

Retail Banking Brasil.

Alta competição, poucas barreiras de troca,
e os novos fatores de diferenciação competitiva.

Maio 2026

Por Ricardo Tiezzi, Candice Mascarello, João Paulo Curado e João Paulo Milanezi



Retail Banking Brasil

Alta competição, poucas barreiras de troca, e os novos fatores de diferenciação competitiva

Na disputa pela principalidade, bancos enfrentam um mercado de alta mobilidade, intensa competição e expectativas crescentes dos clientes. Em um ambiente em que recomendações e reputação definem a escolha — e onde o mobile é pré-requisito —, vencer exige combinar proposta de valor clara, personalização e atuação decisiva nos momentos certos, aprofundando o relacionamento em um mercado no qual a lealdade não é garantida.

O mercado bancário brasileiro consolidou-se como um dos mais competitivos do mundo. A combinação de regulação pró-inovação, abertura de mercado, forte presença de bancos digitais e elevada adoção de mobile banking criou um ambiente de intensa mobilidade de clientes, especialmente na disputa pela conta principal.

Nos últimos 12 meses, **12% dos brasileiros trocaram de banco principal** — o dobro da média global. Clientes brasileiros mantêm relacionamento com **3,4 bancos em média**, acima da média global (2,6), dos EUA (3,3) e da Europa (2,3). Momentos pessoais ao longo da vida desses clientes explicam cerca de dois terços dessas trocas, com maior intensidade entre jovens e clientes de menor renda.

Na hora de decidir, confiança continua central. Recomendações de familiares e amigos, bem como a reputação da instituição, figuram entre os principais fatores que influenciam a escolha do banco principal — superando promoções e funcionalidades isoladas. E o que alimenta essas recomendações mudou: nos últimos três anos, atributos de proposta de valor econômica — como programas de recompensas, taxas de retorno e personalização de ofertas — ganharam até 11 p.p. de relevância, enquanto a percepção de que um bom aplicativo é diferencial caiu 21 p.p.

Nesse contexto, os bancos digitais continuam apresentando fluxo líquido positivo de principalidade, enquanto os incumbentes reagiram de forma significativa, reduzindo pela metade o gap de satisfação nos últimos três anos. Ainda assim, a disputa permanece estrutural.

Embora o Brasil permaneça referência global em mobile banking — com **87% de adoção, 19 p.p. acima da média global** —, o aplicativo deixou de ser diferencial competitivo e passou a ser “table stake” para competir. A diferenciação migra para proposta de valor, personalização e benefícios tangíveis entregues dentro do canal mobile.

Contexto de mercado: reação dos bancos tradicionais frente à migração para os digitais

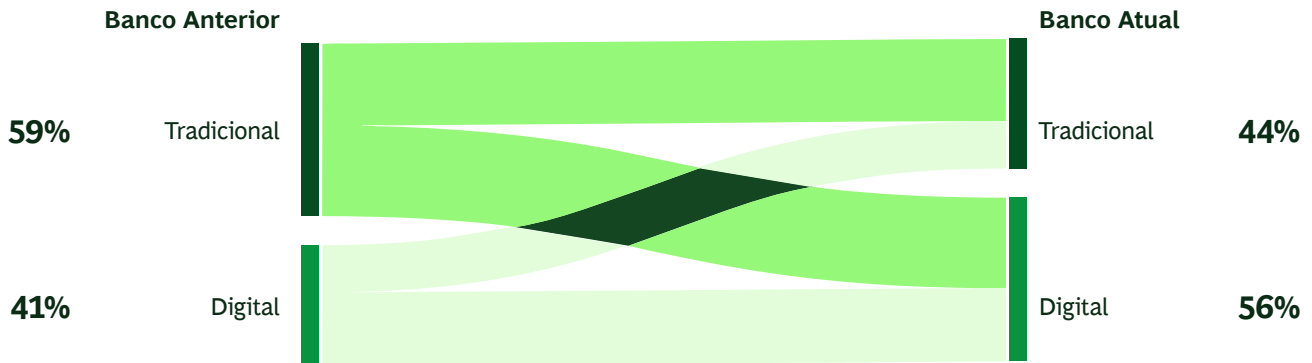
O mercado bancário brasileiro atravessa um novo momento: a competição se intensificou, a satisfação melhorou substancialmente entre os clientes de bancos tradicionais, mas o fluxo de principalidade ainda favorece os bancos digitais — embora em menor intensidade do que em anos anteriores.

Nos últimos 24 meses, bancos digitais capturaram 56% das trocas de contas principais e perderam 41%, registrando **saldo líquido positivo de 15 p.p.** Já os bancos tradicionais capturaram 44% e perderam 59%, com saldo negativo de mesma magnitude ([figura 1](#)).

FIGURA 01

Fluxo líquido de principalidade: bancos digitais vs. tradicionais (últimos 24 meses)

Representatividade de bancos tradicionais e digitais nos fluxos contas principais nos últimos 24 meses



Questão: Qual banco você considerava seu principal antes de trocar para seu banco principal atual?
Fonte: REBEX Consumer Survey 2025, pesquisa realizada em agosto de 2025.

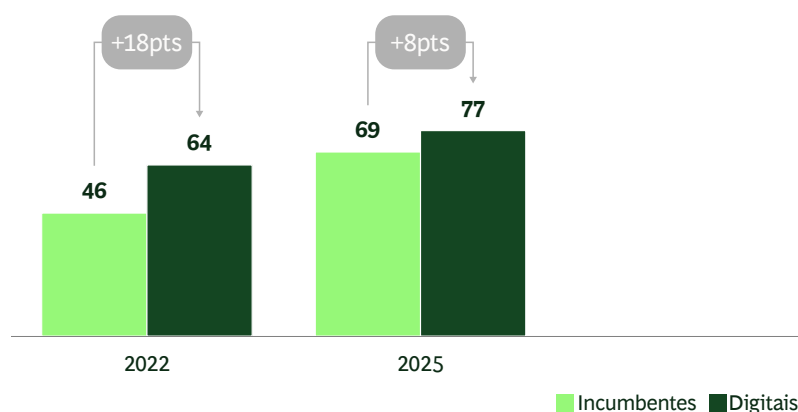
O movimento indica que, apesar da maior maturidade do sistema financeiro, a redistribuição de principalidade no Brasil ainda está em curso.

Ao mesmo tempo, o gap de satisfação entre bancos digitais e tradicionais caiu pela metade nos últimos três anos (figura 2).

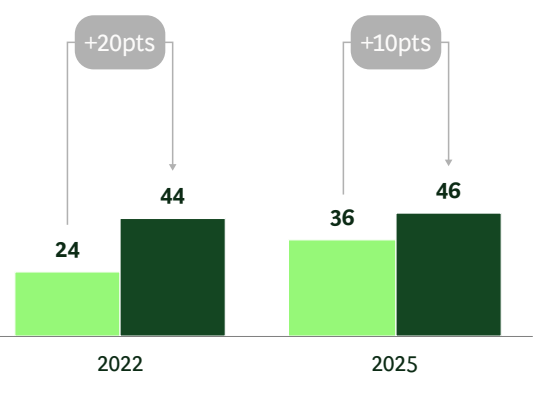
FIGURA 02

Evolução do NPS de clientes com principalidade: bancos digitais vs. tradicionais (2022–2025)

Net Promoter Score (NPS) para clientes principais



Net Promoter Score (NPS) para todos os clientes



Questão: Em uma escala de 0 a 10, qual a probabilidade de você recomendar o banco / instituição financeira a amigos ou familiares? Promotores são aqueles com nota 9-10, neutros (passivos) notas 7-8 e detratores notas entre 0-6. NPS é calculado como a diferença entre promotores e detratores. Dados de todos bancos disponíveis em cada pesquisa foram considerados.
Fonte: REBEX Consumer Survey 2025, pesquisa realizada em agosto de 2025.

Os bancos tradicionais elevaram seu Net Promoter Score de clientes com principalidade em média **23 pontos** entre 2022 e 2025, contra 13 pontos de avanço dos bancos digitais no mesmo período — uma reação consistente, impulsionada por investimentos robustos em experiência digital, revisão de proposta de valor e maior foco na jornada do cliente.

Os bancos digitais, por sua vez, enfrentam um desafio estrutural distinto: passaram a competir em uma base mais heterogênea de clientes, incluindo perfis menos engajados e mais sensíveis à completude de oferta — historicamente mais bem servidos pelos bancos tradicionais. Isso impõe pressão crescente sobre a trajetória de NPS dos bancos digitais a partir dos patamares atuais. Ainda assim, a migração estrutural iniciada na última década continua produzindo efeitos. O

cliente brasileiro percebe que trocar de banco é simples, rápido e, muitas vezes, vantajoso — e essa percepção sustenta a dinâmica competitiva atual.

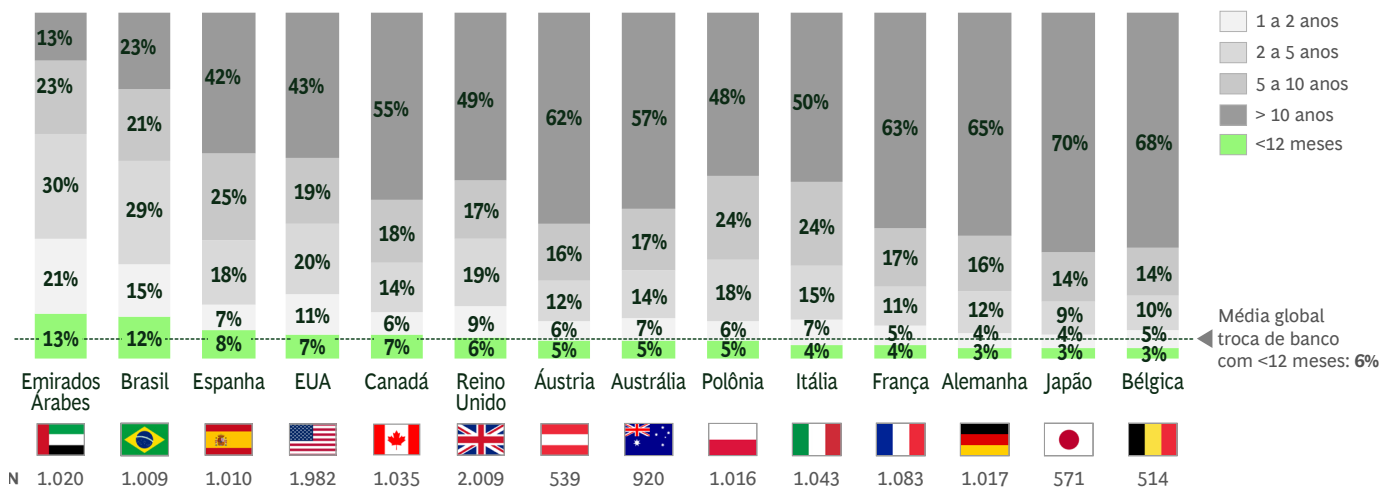
O Brasil como mercado de maior mobilidade bancária no Ocidente

Se há um indicador que sintetiza o grau de competição no Brasil, é a taxa de troca de banco principal. Nos últimos 12 meses, **12% dos brasileiros mudaram seu banco principal** — o dobro da média global e o segundo índice mais alto entre todos os países pesquisados (figura 3).

FIGURA 03

Taxa de troca de banco principal nos últimos 12 meses — comparativo internacional

Clientes que trocaram de banco principal (% por faixa de tempo desde a última troca)



Questão: Aproximadamente há quanto tempo você considera o seu [banco atual] como seu principal banco?

Fonte: REBEX Consumer Survey 2025, pesquisa realizada em agosto de 2025.

Essa mobilidade não ocorre por acaso. Ela é resultado de uma combinação única entre regulação pró-inovação (contas salário, Open Finance, Pix), facilidade de abertura de contas, presença de bancos digitais entre os líderes de mercado e ampla oferta de produtos com estruturas de preços competitivas. Como consequência, o brasileiro mantém relacionamento com **3,4 bancos em média** — acima da média global (2,6), dos EUA (3,3) e da Europa (2,3).

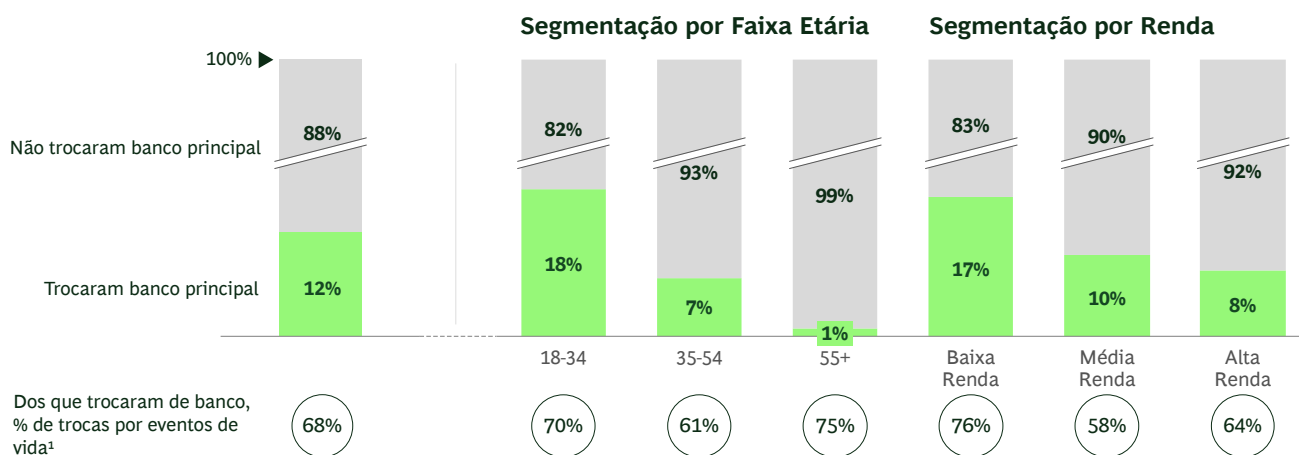
Essa mobilidade é mais intensa entre clientes de **18 a 34 anos** — com cerca de 18% de troca de banco no último ano, contra 7% entre aqueles acima de 35 anos — e entre clientes de **menor renda**, com cerca de 17% de troca, contra 10% na média renda e 8% na alta renda (figura 4).

FIGURA 04

Taxa de troca de banco principal por faixa etária e renda

Troca de banco principal nos últimos 12 meses, segmentado por faixa etária e renda

N= 1,009



1: Baseado no público que trocou nos últimos 2 anos Nota: Clientes que selecionaram "Prefiro não responder" para renda foram excluídos.

Questão: Aproximadamente há quanto tempo você considera o seu [banco atual] como seu banco principal? Houve um evento específico que o/a levou à escolhê-lo como banco principal?

Fonte: REBEX Consumer Survey 2025, pesquisa realizada em agosto de 2025.

Em todos os segmentos analisados, eventos de vida desempenham papel central nesse processo. Aproximadamente **dois terços das trocas de banco** estão associadas a momentos de transição — mudança de emprego, aposentadoria, abertura de negócio ou reorganização financeira relevante.

A combinação de baixa inércia, alta digitalização, abertura regulatória e ampla oferta bancária faz do Brasil um dos mercados mais dinâmicos do mundo em termos de principalidade. Em vez de um padrão de relacionamento estável e duradouro, o que se observa é um ambiente de disputa contínua — em que a lealdade precisa ser reconquistada a cada novo momento da vida do cliente.

Principais drivers de escolha: recomendação e reputação lideram, proposta de valor define

Embora a competição seja intensa e as ofertas abundantes, os dados mostram que a decisão de troca está menos ancorada em incentivos táticos do que frequentemente se supõe.

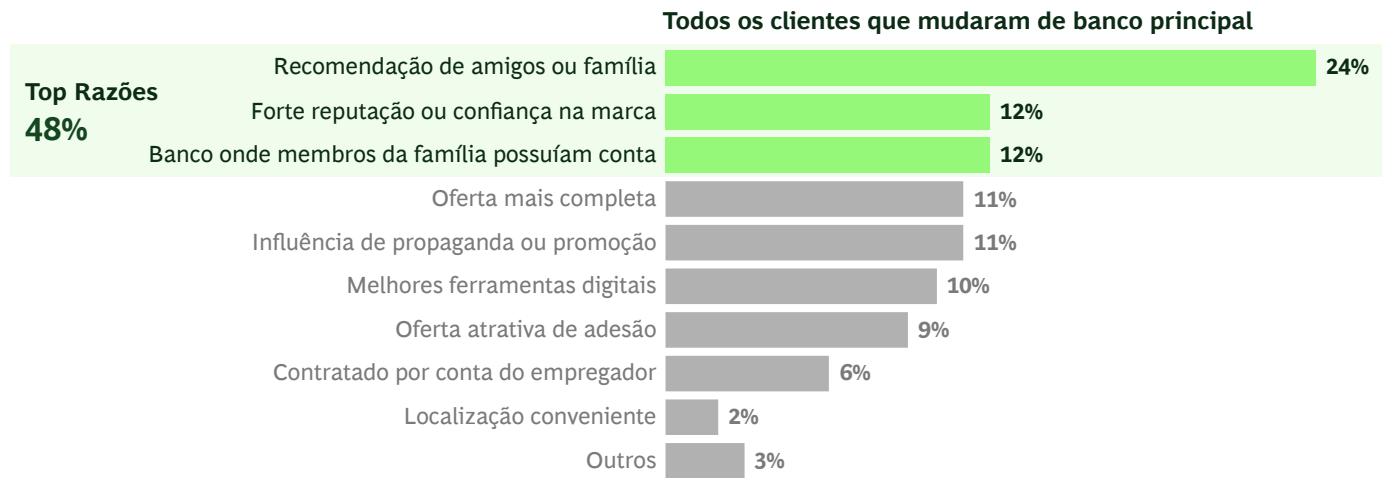
Entre os clientes que mudaram de banco principal nos últimos dois anos, **aproximadamente metade** afirmou que sua decisão foi influenciada principalmente por recomendações de familiares e amigos e/ou pela reputação da instituição (figura 5).

FIGURA 05

Principais fatores de influência na decisão de troca de banco principal

Razões para escolha de um banco como principal (últimos 2 anos)

(% dos clientes que mudaram de banco, N = 251)



Questão: Por que você escolheu o [Banco] como seu banco principal?

Fonte: REBEX Consumer Survey 2025, pesquisa realizada em agosto de 2025.

Em um ambiente de elevada oferta, a validação social e a percepção de solidez funcionam como filtros decisivos — mais do que promoções isoladas ou funcionalidades específicas.

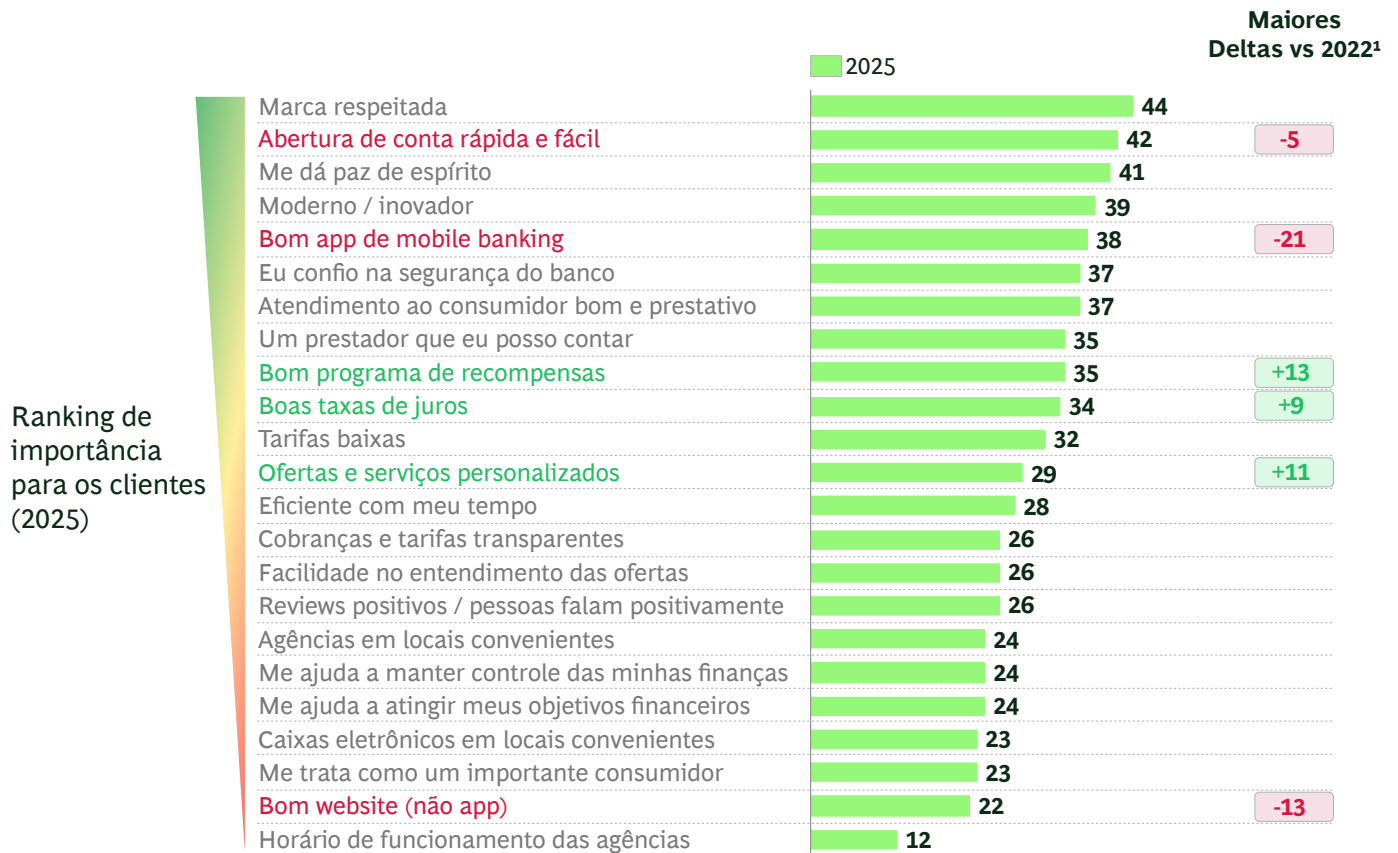
Esse dado revela um traço estrutural do mercado brasileiro: confiança e reputação continuam sendo ativos centrais na escolha financeira. O que mudou, entretanto, é o que constrói essa reputação e gera recomendação.

Nos últimos três anos, atributos ligados a proposta econômica — como programa de recompensas, boas taxas de retorno e personalização de ofertas — foram os que mais ganharam relevância na formação de recomendações, **com aumento médio de 11 p.p.** Em contraste, a percepção de que um bom aplicativo e um bom website são diferenciais caiu, respectivamente, **21 p.p. e 13 p.p.** no mesmo período (figura 6).

FIGURA 06

Evolução dos atributos que sustentam a recomendação de um banco (2022–2025)

Razões para recomendar o banco (% dos respondentes)



1. Análise considera apenas as dimensões presentes nas pesquisas de 2022 e 2025.

Questão: Quais são as razões para você recomendar seu banco principal?

Fonte: REBEX Consumer Survey 2025, pesquisa realizada em agosto de 2025.

A mensagem é clara: reputação e recomendação influenciam a escolha no momento de troca de banco, mas é a proposta de valor concreta — especialmente em termos econômicos e de personalização — o fator cada vez mais determinante para gerar essas recomendações.

Excelência em mobile banking não é mais diferencial: é o básico para competir

O Brasil permanece referência global em adoção de mobile banking. **Mais de 87% dos entrevistados** utilizaram o aplicativo do banco nos últimos 12 meses — índice 19 p.p. acima da média dos países pesquisados (figura 7). Essa elevada penetração é observada inclusive entre clientes mais maduros (55+ anos), com utilização de **86%**, e em camadas de mais baixa renda, com adoção de **84%** (figura 8).

Essa maturidade ajuda a explicar por que o aplicativo deixou de ser percebido como grande diferencial. Em um mercado em que praticamente todos os players oferecem experiências digitais robustas, o app se tornou “table stake”. Não basta mais ter boa experiência digital: é necessário entregar valor relevante dentro dela.

O desafio para os bancos deixa de ser simplesmente digitalizar a jornada e passa a ser usar o canal digital como plataforma de personalização, engajamento e monetização — integrando recompensas, taxas competitivas e ofertas personalizadas de forma fluida e contextual.

FIGURA 07

Adoção de mobile banking — comparativo internacional

Utilização de mobile banking nos últimos 12 meses (% dos clientes)

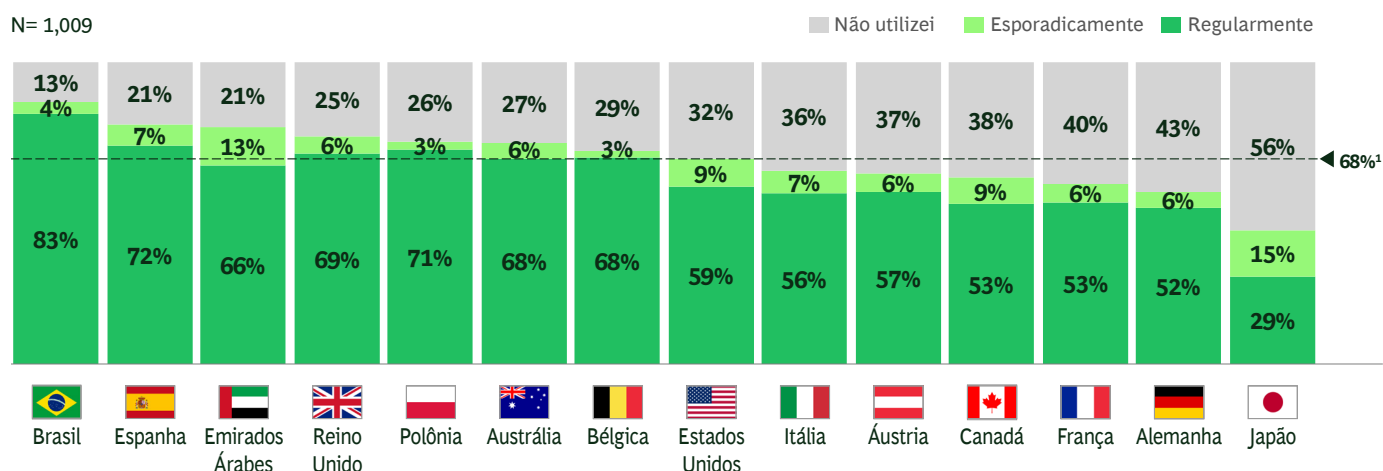
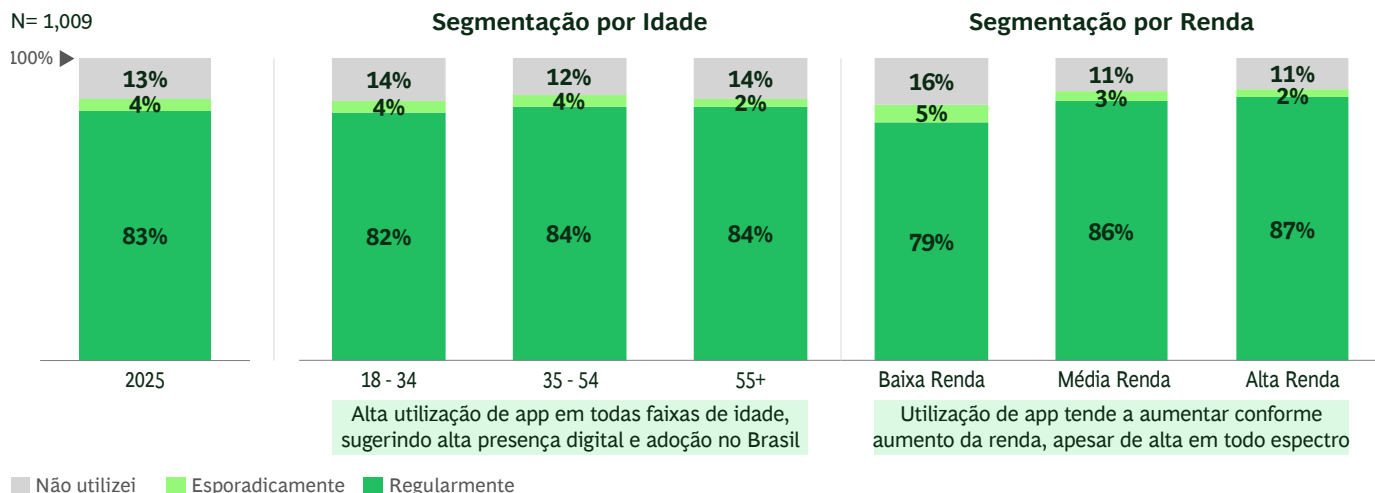


FIGURA 08

Adoção de mobile banking por faixa etária e renda no Brasil

Utilização de mobile banking nos últimos 12 meses (% dos clientes), segmentado por idade e renda



Nota: Regularmente (uma vez ou mais durante a semana), esporadicamente (Menos de uma vez por semana). Questão: Com qual frequência você utilizou mobile banking (aplicativo do banco no celular) nos últimos 12 meses? Fonte: REBEX Consumer Survey 2025, pesquisa realizada em agosto de 2025.

U18: oportunidade de construção precoce de relacionamento

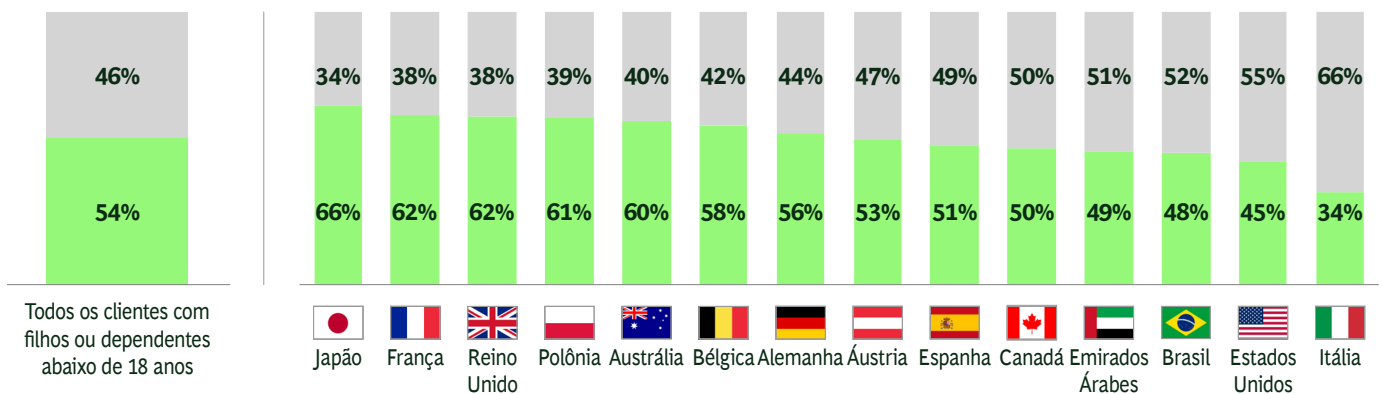
O segmento de contas para crianças e adolescentes oferece uma oportunidade estratégica de longo prazo. Atualmente,

cerca de **48% dos pais brasileiros** afirmam já ter aberto um produto financeiro para seus filhos (figura 9) — com abertura ocorrendo majoritariamente **antes dos 15 anos** (mais de 80% dos casos) e predominantemente **de forma online** (84%) (figura 10).

FIGURA 09

Percentual de pais que abrem produto financeiro para filhos — comparativo internacional

% de crianças e adolescentes com produtos financeiros por país, segundo os pais ou guardiões
N = 5,497



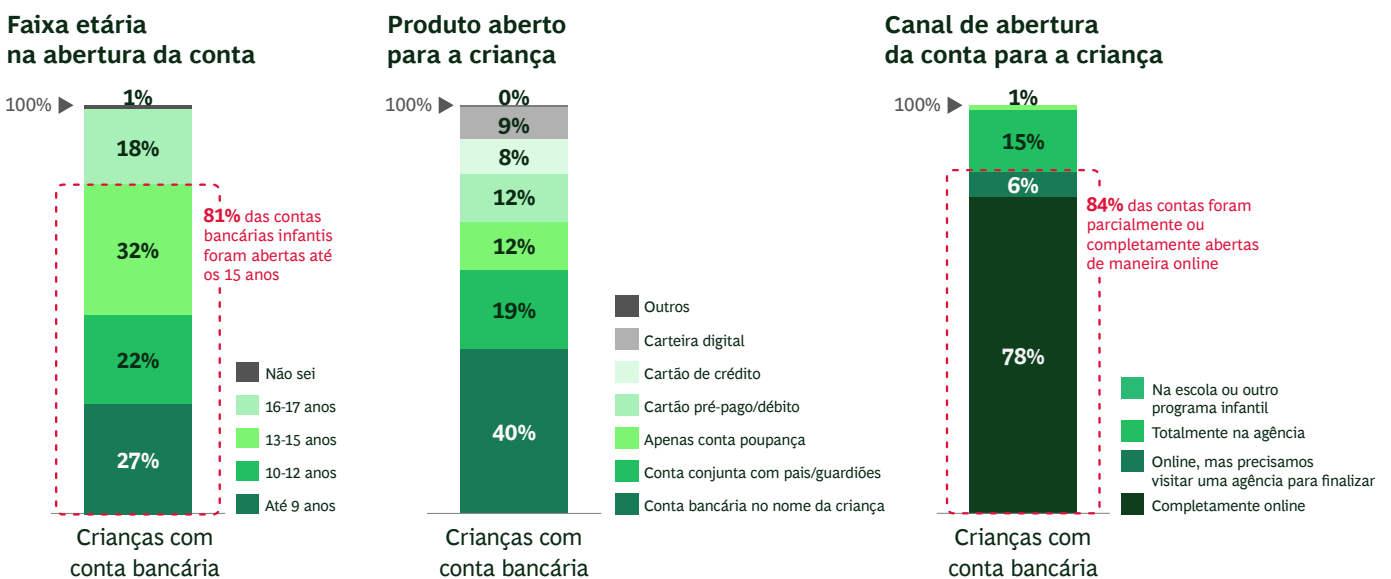
Nota: Clientes que selecionaram “prefiro não responder” foram excluídas dessa análise.
 Questão: Alguma criança ou adolescente em sua casa possui atualmente seu próprio produto financeiro?
 Fonte: REBEX Consumer Survey 2025, pesquisa realizada em agosto de 2025.

FIGURA 10

Idade e canal de abertura de contas U18 no Brasil

Criação de contas para crianças e adolescentes por faixa etária, produto e canal de abertura de relacionamento

(% das respostas, N = 261)



Nota: Clientes que selecionaram “prefiro não responder” foram excluídos dessa análise; ‘Clientes que selecionaram idade da criança “Acima de 18 anos” foram excluídos dessa análise.
 Questão: Alguma criança em sua casa possui atualmente seu próprio produto financeiro? Com qual idade eles abriram a sua primeira conta bancária pessoal? Que tipo de conta eles tinham quando começaram? Como essa conta foi aberta?
 Fonte: REBEX Consumer Survey 2025, pesquisa realizada em agosto de 2025.

Embora o percentual brasileiro seja expressivo, há espaço para expansão quando comparado a mercados como França (62%), Reino Unido (62%) e Japão (66%). Mais do que a comparação internacional, o dado revela uma oportunidade estratégica alinhada à dinâmica de mobilidade do mercado: quanto mais cedo um banco estabelece uma primeira conexão significativa com o cliente, maior o potencial de lifetime value — e menor a vulnerabilidade à troca nos momentos de transição de vida que respondem por dois terços do churn no Brasil.

Implicações para os bancos

Os dados deste estudo traçam o retrato de um mercado bancário único em seu grau de exigência: alta maturidade digital combinada com altíssima mobilidade de clientes. Juntos, esses dois fatores criam um ambiente em que a lealdade não pode ser presumida — ela precisa ser continuamente conquistada.

A boa notícia é que a trajetória está clara. A redução do gap de satisfação entre bancos tradicionais e digitais demonstra que a reação é possível e já está em curso. A má notícia é que o campo competitivo está se nivelando rapidamente e os diferenciais de ontem não serão suficientes amanhã.

Identificamos quatro áreas-chave nas quais os bancos podem fortalecer sua posição competitiva, diretamente ancoradas nos achados desta pesquisa:

1 Adaptar a proposta de valor aos segmentos de maior fit, com foco nos momentos da verdade.

Com alto churn na indústria, puxado sobretudo por eventos de vida, os bancos precisam direcionar ofertas e esforços de aquisição para onde possuem maior “direito de vencer”. Isso significa formular uma proposta de valor focada em públicos específicos e em momentos de demanda concretos, como mudança de emprego, aposentadoria ou abertura de negócio.

Atributos econômicos como programa de recompensas, taxas de retorno, personalização de ofertas são os que mais cresceram em relevância como drivers de recomendação nos últimos três anos. Uma proposta de valor bem calibrada nesses eixos pode gerar ganhos de **6–8% de market share** em segmentos específicos e incrementos de **10–50% na aquisição** em públicos prioritários.

2 Identificar e ativar os pontos de influência críticos para maximizar ROAS e principalidade.

Recomendações de familiares e amigos e reputação da instituição respondem por cerca de metade das decisões de troca. Isso não é por acaso: é o resultado de

experiências acumuladas que se traduzem em confiança e validação social. Os bancos que entenderem quais pontos de contato constroem (ou destroem) essa reputação terão vantagem competitiva relevante.

Dado que dois terços das trocas de banco ocorrem em momentos de transição de vida, os bancos devem usar dados transacionais, sinais comportamentais e analytics preditivo para antecipar esses eventos e capturar principalidade no momento em que o cliente está mais propenso a reconsiderar seu relacionamento financeiro.

3 Migrar o foco de “melhor app” para “melhor entrega de proposta de valor”.

Com 87% de adoção de mobile banking no Brasil e penetração igualmente elevada entre clientes maduros e de baixa renda, a maturidade digital nivelou o campo de jogo. O que distingue os bancos agora é o valor entregue dentro dele e o quanto as jornadas (sejam elas via app, chat, whatsapp, ao vivo) entregam uma proposta de valor diferenciada e consistente.

A queda de 21 p.p. na percepção do app como diferencial de recomendação, combinada com a alta de 11 p.p. em atributos econômicos e de personalização, indica com precisão onde a batalha competitiva se travará nos próximos anos. Integrar programas de recompensas, taxas competitivas e personalização no canal mobile de forma simples, fluida e contextual são os fatores-chave para gerar maior engajamento, principalidade e monetização.

4 Acelerar o uso de IA para personalizar a proposta de valor e ganhar eficiência ao longo da cadeia.

Se a proposta de valor personalizada é o novo campo de batalha, a inteligência artificial é a alavanca que permite operacionalizá-la em escala. Soluções de IA generativa e IA agêntica oferecem aos bancos a oportunidade de adaptar produtos e serviços às necessidades individuais dos clientes com granularidade sem precedentes — exatamente o tipo de personalização que está no centro das decisões de troca e recomendação identificadas nesta pesquisa.

No front-office, a IA permite entregar aconselhamento financeiro individualizado, antecipar necessidades em momentos de transição de vida e personalizar ofertas em tempo real. No back-office, a automação de processos rotineiros pode **reduzir o custo de atendimento em até 75%**, liberando equipes para foco em relacionamento e casos de maior complexidade. Segundo estudo recente do BCG, agentes de IA têm potencial de **umentar a rentabilidade dos bancos em 30%** e reduzir custos em 30–40% até 2030.

Bancos líderes estão implementando IA em seis dimensões principais:

- **Banking centrado na vida do cliente:** incorporar o banco à rotina do cliente utilizando IA generativa para fornecer aconselhamento individualizado em escala, com programas personalizados de longo prazo e produtos inovadores, incluindo serviços além do banco, como viagens e e-commerce.
- **Distribuição digitalmente estruturada, mas humana:** integrar IA agêntica nas principais jornadas do cliente, evoluindo do autoatendimento digital para um modelo de conversational banking — no qual assistentes financeiros inteligentes interagem de forma natural, contextual e proativa com o cliente. Coordenar esforços comerciais entre canais físicos e digitais, e empoderar gerentes de relacionamento com copilotos inteligentes que combinam insights preditivos e capacidade de ação em tempo real.
- **Atendimento inteligente, preditivo e intuitivo:** usar analytics para resolver problemas rapidamente, com suporte via IA por voz e chatbot e centrais de atendimento aumentadas por IA generativa.
- **Marketing autônomo, ágil e eficiente:** automatizar fluxos ponta a ponta para acelerar campanhas, gerar insights sintéticos e adaptar conteúdo a diferentes públicos, com foco nos momentos de transição de vida que concentram o maior potencial de aquisição.
- **Operações programáveis com IA agêntica e ZeroOps:** automatizar tarefas rotineiras e processos de back-office, buscando processamento “zero touch” e maior conformidade regulatória.
- **Gestão cognitiva de riscos e controles dinâmicos:** utilizar IA generativa e machine learning em crédito, prevenção a fraudes e KYC/AML, transformando compliance em diferencial de confiança junto ao cliente.

Nenhuma instituição pode assumir lealdade como garantida. Em um mercado no qual 12% dos clientes trocam de banco a cada ano, em que a recomendação é construída sobre proposta de valor econômica e não sobre qualidade do app, e no qual eventos de vida concentram o maior risco de churn, os bancos que vencerem serão aqueles capazes de combinar uma proposta de valor clara e diferenciada por segmento, presença nos momentos certos com a oferta certa, experiências digitais que entregam valor real, e uso inteligente de dados e IA para personalizar em escala. A disputa não é apenas por aquisição — é por relevância contínua ao longo da jornada financeira do cliente..

Sobre os autores



Ricardo Tiezzi
Managing Director & Partner
São Paulo
tiezzi.ricardo@bcg.com



Candice Mascarello
Managing Director & Partner
Rio de Janeiro
mascarello.candice@bcg.com



João Paulo Curado
Managing Director & Partner
São Paulo
curado.jp@bcg.com



João Paulo Milanezi
Managing Director & Partner
São Paulo
milanezi.joao@bcg.com

Para mais informações, entre em contato com os autores. | bcg.com

© Boston Consulting Group 2026. Todos os direitos reservados. 05/26



O Boston Consulting Group faz parceria com líderes empresariais e da sociedade para enfrentar seus desafios mais importantes e aproveitar suas maiores oportunidades. A BCG foi pioneira em estratégia empresarial quando foi fundada em 1963. Hoje, trabalhamos em estreita colaboração com nossos clientes para adotar uma abordagem transformadora voltada a beneficiar todas as partes interessadas — capacitando organizações a crescer, construir vantagem competitiva sustentável e gerar impacto positivo na sociedade.

Nossas equipes diversas e globais trazem profunda expertise setorial e funcional, além de uma variedade de perspectivas que questionam o status quo e impulsionam mudanças. A BCG oferece soluções por meio de consultoria de gestão de ponta, tecnologia e design, e iniciativas corporativas e digitais. Trabalhamos em um modelo singularmente colaborativo em toda a empresa e em todos os níveis das organizações dos clientes, movidos pelo objetivo de ajudar nossos clientes a prosperar e capacitá-los a tornar o mundo um lugar melhor

Para informações ou permissão para reimpressão, entre em contato com a BCG pelo e-mail permissions@bcg.com. Para acessar os conteúdos mais recentes da BCG e se cadastrar para receber alertas por e-mail sobre este ou outros temas, visite bcg.com. Siga o Boston Consulting Group no [Facebook](#) e [Twitter](#).

