transformação digital em bancos incumbentes: um estudo no setor financeiro brasileiro**. RAUSP Management Journal, v. 58, n. 2, e210214, 2023.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Manual de boas práticas de governança cooperativa**. Brasília: OCB, 2022. Disponível em: <https://somoscooperativismo.coop.br>. Acesso em: 18 nov. 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Panorama do cooperativismo de crédito 2024**. Brasília: OCB, 2024. Disponível em: <https://www.ocb.org.br>. Acesso em: 18 nov. 2025.

ORSSATTO, Carlos Henrique. **A formulação das estratégias da empresa em um ambiente de aglomeração industrial**. 2002. 253 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

PAGNUSSATT, Alcenor. **Guia do cooperativismo de crédito: organização, governança e políticas corporativas**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004. Disponível em: https://www.passofundo.ideal.com.br/wpcontent/files_mf/9cdd8c4e3f601f6eb58cf4dfb5b798d484_1.pdf. Acesso em: 18 nov. 2025.

PEREIRA, R. S. De Fintechs a **Ecosistemas: A Estratégia de Plataforma dos Bancos Digitais no Brasil**. São Paulo: Editora Insper, 2023.

ROVANI, Bruno Pilatti et al. **Desenvolvimento Socioeconômico e Cooperativismo de Crédito no Município de Concórdia/SC**. Desenvolvimento em Questão, Ijuí, v. 18, n. 52, p. 308-323, jul./set. 2020. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/1>. Acesso em: 18 nov. 2025.

SÁ-SILVA, Jackson Ronie; ALMEIDA, Cristóvão Domingos de; GUINDANI, Joel Felipe. **Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas**. Revista Brasileira de História & Ciências Sociais, São Leopoldo, v. 1, n. 1, p. 1–15, jul. 2009.

SICCOOB. **Relatório de sustentabilidade 2023**. Brasília: Sicoob, 2024. Disponível em: <https://www.sicoob.com.br>. Acesso em: 18 nov. 2025.

TEIXEIRA, M. P. **As transformações do microcrédito na era digital: uma análise das fintechs**. Revista de Direito e as Novas Tecnologias, v. 2, n. 3, p. 98-115, 2020.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.**
16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.