CASE DISCUSSION

REVOLUT BRASIL: CONQUISTANDO O MERCADO BANCÁRIO MAIS COMPETITIVO DO MUNDO

Versão para discussão | Junho de 2026

Preparado para discussão com alunos do Black Finance.

Sessão com participação convidada de Glauber Mota, CEO da Revolut Brasil, e condução por Matheus Pires, aluno de Harvard Business School.

BLACK FINANCE

Material independente, baseado em informações públicas e análises próprias. Não representa a visão oficial da Revolut, de seus executivos ou de qualquer instituição mencionada.

Instruções aos alunos

Este caso foi preparado para uma discussão em sala no formato de método de caso. Não há uma resposta única. O objetivo é analisar o dilema estratégico, sustentar uma posição e conectar a decisão da Revolut Brasil aos aprendizados do Black Finance.

Antes da aula

- Leia o case completo antes do encontro e destaque os trechos que, na sua visão, melhor explicam o dilema da Revolut no Brasil.
- Prepare uma hipótese sobre qual deveria ser a prioridade estratégica da operação brasileira nos próximos 24 meses.
- Traga pelo menos dois argumentos para sustentar sua posição e um risco relevante contra ela.

Pergunta central

Como a Revolut Brasil deve transformar sua vantagem global em relevância local, em um mercado bancário já altamente digital, competitivo e regulado?

Durante a discussão

- Conecte suas respostas ao texto, aos exhibits e às fontes públicas indicativas.
- Esteja aberto para expor sua opinião em sala. O aprendizado de diferentes pontos de vista é um dos objetivos do método.

BLACK FINANCE CASE DISCUSSION

Revolut Brasil: conquistando o mercado bancário mais competitivo do mundo

Este caso foi elaborado de forma independente pelos autores, com base em informações públicas disponíveis e análises próprias. Não representa a visão oficial da Revolut, de seus executivos ou de qualquer outra instituição mencionada no texto.

Nota aos participantes

A participação de Glauber Mota na sessão tem como objetivo trazer contexto adicional, experiências práticas e perspectivas executivas que possam enriquecer a discussão. O espírito da aula é pensar junto sobre o desafio estratégico da Revolut no Brasil, não confirmar uma resposta correta nem indicar uma decisão definitiva para o caso.

A decisão

Em março de 2026, Glauber Mota, CEO da Revolut no Brasil, acompanha uma nova etapa da operação local. Três anos antes, a Revolut escolheu o Brasil como sua primeira entrada na América Latina, apoiada em uma proposta que parecia natural para uma fintech nascida em Londres: oferecer ao brasileiro uma conta global, simples e digital, para usar dinheiro em diferentes moedas, viajar, comprar fora do país e acessar produtos internacionais com menos fricção.

Os sinais são promissores. A Revolut amplia o cartão de crédito para clientes elegíveis, lança o plano Ultra, reforça o programa de pontos RevPoints e comunica novos produtos de investimentos internacionais. Globalmente, a companhia tem escala, capital e ambição. Em 2024, reportou 52,5 milhões de clientes, GBP 3,1 bilhões de receita e GBP 1,1 bilhão de lucro antes de impostos. Reportagens e fontes públicas posteriores indicam continuidade de crescimento, com a Revolut figurando entre as fintechs mais valiosas do mundo.

Mesmo assim, o Brasil apresenta desafios e um contexto profundamente diferentes das operações que a Revolut construiu na Europa e em outros mercados. Não é um mercado carente de banco digital. É um país onde o Pix redefine pagamentos, onde o Nubank educou dezenas de milhões de consumidores, onde bancos tradicionais ainda concentram crédito, confiança e relacionamento, e onde clientes de renda média-alta comparam tarifas, pontos, salas VIP, corretagem e câmbio pelo celular.

A Revolut entrou no Brasil com uma tese clara: ser a conta global do brasileiro. Mas isso basta para construir uma operação verdadeiramente relevante no maior mercado financeiro da América Latina? Se a resposta for não, qual deve ser o próximo movimento?

Glauber precisava decidir como priorizar os próximos 24 meses. A Revolut deve aprofundar seu território natural, focando em conta global, câmbio e vida financeira internacional? Deve avançar para a batalha maior da principalidade bancária, competindo por Pix, crédito, salário, conta em reais e uso recorrente? Deve se concentrar no cliente premium, usando Ultra, pontos, viagens, investimentos e experiências como porta de entrada? Ou deve explorar uma camada de futuro, ligada a criptoativos, stablecoins, Drex e tokenização, antes que esse mercado esteja plenamente formado?

A resposta talvez não seja apenas uma escolha de produto. Pode ser, também, uma escolha de identidade local.

A Revolut global

A Revolut nasceu de uma frustração comum entre consumidores globais: pagar caro para usar o próprio dinheiro fora do país. Nikolay Storonsky, ex-trader do Credit Suisse e do Lehman Brothers, e Vlad Yatsenko, engenheiro de software, construíram a empresa em torno de uma promessa simples: tornar câmbio e pagamentos internacionais mais transparentes, baratos e fáceis de usar.

O primeiro produto combinava cartão e conta digital multimoeda. A proposta ganhou tração entre viajantes, expatriados, profissionais globais e consumidores que já percebiam o custo escondido de spreads e tarifas bancárias. A partir dessa entrada, a Revolut expandiu seu portfólio. O que começou como uma solução de câmbio virou uma plataforma com contas em múltiplas moedas, cartões físicos e virtuais, planos de assinatura, investimentos, criptoativos, seguros, crédito em alguns mercados e produtos para empresas.

A ambição deixou de ser apenas melhorar a experiência de viagem. A Revolut passou a defender uma tese mais ampla: em um mundo no qual pessoas trabalham, compram, investem e viajam entre fronteiras, a vida financeira também deveria ser global. Uma instituição com escala internacional, tecnologia própria e capacidade de operar em várias jurisdições pode oferecer algo diferente dos bancos locais, que tradicionalmente organizam a vida financeira a partir de um único país.

Essa visão ajuda a Revolut a crescer em mercados nos quais bancos tradicionais são percebidos como lentos, caros ou pouco transparentes. Ao mesmo tempo, a expansão global traz uma tensão permanente. Serviços financeiros dependem de licenças, regulação, infraestrutura de pagamento, hábitos de consumo, confiança e risco de crédito, todos profundamente locais. Uma fintech pode ter marca global, mas precisa conquistar permissão local para se tornar relevante.

No Brasil, essa tensão aparece com força. A vantagem global da Revolut é real, mas o mercado local já passou por uma transformação intensa, liderada por fintechs, bancos digitais, Banco Central e incumbentes que aprenderam a reagir.

Glauber Mota e o desafio de localização

Glauber Mota lidera a Revolut no Brasil em um momento em que a empresa precisa traduzir uma tese global para um mercado extremamente específico. Sua trajetória combina formação técnica, passagem pelo mercado financeiro e exposição a ambientes internacionais de negócios. Formado pelo Instituto Militar de Engenharia, com passagem pelo IMPA e por Harvard Business School, Glauber também construiu carreira no setor financeiro, incluindo passagem pelo BTG Pactual, antes de assumir o mandato de liderar a operação brasileira da Revolut.

Essa biografia importa para o caso menos como uma lista de credenciais e mais como sinal do tipo de desafio que Glauber enfrenta. Ele ocupa uma posição de tradução estratégica entre uma matriz global, com ambição, capital e pressão por crescimento, e um mercado brasileiro que exige adaptação profunda de produto, regulação, experiência do usuário, comunicação e modelo econômico. Para a matriz, o Brasil representa uma das maiores oportunidades da América Latina; para a operação local, porém, o desafio é provar que a marca consegue sair de uma proposta reconhecida em conta global e câmbio para uma presença financeiramente viável, recorrente e relevante no cotidiano do cliente brasileiro.

Esse papel é mais complexo do que simplesmente lançar produtos globais em português. O Brasil tem sua própria infraestrutura de pagamentos, sua própria cultura de crédito, sua própria relação com pontos e milhas, além de consumidores que já alternam entre vários bancos e plataformas. Também há diferenças regulatórias, operacionais e culturais importantes: produtos precisam conversar com Pix, Open Finance, regras locais, prevenção a fraude, atendimento, sistemas internos e uma interface que faça sentido para usuários acostumados a padrões digitais muito altos. Para liderar a operação local, Glauber precisa decidir quais partes do playbook

global devem ser preservadas, quais devem ser adaptadas e quais devem ficar para depois.

Essa parece ser uma das tensões centrais. Se a Revolut se localizar demais, pode perder parte da clareza de sua vantagem global. Se não se localizar o suficiente, pode permanecer relevante principalmente em momentos internacionais, como viagens, câmbio e investimentos fora do país.

O Brasil não é uma página em branco

Durante décadas, o sistema bancário brasileiro foi dominado por grandes conglomerados, como Itaú, Bradesco, Banco do Brasil, Caixa e Santander. Esses bancos concentram folha de pagamento, crédito, cartões, investimentos, seguros, relacionamento e distribuição. A combinação de escala, confiança e barreiras regulatórias gera alta rentabilidade, mas também deixa consumidores insatisfeitos com tarifas, burocracia e experiências digitais pouco intuitivas.

A partir dos anos 2010, essa dinâmica começou a mudar. O Nubank tornou-se o símbolo mais visível dessa transformação ao oferecer cartão sem anuidade, app simples, atendimento digital e uma comunicação que contrastava com o tom dos bancos tradicionais. Com o tempo, expandiu para conta, crédito, investimentos, seguros e outros produtos, deixando de ser apenas um cartão para se tornar uma plataforma financeira de massa.

A disrupção não veio apenas de startups. O Banco Central também teve papel decisivo, especialmente com o lançamento do Pix em 2020. Em poucos anos, o sistema de pagamentos instantâneos tornou-se parte do cotidiano brasileiro. Transferir dinheiro, pagar um pequeno comerciante, dividir uma conta entre amigos ou fazer uma compra online passou a acontecer em segundos, a qualquer hora do dia, com custo praticamente nulo para pessoas físicas. Em 2024, segundo dados públicos citados em análises de mercado, o Pix já processava dezenas de bilhões de transações por ano e movimentava valores na casa de trilhões de dólares equivalentes.

O Pix eleva o padrão de conveniência de todo o mercado. Para qualquer novo entrante, ele é ao mesmo tempo uma infraestrutura aberta e uma exigência mínima. Se o dinheiro pode se mover instantaneamente pelo Pix, uma experiência mais lenta parece ultrapassada. Se pagamentos podem ser simples e gratuitos, tarifas e fricções precisam ser muito bem justificadas.

O Open Finance adiciona outra camada à transformação. Ao permitir que clientes compartilhem dados financeiros entre instituições mediante consentimento, promete reduzir a vantagem informacional dos incumbentes. Para uma empresa como a Revolut, isso pode acelerar a compreensão do perfil financeiro de novos clientes e apoiar decisões de oferta, crédito e personalização. Na prática, porém, bancos digitais locais e incumbentes também têm acesso à mesma infraestrutura, além de bases de clientes maiores, dados próprios e times já adaptados ao mercado brasileiro.

Por isso, o Brasil apresenta um paradoxo. É um dos mercados mais abertos à inovação financeira, mas justamente por isso é um dos mais difíceis para diferenciação. O consumidor já foi educado por Nubank, Pix, corretoras digitais, bancos digitais e apps de investimento. A Revolut não chega para modernizar um mercado imóvel, mas para competir em um mercado que já se move rapidamente.

O paradoxo da saturação

Em 2026, muitos brasileiros não escolhem apenas um banco. Eles montam uma carteira financeira. Um jovem profissional pode receber salário em um bancão, usar Nubank para cartão, XP ou BTG para investimentos, Wise ou Nomad para conta global, C6 ou Inter para pontos e uma exchange para criptoativos. Um cliente de alta renda pode combinar Itaú Personnalité, BTG, XP, cartão Black, programa de milhas, conta global e investimentos internacionais.

Essa fragmentação cria uma oportunidade importante. O brasileiro está disposto a experimentar novas instituições, comparar propostas e usar produtos diferentes para necessidades diferentes. Mas também cria uma dificuldade: cada novo app precisa justificar seu espaço. Abrir uma conta deixou de ser uma prova de sucesso. A

pergunta mais relevante passou a ser outra: o cliente usa a Revolut todos os meses, todas as semanas ou todos os dias?

Principalidade pode ser vista como um dos prêmios mais relevantes do mercado brasileiro. A instituição principal tende a receber salário, concentrar pagamentos, organizar cartão, conceder crédito, conhecer melhor o comportamento do cliente e criar oportunidades de venda cruzada. Uma conta usada apenas antes de viagens pode ser valiosa, mas talvez não gere recorrência suficiente para sustentar a ambição de uma operação local grande.

Esse é o paradoxo da saturação. O mercado brasileiro parece aberto porque consumidores têm múltiplos apps, mas justamente por isso é difícil ocupar uma posição central. Uma forma de enquadrar o problema é dizer que a dificuldade talvez não esteja apenas na entrada, mas na permanência. Não apenas no download, mas na formação de hábito.

A entrada pelo global

A entrada inicial da Revolut no Brasil, em 2023, seguiu a lógica da sua história. Conta global, câmbio, cartão internacional e criptoativos eram produtos conectados à vantagem global da empresa. Para brasileiros que viajavam, compravam em dólar, recebiam fora do país ou buscavam diversificação internacional, a proposta tinha apelo claro.

O timing parecia favorável. Brasileiros de renda média-alta e alta comparavam IOF, spread, salas VIP, milhas e custo de transação internacional. Investidores começavam a acessar ações e ETFs nos Estados Unidos. Profissionais digitais, empreendedores e criadores de conteúdo passavam a lidar com receitas, gastos ou referências internacionais. A dolarização parcial de patrimônio entrava no vocabulário de mais pessoas.

Ao mesmo tempo, a categoria de conta global fica mais concorrida. Wise e Nomad educam o consumidor sobre remessas, dólar e conta internacional. C6, Inter, BTG, XP e bancos tradicionais fortalecem suas próprias soluções globais. O que antes parecia nicho começa a virar feature dentro de ecossistemas maiores.

A Revolut traz uma promessa mais ampla do que a de muitas contas globais locais. Sua proposta potencial integra conta, câmbio, cartão, investimentos, pontos, ativos digitais e experiência internacional em uma única plataforma. O desafio é transformar essa amplitude em clareza para o consumidor brasileiro.

Duas perguntas começam a se impor. A conta global é um mercado grande o suficiente para a ambição da Revolut no Brasil? E, se não for, qual é o próximo passo lógico sem diluir a vantagem original da empresa?

O novo portfólio local

Em 2026, a Revolut Brasil pode ser entendida em quatro camadas estratégicas, que se conectam, mas também disputam prioridade.

A primeira camada é a de conta global e câmbio, o território mais natural da marca. A Revolut destaca conta multimoeda, uso internacional, conversão de moedas e câmbio competitivo dentro de limites mensais por plano, segundo reportagens públicas. Essa proposta é fácil de entender para viajantes, investidores internacionais e consumidores atentos ao custo real de transações em moeda estrangeira.

A segunda camada é a de uso cotidiano no Brasil. Uma leitura possível é que, para deixar de ser apenas um app lembrado em situações internacionais, a Revolut teria que participar mais da rotina em reais, com Pix, pagamentos, rendimento, cartão e funcionalidades de conta. Essa camada poderia aumentar frequência e dados, mas também colocaria a empresa na arena mais congestionada do mercado, disputando contra instituições que já fazem parte da vida diária dos clientes.

A terceira camada é a de crédito, pontos e premium. No Brasil, cartão de crédito não é apenas meio de pagamento. Ele organiza consumo, parcelamento, limite, status, benefícios, milhas, cashback e relacionamento

bancário. O plano Ultra, com mensalidade premium, pontos, salas VIP, assinaturas e cartão Visa Infinite, posiciona a Revolut em uma disputa de maior valor.

A quarta camada é a de ativos digitais e tokenização. A Revolut já tem experiência global com criptoativos, enquanto o Brasil discute Drex, stablecoins, tokenização de ativos e novas infraestruturas de mercado. Essa frente pode se tornar uma vantagem futura, especialmente para clientes globais, investidores sofisticados ou early adopters, mas também pode confundir o posicionamento se aparecer antes de a operação consolidar confiança, frequência e produto local.

Essas camadas podem se reforçar. A conta global atrai o cliente, o Ultra constrói marca e monetização, o Pix aumenta recorrência, o cartão cria hábito, os investimentos aprofundam relacionamento e a tokenização abre uma possível fronteira futura. No entanto, uma estratégia ampla demais pode fazer a Revolut parecer apenas mais um banco digital com muitos produtos, enquanto uma estratégia estreita demais pode limitar sua escala em um mercado continental.

A batalha pelo premium

O plano Ultra é uma peça estratégica importante porque condensa várias ambições da Revolut no Brasil. Segundo reportagens, o produto oferece mensalidade de R$ 249,99, cartão Visa Infinite, até 3 pontos por dólar gasto no crédito, pontuação também no débito, acesso a salas VIP, pacote de assinaturas e limites mais altos para câmbio competitivo.

Em muitos bancos brasileiros, benefícios premium dependem de renda, volume de investimentos, relacionamento ou gasto mensal. A Revolut oferece uma lógica diferente: o cliente paga por uma prateleira de benefícios, enquanto o limite de crédito é um componente adicional sujeito à elegibilidade. Essa proposta pode atrair perfis pouco atendidos pelo modelo tradicional, como jovens profissionais de alta renda futura, empreendedores, criadores de conteúdo, executivos globais, viajantes frequentes e clientes com renda variável que valorizam benefícios internacionais.

O problema é que o mercado premium brasileiro já está intensamente disputado. BTG, XP, Itaú, Santander, C6, Inter e Nubank Ultravioleta oferecem cartões, cashback, pontos, salas VIP, assessoria, investimentos e relacionamento. Benefícios premium também têm custo, e clientes que pagam assinatura tendem a comparar valor percebido com rigor. Se o pacote não é usado com frequência, o cancelamento pode ser rápido.

Ultra pode cumprir vários papéis. Pode ser um produto rentável, caso a mensalidade e receitas associadas superem o custo dos benefícios. Pode ser ferramenta de aquisição, atraindo clientes de maior valor para a plataforma. Pode ser símbolo de marca, mostrando que a Revolut não é apenas uma conta global funcional, mas uma instituição com proposta aspiracional. Ou pode ser uma ponte para a alta renda, segmento em que a vida financeira internacional é mais comum.

A decisão estratégica é definir qual desses papéis deve prevalecer. Um produto premium desenhado para margem pode ser diferente de um produto premium desenhado para crescimento, e ambos podem ser diferentes de um produto premium cujo objetivo principal é elevar a percepção de marca.

O dilema do crédito

Nenhuma discussão sobre principalidade no Brasil escapa do crédito. O cartão organiza consumo, parcelamento, limite e benefícios. Crédito pessoal, financiamento e capital de giro ampliam relacionamento e receita. Muitos brasileiros escolhem seu banco principal a partir do cartão que usam com mais frequência.

Para a Revolut, crédito pode aumentar uso e relevância. Também pode transformar uma conta complementar em conta mais central. No entanto, crédito no Brasil é uma arena complexa. Inadimplência, fraude, parcelamento sem juros, pressão regulatória, custo de funding, provisões e cobrança tornam a execução difícil, especialmente para um entrante que ainda forma histórico local.

A Revolut tem indicado que sua proposta no Brasil não precisa depender exclusivamente de crédito para ganhar relevância. Nesse desenho, crédito pode funcionar como uma camada adicional do relacionamento, e não necessariamente como o motor central do modelo. Essa postura reduz o risco de crescer uma carteira antes de conhecer bem o mercado local, mas também levanta uma tensão real: se crédito é central para ganhar principalidade no Brasil, até que ponto uma abordagem cautelosa limita a ambição?

A Revolut parece enfrentar uma tensão entre dois riscos. Crescer crédito rápido demais poderia destruir valor, especialmente se os modelos de risco ainda não estivessem calibrados para o mercado local. Crescer devagar demais, por outro lado, poderia manter a empresa em uma posição mais periférica, relevante em câmbio e viagens, mas distante do centro da vida financeira do cliente.

Tokenização: futuro ou distração?

Nos debates recentes do setor financeiro brasileiro, tokenização, criptoativos, stablecoins e Drex ganharam espaço como temas centrais. A promessa é ampla: liquidação mais eficiente, ativos programáveis, novas formas de distribuir produtos financeiros, maior acesso ao mercado de capitais e integração entre dinheiro, identidade e contratos inteligentes.

Para uma empresa global como a Revolut, o tema tem apelo natural. A companhia já oferece cripto em diversos mercados e conversa com consumidores que operam entre moedas, fronteiras e ativos digitais. No Brasil, essa experiência poderia conectar conta global, dólar, investimentos internacionais, ativos digitais e, no futuro, uma infraestrutura tokenizada.

Mas a pergunta gerencial é menos tecnológica e mais estratégica. Tokenização ajuda a Revolut a ganhar clientes hoje? Aumenta frequência? Resolve confiança local? Melhora unit economics? Ou é uma narrativa avançada demais para uma operação que ainda precisa consolidar Pix, cartão, crédito e conta local?

A resposta pode ser afirmativa, mas apenas para um segmento específico, ou pode ser positiva no longo prazo, mas não como prioridade imediata. Para Glauber, o desafio é usar a opcionalidade sem deixar que ela confunda o foco. Uma estratégia bem sequenciada pode tratar cripto e tokenização como uma camada de inovação para clientes globais e investidores sofisticados, sem transformar o tema no centro da proposta de valor para o mercado amplo.

O mapa competitivo

A Revolut enfrenta concorrentes diferentes dependendo da pergunta estratégica.

O Nubank é a referência de escala digital. Sua força está em marca, experiência de usuário, cartão, crédito, conta, dados e relação cotidiana com o cliente. Para a Revolut, competir diretamente com o Nubank significa disputar principalidade contra uma empresa que já conquistou espaço emocional e funcional no celular do brasileiro. O Nubank tem uma vantagem difícil de comprar: hábito.

Os bancos tradicionais, como Itaú, Bradesco, Banco do Brasil, Caixa e Santander, mantêm vantagens difíceis de replicar. Eles concentram folha de pagamento, crédito, relacionamento, distribuição, confiança, alta renda e capacidade de empacotar produtos. Mesmo quando perdem em percepção digital, seguem fortes no relacionamento financeiro completo. Para clientes de alta renda, oferecem cartões, assessoria, crédito, investimentos e benefícios integrados.

O Banco Inter construiu uma proposta de superapp financeiro com conta, cartão, investimentos, shopping, crédito, seguros e conta global. É um exemplo de player que tenta combinar frequência cotidiana com ecossistema de produtos. Para a Revolut, mostra o potencial e o risco de uma estratégia ampla: mais pontos de contato, mas também maior complexidade de execução.

O C6 Bank, com apoio do JPMorgan, compete em conta digital, cartões, pontos, conta global e produtos para pessoa física e jurídica. Seu programa Átomos e sua oferta de cartões o tornam relevante na batalha por benefícios e fidelidade. É um concorrente especialmente importante na interseção entre cartão, pontos e conta global.

BTG Pactual e XP são fortes em investimentos, assessoria, alta renda e cartões premium. Para clientes affluent, oferecem um pacote difícil de atacar: investimentos, relacionamento, crédito, banking e benefícios. A Revolut pode competir pela experiência global e pela simplicidade, mas teria que superar a profundidade de relacionamento dessas plataformas.

Wise e Nomad competem diretamente na conta global, câmbio, remessas e investimentos internacionais. Elas são mais focadas, o que pode ser força ou limitação. Para a Revolut, representam a ameaça de que seu beachhead inicial vire uma categoria comoditizada. Ao mesmo tempo, a Revolut pode argumentar que sua proposta é mais ampla: não apenas conta global, mas plataforma financeira global.

No campo de cripto e tokenização, a competição vem de outro universo: exchanges, bancos testando infraestrutura tokenizada, fintechs e projetos ligados ao avanço regulatório. Aqui a Revolut pode ter vantagem global, mas enfrenta um mercado ainda em formação, no qual clareza regulatória, confiança e educação do consumidor são decisivas.

Essa multiplicidade torna a decisão mais complexa. A Revolut provavelmente não precisaria vencer todos ao mesmo tempo. A questão para debate é onde sua vantagem poderia ser mais assimétrica.

Três caminhos e uma sequência possível

Ao olhar para os próximos 24 meses, três caminhos parecem possíveis.

O primeiro é dominar conta global. A Revolut pode se concentrar onde sua vantagem é mais óbvia: câmbio, viagens, multicurrency, investimentos internacionais e vida financeira global. O foco é claro, a proposta é coerente com a marca e a empresa evita uma guerra frontal imediata com Nubank e bancões. O risco é baixa frequência. A Revolut pode ser extremamente relevante em momentos de alto valor, mas não necessariamente presente no cotidiano.

O segundo caminho é disputar banco do dia a dia. A empresa pode investir em Pix, conta em reais, crédito, pagamentos, Open Finance, rendimento e uso recorrente. O prêmio é maior, porque principalidade traz dados, frequência e múltiplas fontes de monetização. O risco também é maior, pois essa estratégia exige competir frontalmente com Nubank, bancões, Inter e C6, além de demandar mais capital, mais adaptação local e mais tolerância a complexidade operacional.

O terceiro caminho é construir um wedge premium e global. A Revolut pode priorizar clientes de renda média-alta e alta com Ultra, pontos, salas VIP, câmbio, investimentos internacionais e experiências. O potencial de monetização é maior, e esse público provavelmente tem mais afinidade com uma proposta internacional. O risco é limitar escala e enfrentar concorrentes fortes no premium, especialmente BTG, XP, Itaú, Santander, C6, Inter e Nubank Ultravioleta.

Uma quarta possibilidade é sequenciar. A Revolut pode começar por global e premium, usar cartão e Pix para ganhar recorrência, avançar em crédito com cautela e manter tokenização como opcionalidade futura. Essa opção parece equilibrada, mas também traz um risco: se a sequência não for clara, a empresa pode parecer ampla demais para ser memorável e lenta demais para capturar principalidade.

Sequenciar também é decidir. Uma empresa que diz sim para tudo pode acabar sem uma proposta clara. E uma empresa que foca demais pode deixar passar a chance de se tornar relevante em um mercado enorme.

A decisão final

Glauber precisa escolher onde concentrar produto, marketing, capital e atenção gerencial. A Revolut tinha marca global, mas ainda precisava construir confiança local. Tinha tecnologia, mas enfrentava concorrentes com escala. Tinha conta global, mas talvez precisasse aumentar frequência. Tinha Ultra, mas ainda precisava provar valor. Tinha experiência com ativos digitais, mas precisava decidir se isso deveria ser prioridade imediata ou opcionalidade futura.

A pergunta para a sala é:

O que significaria a Revolut vencer no Brasil: ganhar escala, monetizar clientes premium, construir principalidade ou consolidar uma marca global de nicho? Se você fosse Glauber Mota, qual seria a prioridade estratégica da operação brasileira nos próximos 24 meses, e o que deixaria deliberadamente para depois?

Questões de preparação

As perguntas abaixo não pressupõem uma resposta correta. Elas foram desenhadas para que diferentes leituras estratégicas possam ser defendidas em sala.

- 1. O que significaria a Revolut vencer no Brasil: escala, monetização, principalidade, marca premium ou relevância em um nicho global?
- 2. Qual é o problema central da Revolut no Brasil: aquisição, engajamento, confiança, diferenciação ou principalidade?
- 3. A conta global é um beachhead suficiente ou apenas uma porta de entrada?
- 4. O Brasil é mais fácil por causa de Pix e Open Finance, ou mais difícil porque todos já oferecem experiências digitais fortes?
- 5. A Revolut deveria tentar ser banco principal do brasileiro ou primeiro ser uma conta complementar indispensável?
- 6. O Ultra é produto de margem, ferramenta de aquisição, símbolo de marca ou distração?
- 7. Crédito é inevitável para ganhar principalidade ou representa uma armadilha estratégica?
- 8. Tokenização, stablecoins, Drex e cripto deveriam aparecer como prioridade ou opcionalidade futura?
- 9. Qual métrica provaria que a estratégia deu certo?
- 10. O que a Revolut deveria explicitamente não fazer agora?

Exhibit 1 - Revolut global: escala e tese

Indicador	Valor reportado ou estimado em fontes públicas	Implicação estratégica
Fundação	2015, Londres	Origem em câmbio e experiência global
Clientes globais	52,5 milhões em 2024	Escala global relevante
Receita	GBP 3,1 bilhões em 2024	Modelo além de conta gratuita
Lucro antes de impostos	GBP 1,1 bilhão em 2024	Disciplina financeira incomum entre fintechs globais
Valuation	Valuation reportado de aproximadamente US$ 33 bilhões em 2021	Capacidade de investimento e pressão por crescimento
Tese	Plataforma financeira global	Precisa adaptar produtos localmente sem perder vantagem global

Exhibit 2 - Linha do tempo resumida

Ano	Evento
2015	Revolut é fundada em Londres, com proposta inicial ligada a câmbio, conta multimoeda e cartão internacional.
2018	Obtém licença bancária na União Europeia via Lituânia.
2021	Valuation reportado de aproximadamente US$ 33 bilhões.
2023	Lança operação no Brasil, primeira entrada da companhia na América Latina, com foco inicial em conta global, câmbio, cartão internacional e criptoativos.
2024	Recebe licença bancária no Reino Unido em fase de mobilização e reporta 52,5 milhões de clientes, GBP 3,1 bilhões de receita e GBP 1,1 bilhão de lucro antes de impostos.
2025	A operação brasileira começa a ganhar novas camadas de produto e posicionamento, em um mercado já marcado por Pix, bancos digitais, contas globais e competição premium.
2026	No Brasil, amplia cartão de crédito para clientes elegíveis, lança Ultra, reforça RevPoints e comunica novos produtos de investimentos internacionais.

Exhibit 3 - O consumidor brasileiro multibanco

Necessidade	Possível app ou instituição usada pelo cliente	Risco para Revolut
Conta cotidiana e Pix	Nubank, Itaú, Bradesco, Santander, Inter, C6	Baixa frequência se não entrar na rotina
Cartão de crédito	Nubank, Itaú, C6, XP, BTG, Santander	Difícil disputar top-of-wallet
Investimentos locais	XP, BTG, Itaú, Inter, Nubank/NuInvest	Revolut pode ficar fora do patrimônio principal
Conta global	Wise, Nomad, C6 Global, Inter Global, BTG, XP	Beachhead pode virar commodity
Pontos e milhas	C6, Livelo, Esfera, cartões Black/Infinite	Benefícios precisam superar alternativas locais
Cripto e ativos digitais	Exchanges e bancos com produtos digitais	Tema pode ser nichado ou regulatoriamente sensível

Exhibit 4 - Mapa competitivo

Player	Forças	Vulnerabilidades que a Revolut poderia explorar
Nubank	Escala, marca, UX, cartão, crédito, conta, dados	Conta global e premium internacional ainda disputáveis
Bancões	Confiança, crédito, folha, alta renda, distribuição	Experiência internacional e transparência de custos
Inter	Superapp, investimentos, conta global, marketplace	Diferenciação global e experiência premium
C6	Cartões, pontos, conta global, JPMorgan	Simplicidade, marca global e produto multicurrency
BTG/XP	Alta renda, investimentos, assessoria, cartões premium	UX global, assinatura e vida financeira internacional
Wise/Nomad	Foco em câmbio, remessas e conta global	Portfólio mais amplo e ambição bancária da Revolut
Exchanges	Cripto, stablecoins, early adopters	Integração entre conta, cartão, câmbio e ativos digitais

Exhibit 5 - Arenas competitivas da Revolut no Brasil

Arena	Concorrentes	Pergunta gerencial
Conta global/câmbio	Wise, Nomad, C6 Global, Inter Global, bancões	A Revolut consegue ser a referência global do brasileiro?
Conta do dia a dia	Nubank, Itaú, Bradesco, Santander, Inter, C6	Como ganhar frequência em um mercado já digitalizado?
Cartão premium/pontos	BTG, XP, Itaú, Santander, C6, Inter, Nubank Ultravioleta	Ultra entrega valor suficiente para justificar assinatura?
Investimentos internacionais	Avenue, Nomad, XP, BTG, Inter, corretoras	A integração global cria vantagem real?
Ativos digitais/tokenização	Exchanges, bancos, fintechs, projetos regulados	Futuro diferencial ou distração prematura?

Exhibit 6 - Opções estratégicas para os próximos 24 meses

Caminho	Tese	Vantagem	Risco	Métrica-chave
Conta global	Vencer em vida financeira internacional	Diferenciação clara	Baixa frequência	Volume de câmbio e clientes ativos internacionais
Banco do dia a dia	Ganhar principalidade local	Frequência, dados e monetização ampla	Competição frontal e alto custo	Pix, salário, uso mensal, cartão top-of-wallet
Premium/global	Capturar clientes de maior valor com Ultra, pontos, câmbio e investimentos	Monetização e marca aspiracional	Benefícios caros e mercado disputado	Assinantes pagos, churn, receita por cliente
Sequenciado	Global/premium como entrada, cotidiano e crédito com cautela, tokenização como futuro	Equilibra foco e ambição	Pode ficar lento ou pouco claro	Crescimento de uso recorrente sem deteriorar risco

Exhibit 7 - Métricas possíveis de sucesso

Objetivo	Métrica
Aquisição	Novos clientes, CAC, conversão por canal
Ativação	Primeiro Pix, primeiro câmbio, primeiro uso do cartão, primeiro investimento
Engajamento	Clientes ativos mensais, transações por cliente, uso doméstico vs internacional
Monetização	Receita por cliente, assinatura, interchange, câmbio, investimentos, crédito
Risco	Inadimplência, fraude, churn dos planos pagos, custo dos benefícios
Estratégia	Principalidade, share of wallet, NPS, percepção de marca

Fontes públicas indicativas

- Revolut global: Revolut Annual Report 2024, comunicados institucionais e cobertura internacional sobre crescimento, licenças, valuation e expansão geográfica. Essas fontes sustentam os trechos sobre escala global, modelo de negócios, lucratividade e ambição internacional da companhia.
- Revolut no Brasil: matérias de Valor, Meio & Mensagem, Finsiders, Seu Dinheiro, Estadão/E-Investidor e Reuters. Essas referências informam a entrada da Revolut no país, a expansão do cartão de crédito, o lançamento do Ultra, a proposta de câmbio, investimentos internacionais e o posicionamento local de Glauber Mota.
- Infraestrutura financeira brasileira: materiais públicos do Banco Central do Brasil sobre Pix, Open Finance, Drex e tokenização. Essas fontes embasam a discussão sobre pagamentos instantâneos, compartilhamento de dados, agenda regulatória e novas infraestruturas de mercado.

- Concorrência em bancos digitais: filings públicos da Nu Holdings/Nubank e informações institucionais de Inter, C6 e demais players digitais. Essas fontes ajudam a contextualizar escala, proposta de valor, disputa por principalidade e evolução do mercado bancário digital brasileiro.
- Alta renda, investimentos e cartões premium: informações institucionais de BTG Pactual, XP, bancos tradicionais e plataformas de investimento. Essas referências apoiam a análise sobre clientes affluent, cartões premium, assessoria, investimentos e relacionamento financeiro de maior valor.
- Conta global e ativos digitais: informações públicas de Wise, Nomad, exchanges e provedores de ativos digitais. Essas fontes ajudam a enquadrar a competição em câmbio, remessas, investimentos internacionais, criptoativos, stablecoins e tokenização.