F&D
FINANCIAL AND BUSINESS DEVELOPMENT CONSULTANCY

F&D INSIGHTS | Nº 01 | AGOSTO 2026

Bancos além dos bancos:

por que o capital financeiro está avançando sobre arenas, shoppings e experiências

Da intermediação financeira à disputa pela atenção, pelo relacionamento e pelos ativos reais

CONTEÚDO AUTORAL F&D

TESE CENTRAL

> **Instituições financeiras passaram a disputar algo que vai muito além do dinheiro do cliente: atenção, recorrência, dados, experiência e presença na vida cotidiana do consumidor.**

Uma nova geografia do capital financeiro

Durante décadas, o negócio bancário foi associado essencialmente a depósitos, crédito, investimentos, meios de pagamento e intermediação financeira. Essa definição, embora continue tecnicamente correta, tornou-se insuficiente para explicar alguns dos movimentos estratégicos mais relevantes realizados atualmente por grandes instituições financeiras.

Bancos, fintechs, gestoras e conglomerados financeiros passaram a disputar algo que vai muito além do dinheiro do cliente: atenção, relacionamento, recorrência, dados, experiência e presença na vida cotidiana do consumidor.

O movimento pode ser percebido em operações aparentemente muito diferentes entre si.

Em 2026, o Nubank adquiriu os naming rights da arena utilizada pelo Palmeiras, em parceria de longo prazo com a WTorre. Após votação popular, o estádio passou a adotar a denominação Nubank Parque. O próprio Nubank apresenta a iniciativa como uma estratégia para ampliar sua presença nos universos de esporte, entretenimento, música e grandes eventos.

Os termos financeiros não foram divulgados oficialmente por Nubank e WTorre. Segundo o Poder360, o acordo prevê cerca de US$ 10 milhões por ano - aproximadamente R$ 51 milhões - com horizonte contratual até 2044. Trata-se, portanto, de valor reportado pela imprensa e não confirmado oficialmente pelas partes.

A resposta ajuda a compreender uma transformação maior no sistema financeiro.

O estádio deixa de ser mídia e passa a ser plataforma

Um contrato tradicional de publicidade compra exposição durante determinado período. Os naming rights operam de maneira diferente.

Quando uma instituição financeira coloca seu nome em um estádio, arena ou espaço de grande circulação, a marca passa a fazer parte da própria linguagem cotidiana das pessoas.

O consumidor não assiste apenas a uma propaganda do banco. Ele compra ingresso para aquele local, marca encontros naquele espaço, vê o nome nas transmissões esportivas, aplicativos, mapas, redes sociais, notícias, shows e eventos corporativos.

No caso do Nubank Parque, a estratégia anunciada inclui ainda o Nubank Ultravioleta Lounge e o Portão Nubank Ultravioleta, criando possibilidades de relacionamento e benefícios para clientes.

F&D PERSPECTIVE

> **Marca + experiência + relacionamento + distribuição de produtos financeiros: a arena torna-se uma plataforma física de relacionamento com o consumidor.**

É significativamente diferente de comprar minutos de publicidade na televisão. A arena deixa de ser apenas mídia e passa a integrar uma arquitetura de aquisição, retenção e monetização de clientes.

O precedente do Bradesco: quando R$ 570 milhões compraram associação com um projeto nacional

O movimento não surgiu agora. Um dos exemplos históricos mais importantes de investimento de uma instituição financeira brasileira em ativos de visibilidade foi realizado pelo Bradesco.

Em 2010, o banco tornou-se o primeiro patrocinador local dos Jogos Olímpicos Rio 2016. O compromisso divulgado à época alcançava pelo menos US$ 320 milhões, aproximadamente R$ 570 milhões nas cotações daquele período, incluindo recursos financeiros e serviços relacionados aos Jogos.

A estratégia permitiu ao Bradesco associar sua marca durante vários anos ao maior evento esportivo realizado no Brasil naquela década.

Esse caso é particularmente interessante porque evidencia que grandes instituições financeiras já compreendiam, há mais de uma década, que investimentos de marca podem representar ativos estratégicos de longo prazo, principalmente quando conectados a eventos de elevada repercussão econômica e social.

É importante, entretanto, diferenciar investimento em patrocínio de investimento imobiliário. Embora existam diversas operações envolvendo bancos, gestoras e shopping centers, não há base pública suficientemente segura para atribuir aqueles mesmos R$ 570 milhões do Bradesco a shoppings da Zona Norte do Rio. O valor documentado está relacionado ao projeto olímpico.

E essa diferença é essencial sob a perspectiva financeira e regulatória.

Quando o capital financeiro encontra o shopping center

Se as arenas representam ativos de atenção e experiência, os shopping centers representam uma combinação particularmente interessante de ativo imobiliário, fluxo de consumidores e geração recorrente de caixa.

O setor brasileiro de shopping centers encerrou 2025 com faturamento de aproximadamente R$ 200,9 bilhões, segundo a Associação Brasileira de Shopping Centers - Abrasce. O país possuía 658 empreendimentos e registrava cerca de 471 milhões de visitas mensais.

Os shoppings também passaram por importante transformação. O modelo deixou progressivamente de depender apenas do comércio de produtos. Gastronomia, saúde, serviços, entretenimento, academias, eventos, lazer e experiências ampliaram o tempo de permanência dos consumidores.

Essa mudança aumenta o interesse financeiro por ativos dominantes em suas respectivas regiões.

Um caso bastante atual ilustra essa aproximação. Em 2026, a ALLOS e a Kinea Investimentos anunciaram um memorando para criação do Kinea ALLOS Malls FII. A operação prevê captação entre aproximadamente R$ 789,5 milhões e R$ 1,97 bilhão, destinada principalmente à aquisição de participações em shopping centers maduros.

Entre os ativos previstos estão Caxias Shopping, Bangu Shopping, Shopping Metrô Santa Cruz, Shopping Parangaba, Plaza Sul, Shopping Villa-Lobos e Shopping Tamboré. A Kinea é controlada pelo Itaú e administra uma plataforma relevante de recursos sob gestão.

Aqui aparece uma distinção fundamental: isso não significa necessariamente que “o banco comprou um shopping”. A exposição pode ocorrer por meio de gestoras, fundos imobiliários, participações societárias, crédito estruturado, securitização ou outros veículos de investimento. Financeiramente e regulatoriamente, essas estruturas possuem consequências bastante diferentes.

Por que instituições financeiras querem estar nesses ativos?

- Recorrência. O setor financeiro atribui grande valor a negócios que proporcionam relacionamento repetitivo. Um consumidor pode frequentar um shopping dezenas de vezes ao ano ou visitar regularmente uma arena. Cada interação representa uma possibilidade de relacionamento.
- Capacidade de distribuição. Cartões, contas digitais, programas de benefícios, crédito, seguros, investimentos e meios de pagamento podem ser integrados à experiência do consumidor. O cliente deixa de ser impactado somente no ambiente bancário.
- Força da marca. Em um mercado financeiro progressivamente digitalizado, abrir uma nova agência física perdeu importância relativa. Construir presença emocional na vida do consumidor, entretanto, ganhou valor. Esporte, entretenimento e gastronomia criam conexões que uma interface bancária dificilmente consegue reproduzir.
- Diversificação econômica. Ativos imobiliários maduros podem produzir receitas de aluguel e resultados operacionais relativamente previsíveis. Quando estruturada adequadamente, a exposição ao mercado imobiliário também pode permitir diversificação em relação às receitas bancárias tradicionais.
- Ecossistemas e lifetime value. Uma instituição financeira moderna não deseja necessariamente realizar apenas uma transação com o consumidor. Ela procura aumentar o valor econômico produzido por aquele relacionamento ao longo dos anos. Grandes espaços de consumo e entretenimento tornam-se canais estratégicos.

Mas existem limites: o dinheiro do banco não é capital sem restrições

A expansão dos conglomerados financeiros para novos ativos não significa liberdade irrestrita de investimento. O Sistema Financeiro Nacional opera sob rigoroso arcabouço prudencial.

A Resolução CMN nº 4.557 estabelece requisitos relacionados às estruturas de gerenciamento de riscos e gerenciamento de capital das instituições financeiras. Na prática, decisões relevantes de alocação precisam ser compatíveis com governança, capacidade financeira, riscos assumidos e capital disponível.

O Banco Central também acompanha continuamente liquidez, solvência, crédito e diferentes exposições do sistema financeiro. No Relatório de Estabilidade Financeira de maio de 2026, a instituição reafirma seu papel de avaliar os principais riscos e a resiliência do Sistema Financeiro Nacional.

No plano internacional, princípios desenvolvidos pelo Comitê de Basileia para Supervisão Bancária, ligado ao Bank for International Settlements - BIS, estabelecem parâmetros para gerenciamento de capital e liquidez. O princípio central é simples: instituições financeiras precisam ser capazes de financiar seus ativos e cumprir suas obrigações sem assumir perdas incompatíveis com sua capacidade financeira.

F&D PERSPECTIVE

> **Estratégia de crescimento precisa coexistir com prudência. Quanto mais sofisticada a exposição, maior deve ser a disciplina de capital, liquidez, governança e risco.**

E quando o investimento acontece por fundos?

Nesse cenário entra a Comissão de Valores Mobiliários.

A Resolução CVM nº 175 constitui atualmente o principal marco regulatório brasileiro dos fundos de investimento. Seu Anexo Normativo III disciplina especificamente os Fundos de Investimento Imobiliário - FIIs.

Essa arquitetura é extremamente importante para compreender operações envolvendo shoppings. Em vez de concentrar integralmente determinado ativo no balanço de uma instituição financeira, um FII pode reunir capital de diversos investidores, possuir participações imobiliárias e distribuir economicamente riscos e resultados de acordo com sua estrutura.

A própria regulamentação da CVM estabelece requisitos de administração, informação, governança e responsabilidades. É assim que a sofisticação do mercado de capitais cria pontes entre poupança financeira e ativos reais da economia.

Concorrência também importa

Operações envolvendo aquisição de empresas, participações ou determinados ativos podem ainda entrar no campo da defesa da concorrência.

O Conselho Administrativo de Defesa Econômica - Cade considera como atos de concentração, conforme as condições legais aplicáveis, operações como fusões, aquisições de controle ou partes de empresas, incorporações, determinadas joint ventures e contratos associativos.

No mercado financeiro, Banco Central e Cade possuem mecanismos de coordenação para análise concorrencial de operações envolvendo instituições financeiras.

Portanto, uma grande movimentação de capital precisa ser analisada sob várias perspectivas simultaneamente:

- retorno financeiro
- capital regulatório
- liquidez
- risco de concentração
- governança
- conflitos de interesse
- risco reputacional
- defesa da concorrência
- criação de valor para acionistas e investidores

O risco da expansão excessiva

Existe, naturalmente, o outro lado dessa estratégia. Grandes investimentos em patrocínios, imóveis ou ativos de experiência precisam produzir resultados compatíveis com o capital empregado.

Uma arena pode gerar enorme visibilidade, mas também pode associar a instituição financeira a crises esportivas, conflitos entre clubes, patrocinadores ou administradores.

Shopping centers podem gerar fluxos recorrentes de caixa, mas estão sujeitos a vacância, mudanças de comportamento do consumidor, concorrência, taxas de juros, custos de revitalização e transformações urbanas.

Quanto maior a exposição, maior deve ser a disciplina de alocação de capital.

F&D PERSPECTIVE

> **Não basta perguntar "quanto o banco investiu?". A pergunta financeiramente mais relevante é: qual retorno econômico, estratégico e de relacionamento esse capital é capaz de produzir - e qual risco foi necessário assumir para obtê-lo?**

Uma nova fronteira para o sistema financeiro

O Nubank Parque, o histórico investimento do Bradesco no projeto olímpico e a crescente participação de gestoras ligadas a grandes instituições financeiras em ativos imobiliários revelam partes de um mesmo fenômeno.

O sistema financeiro está se tornando cada vez mais integrado à chamada economia da experiência. As instituições disputam simultaneamente capital, clientes, atenção e tempo.

A agência bancária perdeu parte de sua centralidade. Em seu lugar aparecem o aplicativo, o estádio, o shopping, o evento, o programa de benefícios, a plataforma digital e diferentes ecossistemas de relacionamento.

É uma mudança importante na própria definição de distribuição financeira. No século passado, um banco precisava estar fisicamente próximo do cliente. Na economia atual, ele precisa estar presente nos ambientes em que o cliente vive, consome, se diverte e toma decisões.

Sob esse ponto de vista, os grandes investimentos realizados pelo setor financeiro deixam de parecer apenas despesas de marketing ou operações imobiliárias isoladas.

> **Eles passam a representar uma disputa muito maior: a disputa pela infraestrutura econômica, pela experiência e pelo relacionamento de longo prazo com o consumidor.**

E, no mercado financeiro, quem controla relacionamentos recorrentes frequentemente controla também uma das matérias-primas mais valiosas da economia moderna: o fluxo futuro de receitas.

REFERÊNCIAS

Referências

Fontes públicas e institucionais utilizadas na elaboração desta edição.

ABRASCE-ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SHOPPING CENTERS. Indicadores do setor: 658 shopping centers, 471 milhões de visitantes por mês e faturamento de R$ 200,9 bilhões em 2025. Disponível em: https:/abrasce.com.br/categoria_relatorio_atividade/comunicados/. Acesso em: 8 ago. 2026.

ALLOS. ALLOS e Kinea Investimentos firmam parceria para criar fundo imobiliário focado em shoppings. 2026. Disponível em: https:/allos.com.br/news/allos-e-kinea-investimentos-firmam-parceria-para-criar-fundo-imobiliario-focado-em-shoppings/. Acesso em: 8 ago. 2026.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução CMN nº 4.557, de 23 de fevereiro de 2017. Dispõe sobre a estrutura de gerenciamento de riscos e a estrutura de gerenciamento de capital. Disponível em: https:/www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/exibenormativo?numero=4557. Acesso em: 8 ago. 2026.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Relatório de Estabilidade Financeira. Brasília, maio 2026. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/publicacoes/ref/202605. Acesso em: 8 ago. 2026.

BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS. Basel Committee on Banking Supervision. Basel Framework. Basel: BIS, 2026. Disponível em: https://www.bis.org/basel_framework/. Acesso em: 8 ago. 2026.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. Resolução CVM nº 175, de 23 de dezembro de 2022. Anexo Normativo III-Fundos de Investimento Imobiliário. Disponível em: https:/conteudo.cvm.gov.br/cvm_institucional/legislacao/resolucoes/resol175.html. Acesso em: 8 ago. 2026.

CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA. Perguntas sobre atos de concentração econômica. Brasília: Cade, 2022. Disponível em: https:/www.gov.br/cade/pt-br/acesso-a-informacao/perguntas-frequentes/perguntas-sobre-atos-de-concentracao-economica. Acesso em: 8 ago. 2026.

FOLHA DE S.PAULO. Por R$ 570 milhões, Bradesco se torna primeiro patrocinador local da Rio-2016. São Paulo, 2 dez. 2010. Disponível em: https:/www1.folha.uol.com.br/esporte/839775-por-r-570-milhoes-bradesco-se-torna-primeiro-patrocinador-local-da-rio-2016.shtml. Acesso em: 8 ago. 2026.

NUBANK. Nubank fecha parceria com WTorre e assume naming rights da arena. São Paulo, 10 abr. 2026. Disponível em: https:/international.nubank.com.br/pt-br/companhia/nubank-fecha-parceria-com-wtorre-e-assume-naming-rights-da-arena-que-se-tornou-o-principal-palco-de-jogos-e-shows-da-america-latina/. Acesso em: 8 ago. 2026.

NUBANK. Nubank Parque é o novo nome da arena multiuso do Palmeiras. São Paulo, 4 maio 2026. Disponível em: https:/international.nubank.com.br/pt-br/companhia/nubank-parque-e-o-novo-nome-da-arena-multiuso-do-palmeiras/. Acesso em: 8 ago. 2026.

PODER360. Nubank negocia naming rights do estádio do Palmeiras. Brasília, 22 mar. 2026. Reporta estimativa de US$ 10 milhões por ano até 2044. Disponível em: https:/www.poder360.com.br/poder-sportsmkt/nubank-negocia-naming-rights-do-estadio-do-palmeiras/. Acesso em: 8 ago. 2026.

NOTA EDITORIAL Valores e enquadramentos foram tratados conforme fontes públicas disponíveis até agosto de 2026. Estimativas não divulgadas oficialmente pelas partes foram identificadas e qualificadas no texto.

Aviso: publicação de finalidade informativa e analítica. Não constitui recomendação de investimento, oferta de valores mobiliários, parecer jurídico ou aconselhamento específico para qualquer operação.

F&D
FINANCIAL AND BUSINESS DEVELOPMENT CONSULTANCY

INTELIGÊNCIA APLICADA À DECISÃO EMPRESARIAL.

A F&D Consultancy produz análises próprias sobre movimentos de mercado e seus impactos sobre estratégia, finanças, performance e geração de valor.

Corporate Finance • M&A • Valuation • Reestruturação Empresarial • FP&A • Governança • Estratégia • Performance • Mercado de Capitais • Desenvolvimento de Negócios

F&D INSIGHTS
Análise independente. Perspectiva financeira. Impacto nos negócios.

© 2026 F&D Consultancy. Todos os direitos reservados.