

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA - UFU
FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS - FACIC
GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Júlia Ribeiro Silva

**MODELO FAMILIAR VS. NÃO FAMILIAR NO SETOR BANCÁRIO: um estudo
comparativo de desempenho econômico-financeiro no brasil**

UBERLÂNDIA
AGOSTO DE 2025

Júlia Ribeiro Silva

**MODELO FAMILIAR VS. NÃO FAMILIAR NO SETOR BANCÁRIO: um estudo
comparativo de desempenho econômico-financeiro no brasil**

Artigo Acadêmico apresentado à Faculdade de
Ciências Contábeis da Universidade Federal de
Uberlândia como requisito parcial para
obtenção do título de bacharel em Ciências
Contábeis.

**Orientadora: Prof. Dra. Daniele Cristina
Bernd**

**UBERLÂNDIA
AGOSTO DE 2025**

Júlia Ribeiro Silva

Modelo Familiar VS. Não Familiar no Setor Bancário: um estudo comparativo de desempenho econômico-financeiro no Brasil

Artigo Acadêmico apresentado a Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Banca de Avaliação:

Prof. Dra. Daniele Cristina Bernd – UFU
Orientadora

(Modalidade Blind Review)

(Modalidade Blind Review)

Uberlândia (MG), 15 agosto de 2025

RESUMO

O setor bancário brasileiro, um dos pilares da economia nacional, caracteriza-se por sua complexidade e diversidade, refletida na coexistência de instituições que operam sob modelos de gestão e estruturas de capital heterogêneas. A dinâmica evolutiva do mercado, impulsionada pelo surgimento de bancos digitais e pela consolidação de instituições familiares e públicas, suscita questionamentos pertinentes acerca da influência de suas particularidades sobre a capacidade de geração de valor e a manutenção da competitividade. Este estudo analisa a relação entre as características de gestão de diferentes modelos de bancos e seu impacto no desempenho econômico-financeiro. A metodologia empregada foi de natureza descritiva e quantitativa, fundamentada na análise documental de dados. A amostra selecionada compreendeu quatro instituições bancárias brasileiras com ações negociadas na B3: Itaú Unibanco Holding S.A., que figura na 53ª posição do Family Business Index 2025, o Banco Bradesco S.A., na 91ª posição, ambas categorizadas como empresas familiares. Para fins comparativos, foram incluídos o Banco do Brasil S.A., uma entidade pública, e o Banco Inter S.A., um banco digital. As informações foram coletadas a partir de demonstrações financeiras padronizadas e consolidadas referentes ao período de 2021 a 2024. Os resultados indicam que, embora o perfil da instituição exerça influência sobre as especificações de sua administração e a estabilidade do desempenho, o modelo de negócio se sobressai como o principal fator determinante da dinâmica de rentabilidade.

Palavras-chave: empresas familiares. setor bancário. grandes empresas.

ABSTRACT

The Brazilian banking sector, one of the pillars of the national economy, is characterized by its complexity and diversity, reflected in the coexistence of institutions operating under heterogeneous management models and capital structures. The market's evolving dynamics, driven by the emergence of digital banks and the consolidation of family-owned and public institutions, raise pertinent questions about the influence of their particularities on the capacity to generate value and maintain competitiveness. This study analyzes the relationship between the management characteristics of different banking models and their impact on economic and financial performance. The methodology employed was descriptive and quantitative, based on documentary data analysis. The selected sample comprised four Brazilian banking institutions with shares traded on the B3: Itaú Unibanco Holding S.A., ranked 53rd in the Family Business Index 2025, and Banco Bradesco S.A., ranked 91st, both categorized as family businesses. For comparative purposes, Banco do Brasil S.A., a public entity, and Banco Inter S.A., a digital bank, were included. The information was collected from standardized and consolidated financial statements for the period 2021 to 2024. The results indicate that, although the institution's profile influences its management specifications and performance stability, the business model stands out as the main determinant of profitability dynamics.

Keywords: family businesses. banking sector. large companies.

1. INTRODUÇÃO

Segundo a Ernst & Young e a Universidade de St. Gallen (2023), as 500 maiores empresas familiares estão crescendo mais rapidamente que a economia global. As empresas familiares têm problemas únicos que resultam da interdependência entre a família e a empresa, ou seja, da relação entre propriedade e direção o que torna a tomada de decisões mais complexas (Ussman, 1994). Conforme Silva (2015) as empresas familiares se distinguem das não familiares por aspectos como a trajetória da família que fundou, a origem e a influência dos membros familiares na definição de objetivos e estratégias, que visam garantir a continuidade e a perpetuação do negócio.

O estudo das empresas familiares que se inserem no setor financeiro se justifica, pois os bancos desempenham um papel essencial no desenvolvimento econômico (Aras et al., 2018). A dinâmica dessas empresas no setor financeiro apresenta uma junção única de fatores, incluindo tradições familiares, estratégias de negócios, governança e sucessão, além das particularidades do setor abordado como a alta regulação, que implicam diretamente em seu desempenho. É evidente a necessidade de preservar e compreender o setor bancário, pois sua solidez e lucratividade são essenciais para o bom funcionamento do sistema financeiro, além disso seu entendimento é necessário tanto pela importância na economia quanto pela complexidade de suas operações (Araújo e Mendes, 2018).

Ainda conforme Araújo e Mendes (2018) o conhecimento das variáveis que influenciam a rentabilidade dos bancos permite aos stakeholders antecipar informações sobre a instituição, facilitando a identificação de fatores que podem afetá-la. Visto que, o setor financeiro tem passado por mudanças significativas nos modelos de negócios, como a inserção de tecnologias utilizadas, e nos estilos de liderança exigidos no contexto atual (Pereira, 2021). Diante desse cenário, surge a indagação central que orienta esta pesquisa: qual a relação entre as características da composição diretiva das empresas familiares do setor financeiro listadas e o desempenho?

Tem como objetivo geral verificar a relação entre as características da gestão de bancos familiares do setor financeiro brasileiro listados na B3 e o seu desempenho, analisando os indicadores econômico-financeiros. Como objetivos específicos, busca-se (a) analisar e comparar as características e os indicadores financeiros dos bancos familiares do setor bancário brasileiro com os de bancos não familiares; (b) identificar se a presença de uma gestão tradicional, em contraste com a de um banco digital e um banco público, afeta de forma distinta os resultados de rentabilidade. Em particular o estudo analisa o Itaú Unibanco Holding S.A. e

Banco Bradesco S.A., duas das maiores instituições financeiras brasileiras, que figuram entre as 500 maiores empresas familiares do mundo no Family Business Index (2025), com o objetivo de identificar características de gestão e desempenho comuns a esse segmento do setor bancário nacional. Para fins de análise comparativa, a pesquisa também inclui Banco do Brasil S.A., uma entidade pública, e Banco Inter S.A., um banco digital, visando compreender como distintos modelos de negócio influenciam o desempenho econômico-financeiro no setor.

De acordo com Setia-Atmaja, Tanewski e Skully (2009) a participação familiar ou então a ausência da mesma e a centralização da propriedade podem influenciar nos resultados da empresa. Upton et al. (2001) destacam que, nas empresas familiares, a família exerce uma influência significativa no processo de tomada de decisões gerenciais, buscando garantir a continuidade da propriedade e da gestão para as futuras gerações. Este estudo demonstra-se relevante por utilizar variáveis para analisar o desempenho do setor bancário brasileiro, focando nas particularidades das empresas de gestão familiar listadas na B3, buscando entender como sua estrutura acionária influencia o desempenho.

Observa-se que as pesquisas brasileiras vêm explorando a composição do corpo diretivo no desempenho de empresas familiares, em particular àquelas que possuem ações negociadas em bolsa. Tal qual sugere Valcanover e Sonza (2023) estudos desta natureza geram interesse de diversos públicos, pois abrange: acionistas, investidores, reguladores que interessam em compreender sobre como as estruturas familiares afetam o desempenho das companhias.

Espera-se contribuir com a literatura contábil e fornecer *insights* que auxiliem os gestores dessas organizações familiares do setor financeiro a identificarem fatores que podem influenciar direta ou indiretamente suas performances, contribuindo nos processos de tomada de decisões. Além disso, compreender as características dessas organizações pode fornecer informações para iniciativas de desenvolvimento econômico, como incentivos fiscais governamentais, visto que essas empresas impactam a economia e a geração de empregos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empresas Familiares

Na literatura existem diversas definições e abordagens para o que se identifica como empresas familiares. Segundo Gersick et al. (1997), organização familiar é aquela que tem membros da família na propriedade e na gestão. Lodi (1998) afirma que a empresa familiar é

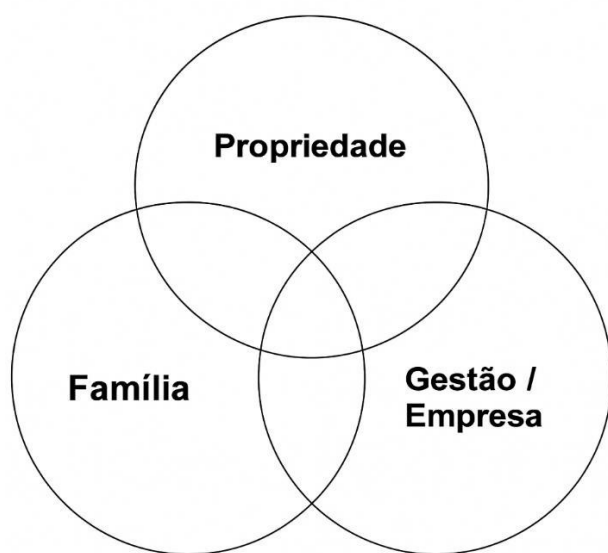
aquela relacionada aos princípios hereditários e os preceitos organizacionais junto ao sobrenome do fundador ou da família.

Na concepção de Mair e Bitsch (2018) as organizações familiares são aquelas geridas exclusivamente pela família empreendedora, que detenha a propriedade e a gestão dos negócios. Outro conceito foi apresentado por Donnelley (1964) onde estas organizações são classificadas como aquelas que identifiquem de forma perfeita como família há no mínimo duas gerações, e exerça influência entre os interesses familiares e os da empresa de forma recíproca.

Em suma, os diversos conceitos de empresa familiar acentuam o poder que as famílias exercem sobre a organização; o controle sobre a empresa; e a participação dos familiares na gestão, com a intenção de continuar com o processo sucessório dentro da empresa. De acordo com Casillas, Vázquez e Díaz (2007), a dinâmica que existe dentro desses modelos de negócios pode ser analisada através desses três aspectos evidenciados.

Tagiuri e Davis (1982) representaram o funcionamento da empresa familiar pelo modelo de três círculos. Que indica os três subsistemas independentes e superpostos (Gersick et al., 2017) sendo eles a família, a gestão e a propriedade, conforme ilustra a Figura 1.

Figura 1 – Estruturas de Governança no Sistema da Empresa Familiar



Fonte: Adaptado de Gersick et al., (2017)

A inserção das pessoas nesse modelo depende da relação que elas desempenham dentro da empresa, família e propriedade. Conforme Gersick et al. (1997) o modelo dos três círculos auxilia na compreensão dos desafios da definição dos papéis, dos conflitos interpessoais, dos

limites e preferências em organizações familiares. De acordo com Silva Neto (2016), para que as empresas familiares fortifiquem e possam durar muitos anos, elas necessitam que sua cultura esteja conectada com seus valores prevalecendo à união de todos os subsistemas (Silva Neto, 2016)

2.2 Características das empresas familiares

As empresas familiares possuem uma estrutura organizacional singular e se fortalecem a partir da história, da identidade e da cultura das famílias que as fundaram, fatores que influenciam diretamente sua gestão e continuidade ao longo das gerações (Gersick et al. 1997). Chrisman et al. (2002) afirma que a dinâmica existente entre família e empresa resulta na formação de um modelo organizacional único, no qual aspectos econômicos e sociais se entrelaçam dentro da estrutura da empresa e exerce um impacto considerável no desempenho e na longevidade das organizações familiares.

Devido as suas particularidades, a gestão de uma empresa familiar exige cautela, pois frequentemente ocorre em um ambiente influenciado por interesses pessoais, disputas de poder e uma administração informal, na qual os interesses da família e do negócio se misturam (Lodi, 1998). Conforme Davis e Tagiuri (1982), a diferença entre uma empresa familiar e uma não familiar está nos atributos bivalentes únicos dos negócios familiares, que surgem da interação entre família e a gestão, onde nesses atributos incluem identidade compartilhada, privacidade, significado mútuo, histórico comum, envolvimento emocional e linguagem própria da família.

Os negócios familiares se caracterizam por sua origem, crescimento e continuidade estarem ligadas a uma família, onde os cargos executivos em sua maioria são ocupados pelos familiares (Brenes et al., 2011). Os negócios familiares podem apresentar menor eficiência, pois as decisões gerenciais frequentemente priorizam interesses familiares e não da maximização do desempenho organizacional, como a manutenção de membros da família em cargos de liderança, independentemente de sua qualificação (Cascino et al., 2010).

Segundo Atalay e Ozler (2013), a diferença entre uma empresa familiar e um negócio não familiar vai além da estrutura de capital, envolvendo também o papel que os membros da família desempenha na gestão, seja em verificando a estratégia implementada ou no âmbito operacional. Diferente das empresas não familiares as empresas familiares de acordo com Sharma (2004) possuem entre os stakeholders internos os membros da família, e apresentam abordagens que se diferem na gestão das partes interessadas. O desejo de preservação do investimento socioemocional da família no negócio, entre outros objetivos que transcendem os

financeiros, surgem devido essas diferenças presentes nesse modelo de companhias (Cennamo et al., 2012). Dessa forma, compreender essas particularidades é essencial para analisar o desempenho e sustentabilidade das empresas familiares no longo prazo.

2.3 Indicadores de Desempenho Econômico-Financeiro

A contabilidade desempenha um papel essencial na apuração e divulgação dos resultados empresariais em diversos contextos econômicos e sob regulamentações específicas (Assaf Neto, 2020). As demonstrações contábeis divulgadas geram informações basilares para o cálculo dos indicadores de desempenho das companhias. Os indicadores são relevantes na avaliação do desempenho de sistemas econômicos, fornecendo informações úteis para a análise de cenários e auxiliando na tomada de decisão dos interessados na mensuração do resultado, como os empresários, investidores e governantes (Oliveira et al., 2021).

Por meio desses indicadores, é possível correlacionar os elementos das projeções contábeis, facilitando uma análise mais aprofundada do desempenho econômico-financeiro da empresa (Teixeira et al., 2022). Os indicadores de desempenho subdividem-se em econômicos e financeiros. Segundo Oliveira et al. (2010) os indicadores econômicos revelam o retorno sobre o capital investido, as margens de lucro e a velocidade das operações realizadas, sendo classificados em indicadores de rentabilidade ou retorno, giro e prazos médios. Os indicadores financeiros se dividem em Endividamento e Liquidez e de Estrutura de Capital, refletindo a condição financeira da empresa (Oliveira et al., 2010).

A análise do desempenho econômico-financeiro em organizações com fins lucrativos constitui um aspecto essencial na mensuração de resultados, pois pode resumir os efeitos das decisões administrativas na geração de valor (Teixeira; Amaro, 2013). Ao utilizar os indicadores financeiros e econômicos, torna-se viável demonstrar a situação econômica e financeira das organizações, incluindo do setor bancário, ademais a comparação com períodos anteriores contribui para uma avaliação mais precisa dos acontecimentos, conferindo maior consistência as informações, que serão úteis para análises futuras (Oliveira et al., 2010).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa classifica-se como descritiva que, de acordo com Gil (2008), as pesquisas descritivas possuem como objetivo a descrição de características de um fenômeno ou população, além de identificar relações entre as variáveis. Foram utilizados relatórios emitidos

e divulgados no site da B3 pelas empresas que serão abordadas na pesquisa, com o intuito de analisar os indicadores econômico-financeiros e a influência com as características do conselho de administração das empresas familiares e não familiares.

Esse estudo caracteriza-se como uma análise documental e de natureza quantitativa. A coleta de dados documentais se diferencia da revisão bibliográfica, visto que a partir das informações obtidas, adota-se uma abordagem quantitativa, onde se utiliza dados estatísticos como principal ferramenta de investigação, aplicando procedimentos estatísticos para o tratamento e análise dos dados encontrados, permitindo a visualização de variáveis e a identificação de influências (Pádua, 2019).

Esta pesquisa concentra-se em investigar as empresas bancárias familiares brasileiras, que estão listadas entre as 500 maiores empresas segundo o *Family Business Index* (2025). De acordo com o *Family Business Index* (2025), as 500 maiores empresas familiares geraram receita de US\$ 8,8 trilhões, observando um aumento de 10% em relação a 2023, essas empresas empregam 25,1 milhões de pessoas e estão distribuídas em 44 jurisdições diferentes.

A amostra inicial para este estudo foi delimitada a partir do universo de empresas familiares brasileiras listadas no Family Business Index (2025). Dentre as 13 empresas de origem brasileira identificadas no índice, o critério de seleção incluiu um recorte setorial, com foco nas instituições financeiras. Com base nesse recorte, foram analisados os bancos Itaú Unibanco Holding S.A. e o Banco Bradesco. A escolha do setor bancário se justifica pela sua relevância e impacto na economia, além da disponibilidade de dados financeiros consistentes e padronizados, essenciais para uma análise comparativa robusta. Os bancos de grande porte, como Itaú e Bradesco, possuem estrutura organizacional consolidada e estratégias corporativas bem documentadas, facilitando a comparação de suas práticas e desempenhos.

De acordo com o *Family Business Index* (2025) o Itaú Unibanco Holding S.A. ocupa a 53ª posição entre as 500 maiores empresas familiares, enquanto o Banco Bradesco S.A. está na 91ª posição do mesmo índice, evidenciando a relevância das empresas selecionadas para o estudo. Com o intuito de ampliar o escopo da análise e enriquecer a comparação, foram incluídos na pesquisa o Banco do Brasil S.A. e o Banco Inter S.A., empresas não familiares e do mesmo setor de atuação. A inclusão do Banco do Brasil, instituição de controle estatal e capital misto, permite observar as diferenças entre a gestão pública e privada dentro do sistema bancário. Ao analisar o Banco Inter é possível adentrar nas características de instituições financeiras digitais, possibilitando a comparação com os bancos tradicionais.

1.2 3.1 Coleta e análise dos dados

Para desenvolver este estudo, foram reunidas informações a partir das demonstrações financeiras padronizadas consolidadas dos bancos Itaú Unibanco Holding S.A., Banco Bradesco S.A., Banco do Brasil S.A. e Banco Inter S.A., coletadas no site da B3 e na página de Relações com Investidores (RI) de cada instituição analisada. A consulta inclui documentos como Balanços Patrimoniais, Demonstrações do Resultado, Formulários de Referência e, quando necessário, notas explicativas, utilizados para os cálculos dos indicadores. O período analisado vai de 2021 a 2024, o tempo analisado justifica-se por sua relevância em capturar as transformações mais recentes do setor bancário brasileiro, marcado pela retomada econômica pós-pandemia e pelo acirramento da concorrência, especialmente com o avanço das plataformas digitais, e a opção de trabalhar com os números consolidados teve como objetivo capturar a visão global de cada grupo bancário e facilitar a comparação entre as instituições.

Com o propósito de alcançar o objetivo deste estudo, e tomando como referência a literatura sobre o tema, foram definidos os seguintes indicadores para análise: Margem Bruta (MB), Margem Líquida (ML), Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE) e Retorno sobre Ativos (ROA). As variáveis adotadas permitem avaliar o desempenho operacional das instituições analisadas, conforme apresentado no quadro 1.

Quadro 1 – Indicadores econômico-financeiros

Margem Bruta	Representa a proporção entre o lucro bruto e as vendas líquidas, evidenciando a parcela da receita líquida que não foi absorvida pelos custos de produção ou pela aquisição de mercadorias e serviços, constituindo-se, assim, em um indicador de eficiência operacional.
Margem Líquida	Estabelece a relação entre o lucro líquido do período e as vendas líquidas, incorporando, além do resultado financeiro, os efeitos dos resultados não operacionais. Esse indicador expressa a parcela da receita gerada que permanece após a dedução de todos os custos, gastos e despesas
Retorno Médio sobre o Patrimônio Líquido (ROE)	Avalia a rentabilidade do capital aportado pelos proprietários da empresa. Em termos simples, demonstra quanto lucro é gerado para cada unidade monetária de recursos próprios (patrimônio líquido) investida.
Retorno Médio sobre o Ativo Total (ROA)	Indica o rendimento gerado pelo conjunto dos investimentos efetuados pela empresa em seus ativos.

Fonte: Adaptado de Oliveira et. al (2010); Assaf Neto (2010).

Com base no cálculo dos indicadores, será conduzida uma análise dos resultados, estabelecendo relações entre o desempenho obtido e as características das instituições analisadas, considerando se são empresas familiares ou não familiares, bancos tradicionais ou

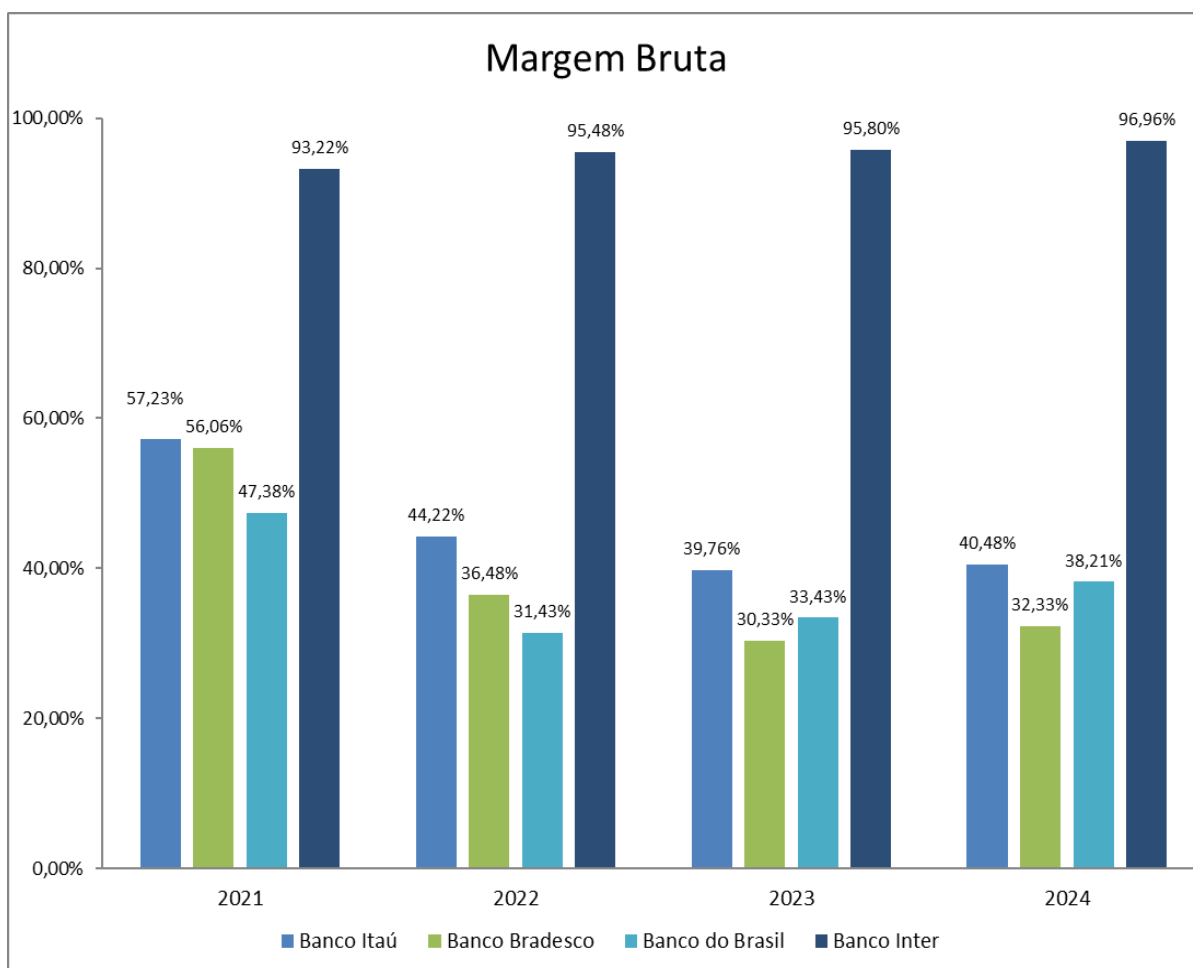
digitais, e instituições públicas ou privadas. Essa abordagem permitirá avaliar em que medida essas variáveis influenciam o desempenho calculado.

4 RESULTADOS

Em uma análise geral, o Banco Inter se destaca com uma margem bruta consistentemente superior a 90%, atingindo 93,22% em 2021, 95,48% em 2022, 95,80% em 2023 e 96,96% no ano de 2024, esse pode ser um reflexo direto do seu modelo de negócio como banco digital, visto que os bancos digitais geralmente possuem custos operacionais significativamente mais baixos, por não manterem agências físicas.

O Banco do Brasil, Itaú e Bradesco apresentam margens brutas em uma faixa mais baixa, variando entre 30% e 60%. Em 2021, o Banco Itaú teve uma margem bruta de 57,23%, o Banco Bradesco de 56,06% e o Banco do Brasil de 47,38%. Em 2024, esses valores foram de 40,84% para o Itaú, 32,33% para o Bradesco e 38,21% para o Banco do Brasil. Embora ocorra uma flutuação, a margem desses bancos se mantém relativamente estável. Ao observar os bancos familiares, é possível identificar que possuem margens semelhantes, com o Bradesco apresentando uma leve queda em 2023 e 2024. O fato de serem empresas familiares não necessariamente afeta a margem bruta de forma direta, mas pode influenciar a cultura de gestão de custos e o foco no longo prazo, o que reflete nas margens ao longo do tempo (Figura 2). Além disso, os dados analisados nesta amostra não permitem estabelecer uma relação casual de que a diferença encontrada seja determinada pela característica de serem ou não empresas familiares, uma vez que o desempenho pode ser influenciado por múltiplas variáveis de mercado e estratégias de cada instituição.

Figura 2 – Margem Bruta



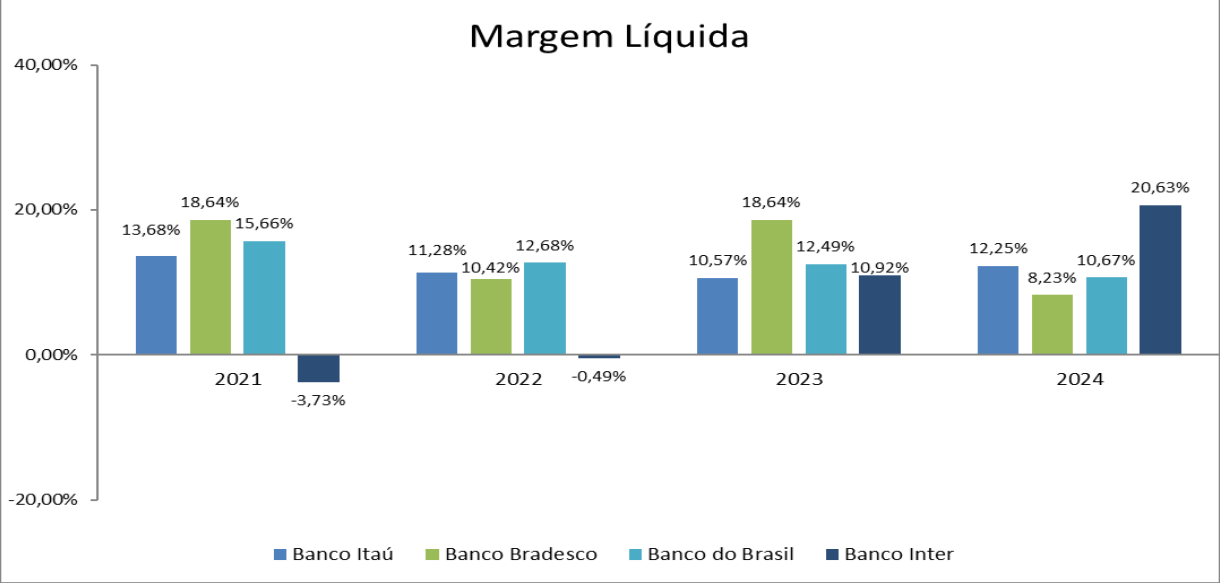
Fonte: Elaboração própria (2025).

O Banco Itaú se destaca pela notável estabilidade e consistência da margem líquida ao longo do período analisado. Os valores foram de 13,68% em 2021, 11,28% em 2022, 10,57% em 2023 e 12,25% em 2024. Com valores que oscilam em uma faixa entre 10% e 13%, o Itaú demonstra uma gestão conservadora, que prioriza a resiliência e a previsibilidade dos resultados. Essa característica, muitas vezes associada a empresas de controle familiar, permite que o banco navegue por diferentes cenários econômicos sem grandes flutuações em sua lucratividade. Ao analisar o Banco Bradesco, é possível identificar uma maior volatilidade na margem líquida, ao apresentar um percentual de 18,64% em 2021, 10,42% em 2022, 18,64% em 2023 e 8,23% no ano de 2024, essa oscilação pode indicar que o banco é mais impactado por decisões estratégicas ou por mudanças no cenário econômico. Sendo assim, empresas com modelos de negócio familiares podem se manifestar de formas diferentes como visto nas abordagens distintas do Itaú e Bradesco.

O Banco do Brasil, como instituição pública, manteve a margem líquida estável, apresentando uma margem de 15,66% em 2021, 12,68% em 2022, 12,49% em 2023 e 10,67% em 2024, provando ser capaz de competir com os pares privados, apesar da influência das

políticas governamentais. Por fim, o Banco Inter apresenta a variação mais dinâmica e contrastante, ao iniciar o período de análise com margem negativa de -3,73% em 2021, -0,49% em 2022, 10,92% em 2023 e 20,63% em 2024, o que é comum para bancos digitais. A aparente contradição entre as margens brutas elevadas e as margens líquidas negativas, pode ser explicada pelo modelo de negócio focado em crescimento, com os custos diretos menores, e altos investimentos em despesas operacionais. Sendo assim, os bancos tradicionais priorizam a estabilidade, enquanto o modelo digital Inter evidenciou um potencial de crescimento exponencial (Figura 3).

Figura 3 – Margem Líquida



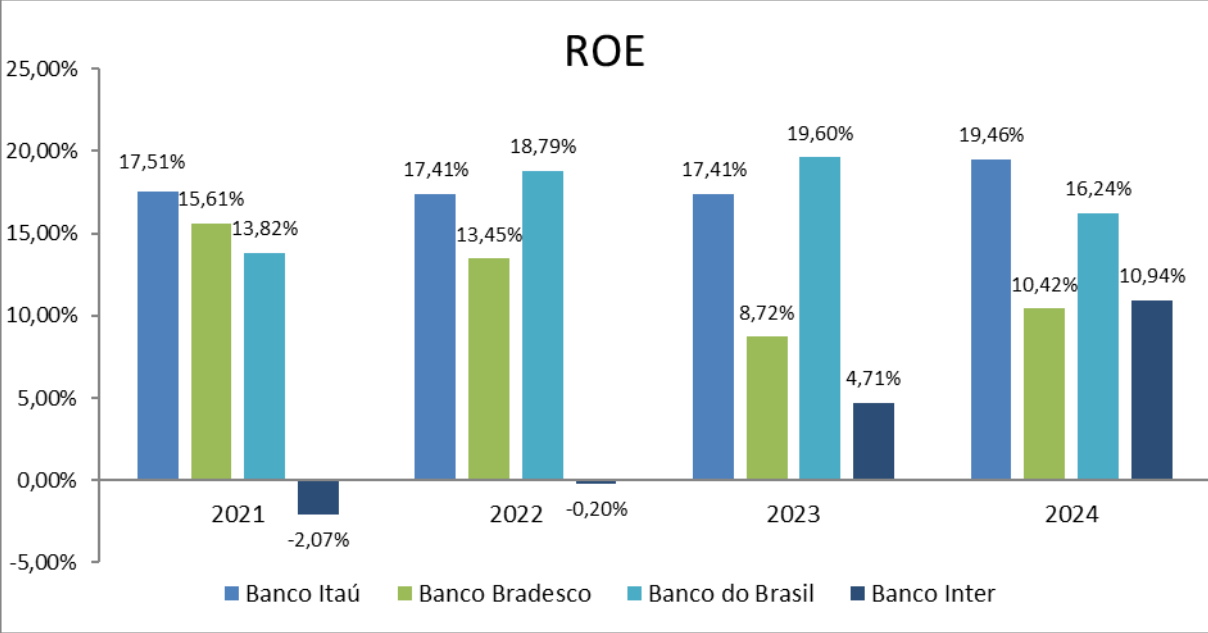
Fonte: Elaboração própria (2025).

A análise do Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE), entre 2021 e 2024, revela uma diferença de resultados ao comparar os bancos de controle familiar. O Banco Itaú demonstrou uma performance consistente, com o percentual de 17,51% em 2021, 17,41% em 2022 e 2023 e 19,46% no ano de 2024, mantendo seu ROE elevado. Tal estabilidade sugere uma gestão de capital e de risco eficaz. Em contrapartida, o Banco do Bradesco apresenta a diminuição do ROE ao longo do período. Visto que no ano de 2021 possui um ROE de 15,21%, no ano de 2022 13,45%, em 2023 8,72% e 10,42% em 2024. Sinalizando dificuldades na gestão de suas carteiras de créditos. O banco estatal apresentou um crescimento expressivo, chegando a superar todos os concorrentes em 2023 com o um percentual de 19,60%.

A ascensão do Banco Inter ilustra a maturação do modelo de banco digital. Sua jornada começou com um ROE negativo de -2,07% em 2021 e -0,20% em 2022, nos anos seguintes apresentou 4,71% em 2023 e 10,94% em 2024. Essa transição valida a tese de que a estrutura

de custos e a escalabilidade do modelo digital podem, de fato gerar retornos significativos (Figura 4).

Figura 4 – Retorno sobre o Patrimônio Líquido

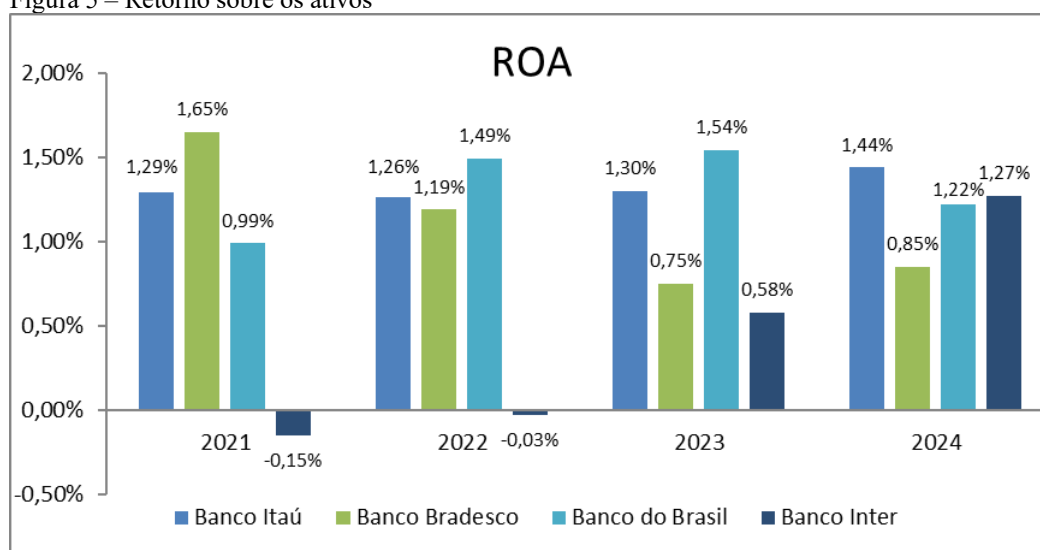


Fonte: Elaboração própria (2025)

O último indicador analisado é o Retorno sobre os Ativos (ROA), que confirma as tendências observadas no ROE, onde o Banco Inter demonstra a transição de um modelo em crescimento para uma alta eficiência operacional, pois em 2021 e 2022 apresenta um ROA negativo de -0,15% e -0,03% respectivamente, e em 2023 passa a ter um ROA positivo de 0,58% em 2023, e um percentual de 1,27% em 2024. Em 2021 o Banco Itaú apresentou um percentual de 1,29%, já em 2022 de 1,26%, em 2023 de 1,30% e 1,44% em 2024. O grupo dos bancos familiares expôs uma performance polarizada, com o Banco Itaú apresentando estabilidade e consistência nos indicadores analisados, e o Banco Bradesco sofrendo uma diminuição, logo que em 2021 teve um percentual de 1,65%, seguindo com 1,19% em 2022, 0,75% em 2023 e 0,85% em 2024.

As decisões estratégicas e operacionais do Banco do Brasil podem ser influenciadas por diretrizes e políticas do governo federal. Embora isso possa, em tese, desviar o foco da maximização pura do lucro, a análise dos indicadores sugere que o Banco do Brasil tem conseguido conciliar esses objetivos com a manutenção de uma sólida performance financeira, apresentando um percentual de 0,99% em 2021, 1,49% em 2022, 1,54% em 2023 e 1,22% em 2024. (Figura 5).

Figura 5 – Retorno sobre os ativos



Fonte: Elaboração própria (2025).

O modelo de negócio digital se caracteriza por investimentos massivos que resultam em margens negativas, possuindo um potencial de crescimento exponencial e lucratividade superior à medida que atinge escala. Em contraste, o modelo de negócio tradicional apresenta uma rentabilidade mais estável e previsível. Dentro desse modelo, a natureza da instituição molda a performance. Empresas familiares podem exibir uma consistência notável, priorizando a solidez e o valor de longo prazo através de uma gestão mais conservadora. Conforme apresentado no estudo de Goes et. al (2017) estratégias mais conservadoras podem levar a um menor endividamento, mas também a resultados financeiros menos expressivos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a relação entre as características dos modelos de negócio e a natureza de diferentes de bancos, e seu impacto no desempenho econômico-financeiro. Para tanto, foram analisados os indicadores de Margem Bruta, Margem Líquida, ROE e ROA dos bancos familiares Itaú e Bradesco, do banco público Banco do Brasil e do banco digital Inter no período de 2021 a 2024. A análise comparativa revelou que, mesmo sob uma estrutura de modelo de negócio similar, as estratégias específicas e a sensibilidade a fatores externos levaram a desempenhos financeiros marcadamente diferentes.

Os resultados corroboram as expectativas de que cada modelo de negócio possui uma trajetória de desempenho distinta. O Banco Inter exemplificou o potencial do modelo de negócio digital, caracterizado por altos investimentos e, consequentemente, margens negativas,

mas com um retorno exponencial e uma Margem Bruta superior a 90%. Essa trajetória de recuperação demonstra que, ao atingir escala, o modelo digital se torna altamente lucrativo, embora os dados não permitam inferir sobre os riscos associados a essa estratégia.

Em contrapartida, o modelo tradicional uma rentabilidade mais estável e previsível. Os bancos familiares, Bradesco e Itaú, mostraram abordagens distintas. O Itaú destacou-se pela consistência e solidez, com indicadores estáveis ao longo do período. Já o Bradesco exibiu maior volatilidade, indicando que é mais suscetível a decisões estratégicas ou a mudanças de cenário econômico. Essa divergência demonstra que os resultados não podem ser diretamente generalizados ou atribuídos apenas ao fato de serem empresas familiares ou não. O Banco do Brasil, apesar de sua natureza pública, mostrou um desempenho altamente competitivo, com Margem Líquida e ROE que se mantiveram em bons patamares e, em alguns momentos, superaram seus concorrentes privados.

Conclui-se, com base na amostra limitada, que a rentabilidade no setor bancário é multifacetada, sendo impulsionada pela inovação do modelo de negócio no curto prazo e pela solidez da gestão no longo prazo, independentemente de a instituição ser familiar, pública ou digital. Em outros segmentos, esta situação pode ser distinta, porém no estudo em questão. Não se observa a influência de fatores familiares, sobre estas estruturas, em particular sobre os indicadores econômico-financeiros.

Entre as limitações identificadas, destaca-se o recorte temporal de análise, que pode não refletir o desempenho de longo prazo. Pesquisas futuras poderiam ampliar esta análise, em termos de tempo, poderia ainda, contemplando um estudo longitudinal, analisando efeitos do período pandêmico. Como a análise se concentrou no cálculo dos indicadores econômico-financeiros, sem considerar variáveis qualitativas ou outros fatores externos, reconhece-se que esta limitação também pode ter impactado nos resultados. Outras variáveis, tais como mudanças regulatórias, eventos macroeconômicos, poderiam ser exploradas em novas investigações. Portanto, pesquisas futuras, podem considerar ampliar a amostra, incluir outras empresas do setor financeiro, e considerar inserir outras variáveis, como a composição dos conselhos de administração por gênero e idade, o nível de endividamento e a estrutura de capital, para uma compreensão mais completa da relação entre governança e desempenho.

REFERÊNCIAS

ARAS, Guler; TEZCAN, Nuray; FURTUNA, Ozlem Kutlu. Multidimensional comprehensive corporate sustainability performance evaluation model: Evidence from an emerging market banking sector. **Journal of cleaner production**, v. 185, p. 600-609, 2018.

ARAUJO, Ana Paula Utasi; MENDES, Johnny Silva. Análise da rentabilidade no setor bancário brasileiro. **Revista Liceu On-Line**, v. 8, n. 1, p. 76-91, 2018.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços**: um enfoque econômico-financeiro. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ATALAY, Ceren Giderler; ÖZLER, Derya Ergun. A research to determine the relationship between organizational justice and psychological ownership among non-family employees in a family business. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 99, p. 247-256, 2013.

BRENES, Esteban R.; MADRIGAL, Kryssia; REQUENA, Bernardo. Corporate governance and family business performance. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 3, p. 280-285, 2011.

CASCINO, Stefano et al. The influence of family ownership on the quality of accounting information. **Family Business Review**, v. 23, n. 3, p. 246-265, 2010.

CASILLAS, J. C.; VÁZQUEZ, A.; DÍAZ, C. **Gestão Da Empresa Familiar**: Conceitos. Casos e Soluções. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CENNAMO, Carmelo et al. Socioemotional wealth and proactive stakeholder engagement: Why family-controlled firms care more about their stakeholders. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 36, n. 6, p. 1153-1173, 2012.

CHRISMAN, James J.; CHUA, Jess H.; STEIER, Lloyd P. The influence of national culture and family involvement on entrepreneurial perceptions and performance at the state level. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 26, n. 4, p. 113-130, 2002.

DA SILVA NETO, Emilio. **Compartilhamento do conhecimento tácito no processo de sucessão empresarial familiar**. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade do Estado de Santa Catarina, Santa Catarina, 2016.

DAVIS, John A.; TAGIURI, Renato. Bivalent attributes of the family firm. In: **Family business sourcebook**, p. 62-74, 1982.

DE OLIVEIRA, Cleiton Landi; STUCHI, Fábio; DE ALMEIDA SANTOS, Fernando. Análise de correlações entre indicadores econômicos: PIB, cesta básica e IDH. **REPAE-Revista de Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia**, v. 7, n. 1, p. 93-109, 2021.

DE PÁDUA, Elisabete Matallo M. **Metodologia da pesquisa**: abordagem teórico-prática. Campinas: Papirus Editora, 2019.

DE SANTANNA, Fernando Alves Carneiro. **O processo de sucessão familiar**: dificuldades e perspectivas. 2012. 65 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2012.

DONNELLEY, Robert G. The family business. **Harvard business review**, v. 42, n. 4, p. 93-105, 1964.

EY AND UNIVERSITY OF ST. GALLEN. **Global Family Business Index**. [S. l.], 2023. Disponível em: <https://2023.familybusinessindex.com/>. Acesso em: 02 fev. 2024.

GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, D. M. M.; LANSBERG, I. **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócio, 1997.
GERSICK, K. E. et al. **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Edição de bolso, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
GOES, Thiago Henrique Moreira; MARTINS, Helder Henrique; MACHADO FILHO, Cláudio Antonio Pinheiro. Desempenho financeiro de empresas com características familiares: análise de empresas brasileiras listadas na BM&F. **REGE-Revista de Gestão**, v. 24, n. 3, p. 197-209, 2017.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.
MAIR, Stefan; BITSCH, Vera. Sucessão em empresas familiares de horticultura: o papel da socialização e da comunicação. **International Journal on Food System Dynamics**, v. 9, n. 1, p. 79-100, 2018.

OLIVEIRA, Alessandro Aristides de et al. A análise das Demonstrações Contábeis e sua importância para evidenciar a situação econômica e financeira das organizações. **Revista Eletrônica: Gestão e Negócios**, v. 1, n. 1, p. 1, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

PEREIRA, P. A. G. **Uma análise sobre o impacto da indústria 4.0 aplicada ao sistema bancário**. 2021. 52 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) — Universidade de Brasília, Brasília, 2021.

ROCHA, Renato Menezes et al. Conselho de administração e desempenho nas maiores companhias listadas na BM&FBOVESPA. In: **Congresso Nacional de Administração e Ciências Contábeis**, 5., 2014, Rio de Janeiro. Anais eletrônicos [...]. Rio de Janeiro: AdCont, 2014. Disponível em: https://adcont.net.br/wp-content/uploads/2014/11/adcont_2014- art_57.pdf. Acesso em: 21 abr. 2025.

SETIA-ATMAJA, Lukas; TANEWSKI, George A.; SKULLY, Michael. The role of dividends, debt and board structure in the governance of family controlled firms. **Journal of business finance & accounting**, v. 36, n. 7-8, p. 863-898, 2009.

SHARMA, Pramodita. An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. **Family business review**, v. 17, n. 1, p. 1-36, 2004.

SILVA, Julio Orestes da. **Remuneração variável de executivos em empresas familiares brasileiras**. 2015. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015. DOI 10.11606/T.12.2015.tde-17092015-155237. Acesso em: 27 mar. 2024.

TEIXEIRA, Emanuela et al. Análise comparativa do desempenho econômico-financeiro entre os setores de consumo da B3, em períodos de crise econômica. **Redeca, Revista Eletrônica do Departamento de Ciências Contábeis & Departamento de Atuária e Métodos Quantitativos**, v. 9, p. e56998-e56998, 2022.

TEIXEIRA, Nuno Miguel Delicado; AMARO, António Gerson Cabral. Avaliação do desempenho financeiro e da criação de valor—um estudo de caso. **Revista Universo Contábil**, v. 9, n. 4, p. 157-178, 2013.

UPTON, Nancy; TEAL, Elisabeth J.; FELAN, Joe T. Práticas de planejamento estratégico e empresarial de empresas familiares de rápido crescimento. **Journal of small business management**, v. 39, n. 1, p. 60-72, 2001.

USSMAN, Ana María. A transferencia de geracao na direccao das empresas familiares em Portugal. 1994.

VALCANOVER, Vanessa M.; SONZA, Igor B. “Empresa familiar”: A estrutura familiar afeta o desempenho das companhias abertas? **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 24, p. eRAMD230028, 2023