

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**  
**Departamento de Gestão e Negócios**

**Grazielle Rodrigues Verneque**

**NUBANK:**  
**Um estudo da startup brasileira pioneira no segmento de**  
**serviços financeiros**

**Taubaté – SP**

**2020**

**Grazielle Rodrigues Verneque**

**NUBANK:**

**Um estudo da startup brasileira pioneira no segmento de  
serviços financeiros**

Monografia apresentada como parte dos requisitos para aprovação no curso de Bacharel em Ciências Econômicas, do Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. M<sup>a</sup>. Vilma da Silva Santos

**Taubaté – SP**

**2020**

**Grupo Especial de Tratamento da Informação - GETI  
Sistema Integrado de Bibliotecas -SIBi  
Universidade de Taubaté - UNITAU**

V531n Verneque, Grazielle Rodrigues  
NUBANK : um estudo da startup brasileira pioneira no  
segmento de serviços financeiros / Grazielle Rodrigues Verneque.  
-- Taubaté : 2020.  
91 f. : il.

Trabalho (graduação) - Universidade de Taubaté,  
Departamento de Gestão e Negócios / Eng. Civil e Ambiental,  
2020.

Orientação: Profa. Ma. Vilma da Silva Santos, Departamento  
de Gestão e Negócios.

1. Mercado Financeiro. 2. Desenvolvimento econômico. 3.  
Investimentos - Programas de computador. I. Título.

CDD - 332.642

**GRAZIELLE RODRIGUES VERNEQUE**

**NUBANK:**

**um estudo da startup brasileira pioneira no segmento de serviços financeiros**

Monografia apresentada como parte dos requisitos para aprovação no curso de Bacharel em Ciências Econômicas, do Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté.

Data: \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

Resultado: \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

Prof.<sup>a</sup> M<sup>a</sup>. Vilma da Silva Santos

Universidade de Taubaté

Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. M<sup>o</sup> Francisco de Assis Coelho

Universidade de Taubaté

Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof.<sup>a</sup> M<sup>a</sup> Marlene Ferreira Santiago

Universidade de Taubaté

Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof.<sup>a</sup> Dra. Rose Lima de Moraes Campos (suplente)

Universidade de Taubaté

Assinatura: \_\_\_\_\_

*Dedico este trabalho à minha mãe, por nunca ter me deixado desistir.*

## **AGRADECIMENTOS**

À minha orientadora, professora M<sup>a</sup> Vilma Santos, que sempre se mostrou ser amiga da sala, com seu carisma e amor, por nos ajudar, estimular nosso senso crítico, por servir de inspiração e me ajudar a executar este trabalho.

Aos demais professores, que direta ou indiretamente agregaram conhecimentos que levarei para o resto da vida.

Aos amigos de classe, que me acompanharam todos esses anos até a nossa formatura, tornando minhas noites melhores, com momentos de debates, ajudas e risadas: Flávio, Marcela, Léo e Sabrina, que além de amigos de classe também se mantiveram presentes em meus desabafos, anseios e crises.

.

A nossa glória não reside no fato de nunca cairmos, mas sim em levantarmos sempre depois de cada queda.

Oliver Goldsmith

## RESUMO

Na atualidade, a tecnologia e inovação se tornaram valiosas para a sobrevivência das empresas no concorrido mercado financeiro. O mesmo ocorre com as instituições financeiras e bancos frente à rápida evolução das chamadas *fintech*, que têm causado impactos nas tradicionais instituições. As novas empresas, baseadas inteiramente em tecnologia, prometem menos burocracia e acesso facilitado aos serviços financeiros, na maioria das vezes de forma totalmente digital. No contexto das transformações promovidas pelas empresas que se denominam *fintech* destaca-se a *startup* Nubank, que desenvolveu um modelo de negócios inovador, que vem crescendo de forma exponencial, causando impactos nas instituições financeiras e bancárias. Nesse contexto, este estudo apresenta a trajetória da *startup* brasileira Nubank que é pioneira no segmento de serviços financeiros, atuando como operadora de cartão de crédito e *fintech*. A pesquisa, exploratória e bibliográfica, apoia-se em um estudo de caso do Nubank, uma *fintech* do mercado financeiro brasileiro. O Nubank surgiu como novo produto financeiro e é a *startup* brasileira que mais tem notoriedade no mercado financeiro nacional e internacional. Embora os bancos tradicionais sejam ainda grandes referências no mercado, além de terem consolidado fortemente seus serviços, as *fintechs* ou *startups* financeiras, como o Nubank, têm cada vez mais se destacado e mudado a relação tradicional entre banco e cliente, seja por novos meios de pagamentos ou por oferecer seu produto 100% digital, além de ter um custo operacional menor do que o dos bancos tradicionais.

**Palavras-chave:** Nubank. *Fintechs*. Startups. Bancos tradicionais.

## ABSTRACT

Nowadays, technology and innovation have become valuable for the survival of companies in the competitive financial market. The same occurs with financial institutions and banks in the face of the rapid evolution of so-called fintech, which has had an impact on international institutions. The new companies, based entirely on technology, promise less bureaucracy and easier access to financial services, most of the time in a completely digital form. In the context of the transformations promoted by companies that call themselves fintech, the startup Nubank stands out, which developed an innovative business model, which has been growing exponentially, causing impacts on financial and banking institutions. In this context, this study presents the trajectory of the Brazilian startup Nubank, which is a pioneer in the financial services segment, acting as a credit card and fintech operator. The research, exploratory and bibliographic, is based on a case study of Nubank, a fintech of the Brazilian financial market. Nubank emerged as a new financial product and is the Brazilian startup that has the most notoriety in the national and international financial market. Although traditional banks are still great references in the market, in addition to having strongly consolidated their services, fintechs or financial startups, such as Nubank, have increasingly stood out and changed the traditional relationship between bank and customer, whether by new means of payments or offering their product 100% digital, in addition to having a lower operating cost than traditional banks.

**Keywords:** Nubank. Fintechs. Startups. Traditional banks.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tipos de inovação .....	20
Figura 2 – Conceitos de inovação .....	21
Figura 3 – Principais categorias da inovação .....	22
Figura 4 - Principais <i>startups</i> unicórnios brasileiras .....	29
Figura 5 – Comunidades de <i>startups</i> brasileiras .....	33
Figura 6 – Perfil das <i>startups</i> brasileiras .....	34
Figura 7 – Principais propostas dos bancos digitais.....	44
Figura 8 – Funcionamento de uma transação <i>blockchain</i> .....	51
Figura 9 – Cartão de crédito bandeira Mastercard Nubank.....	65

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Startups mais valiosas do mundo .....	28
Gráfico 2 – Startups mais valiosas do mundo .....	30
Gráfico 3 – Evolução das startups nos estados .....	31
Gráfico 4 – Ranking das maiores cidades brasileiras em número de startups .....	32
Gráfico 5 – Quantidade de membros das startups brasileiras.....	34
Gráfico 6 – Segmentos das startups brasileiras .....	35
Gráfico 7 – Transações em canais digitais.....	37
Gráfico 8 – Orçamentos dos bancos em tecnologia .....	41
Gráfico 9 – Evolução da presença do Nubank nos municípios brasileiros .....	64
Gráfico 10 – Estados brasileiros com maior percentagem de clientes .....	67
Gráfico 11 – Percentagem de clientes Nubank por gênero.....	68
Gráfico 12 – Motivos para abrir uma conta digital no Nubank.....	69

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Ranking de bancos em relação aos números de clientes .....	63
---	----

## LISTA DE SIGLAS

ABSTARTUPS	Associação Brasileiras de Startups
ABFINTECH	Associação Brasileira de Fintechs
ACSP	Associação Comercial de São Paulo
APP	<i>Application</i> (Aplicativo)
CDB	Certificado de Depósito Bancário
CDI	Certificado de Depósito Interbancário
CMN	Conselho Monetário Nacional
CPF	Cadastro de Pessoas Físicas
CX	<i>Customer Experience</i> (Experiência do Cliente)
DOC	Documento de Ordem de Crédito
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos
FGC	Fundo Garantidor de Crédito
FINTECHLAB	Laboratório de Inovação Financeira (LAB)
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBM	<i>Internal Business Machines</i>
IoT	<i>Internet of Things</i> (Internet das Coisas)
MEI	Microempresa Individual
NFC	<i>Near Field Communication</i> (Comunicação por Aproximação)
PIB	Produto Interno Bruto
PJ	Pessoa Jurídica
PME	Pequena e Microempresa
POS	<i>Point of Sale</i> ou <i>Point of Service</i> (Ponto de Venda)
QR Code	<i>Quick Response Code</i> (Código de Resposta Rápida)
RDB	Recibo de Depósito Bancário
SaaS	<i>Software as a Service</i> (Software como Serviço)
SHAPE	Simple, Humano, Amigável, Prestativo e Educado
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresa
TED	Transferência Eletrônica Disponível
TI	Tecnologia de Informação

## SUMÁRIO

RESUMO.....	6
ABSTRACT .....	7
LISTA DE FIGURAS .....	8
LISTA DE GRÁFICOS.....	9
LISTA DE TABELAS .....	10
LISTA DE SIGLAS .....	11
1 INTRODUÇÃO .....	14
1.1 Problema .....	15
1.2 Objetivo do trabalho .....	15
1.3 Delimitação do trabalho.....	15
1.4 Relevância do trabalho.....	16
1.5 Metodologia do trabalho .....	17
1.6 Organização do trabalho .....	17
2 REVISÃO DA LITERATURA .....	18
2.1 Conceito de inovação .....	18
2.1.1 Tipos de inovação .....	19
2.2 Definição de <i>startups</i> .....	24
2.2.1 História das <i>startups</i> .....	25
2.2.2 <i>Startups</i> no mundo e no Brasil .....	26
2.3 Era digital dos serviços financeiros .....	36
2.3.1 Modelos de negócios financeiros digitais .....	39
2.3.2 Novos modelos de negócios .....	41
2.4 <i>Fintechs</i> e bancos digitais .....	44
2.4.1 Principais serviços financeiros digitais oferecidos .....	49
2.4.1.1 <i>Blockchain</i> .....	51
2.4.1.2 Pagamentos digitais ou móveis.....	53
3 AS FINTECHS E AS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS TRADICIONAIS .....	55
3.1 Contextualização do tema .....	55
3.1.1 Efeito das <i>fintechs</i> nas instituições financeiras tradicionais .....	56
3.1.2 Tendências e perspectivas das <i>fintechs</i> no mercado financeiro brasileiro .....	57
3.2 História do Nubank.....	61

3.2.1 Produtos e serviços bancários do Nubank .....	64
3.2.2 Atuação do Nubank .....	67
3.2.3 Modelo de negócios do Nubank .....	70
3.2.4 Proposta de valor .....	71
3.2.5 Modelo de relacionamento com clientes .....	72
3.2.6 Modelo econômico .....	74
3.3 Impactos gerados pelo Nubank nas instituições bancárias .....	76
3.4 Desafios futuros do Nubank .....	78
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	81
REFERÊNCIAS.....	84

## 1 INTRODUÇÃO

As inovações têm o poder de causar mudanças em vários contextos, como o Uber, no setor de transporte, o AirBNB, no setor hoteleiro, e as *fintechs*, as *startups* de tecnologia no ramo financeiro.

Elas estão cada vez mais presentes no mercado, oferecendo serviços com menos intermediação e mais praticidade, alterando o cenário competitivo que antes era dominado com folga por grandes corporações.

O avanço de empreendimentos digitais nos últimos anos tem provocado alterações nos mais diversos setores, e a conjunção desses e outros fatores contribuem para o sucesso exponencial recente das empresas enquadradas na categoria *fintechs* (CHISHTI; BARBERIS, 2017).

O termo, da contração de *financeira* e *technology*, refere-se a soluções tecnológicas aplicadas ao setor financeiro, ao uso de tecnologia na entrega de serviços financeiros e engloba companhias, em geral *startups*, que se apropriam de inovações do mundo digital cada vez mais expressivas e positivas.

Apropriam-se, também, dos novos modelos de negócio, unindo inovações digitais e tecnologia e serviços ou produtos financeiros que surgiram e propiciaram novos e melhores serviços, tanto para os clientes quanto para os negócios nas áreas de gestão de finanças pessoais, seguros, pagamentos e de ativos, entre outros (CHISHTI; BARBERIS, 2017).

Segundo Schumpeter, em sua obra de 1942, a inovação é capaz de criar uma ruptura no sistema econômico, fazendo as empresas se tornarem diferenciadas e produtivas.

As *fintechs* surgiram com a proposta de oferecer os mesmos serviços financeiros dos bancos de forma descomplicada, segura e totalmente digital. Em aplicativos e sites são oferecidas contas bancárias, cartões de créditos, empréstimos e investimentos, entre outros serviços que anteriormente apenas os grandes bancos dominavam (COSTA; GASSI, 2017).

Além de movimentarem milhões de dólares nos últimos anos, as *fintechs* têm transformado o mundo das finanças para investidores, empresas, instituições financeiras, governos e pessoas (ABFINTECH, 2019).

## 1.1 Problema

A revolução das *fintechs* teve início neste século e vem alterando cada vez mais a forma como as instituições financeiras ou companhias ligadas a finanças apresentam seus produtos e serviços ao mercado (ABFINTECH, 2019).

Seu surgimento é um elemento de especial destaque, visto que representou uma quebra de paradigma no mercado financeiro e alterou substancialmente o cotidiano dos usuários de serviços bancários, tornando-se uma ameaça às instituições financeiras tradicionais (ABFINTECH, 2019).

Questionamentos são levantados quanto à liderança dos bancos no mercado, já que por muito tempo foram a única opção disponível para os brasileiros (ABFINTECH, 2019).

Nesse contexto, questiona-se neste estudo: quais são os principais impactos gerados pelas *fintechs* financeiras no mercado financeiro?

## 1.2 Objetivo do trabalho

Apresentar a trajetória da *startup* brasileira Nubank que é pioneira no segmento de serviços financeiros, atuando como operadora de cartão de crédito e *fintech*.

## 1.3 Delimitação do trabalho

O trabalho limita-se à análise das *fintechs* que surgiram, como no exemplo do Nubank, que tem a capacidade de prestar serviços financeiros básicos de forma gratuita, em parte, desburocratizada e eficiente, revolucionando a prestação de serviços financeiros.

Na atualidade, as *fintechs* têm desempenhado cada vez mais as funções que há pouco tempo eram exclusivamente realizadas pelos bancos tradicionais, o que deverá impactar o setor bancário, mesmo sendo sinônimo de confiança e estabilidade (ABFINTECH, 2019)

## 1.4 Relevância do trabalho

No Brasil, o cenário de serviços financeiros ainda é dominado pelos principais bancos comerciais, que fornecem serviços que são utilizados por milhares de pessoas em todo país (ABFINTECH, 2019).

As *fintechs* são os novos nichos de negócios do setor financeiro. Seu catálogo de produtos ainda é reduzido, mas estão conquistando clientes em uma velocidade constante desde que surgiram em meados de 2013 (ABFINTECH, 2019).

Dada a constante evolução da tecnologia as *fintechs* têm apresentado grandes expectativas de crescimento, uma vez que tem aumentado, também, o interesse dos investidores e clientes por esse tipo de seguimento e negócio (ABFINTECH, 2019).

Essa evolução tem trazido permitido às *fintechs* executar funções que eram realizadas pelos bancos, como a análise do perfil dos clientes para realizar transações mais seguras. Há, porém, algumas diferenças e uma delas é que os processos operados pelos startups costumam ser muito mais rápidos que os dos bancos, graças aos seus sistemas automatizados (ACSP, 2019).

Infelizmente, até os serviços mais básicos de uma agência bancária tornam-se ineficientes em algumas situações por conta da grande burocracia. Enquanto os bancos tradicionais ainda têm as agências como principal forma de contato e atendimento aos clientes, as operações realizadas pelas *fintechs* são operadas somente em ambientes *on-line* (ACSP, 2019).

Outro importante diferencial, que tem atraído muitos clientes às *fintechs*, é o fato de elas normalmente operarem com taxas muito menores e oferecerem melhores condições para o empreendedor que precisa, por exemplo, de crédito (BPP, 2019).

O grande diferencial entre as *fintechs* e os bancos tradicionais é o objetivo. Os produtos das *fintechs* são criados a partir da identificação de lacunas no mercado, enquanto os bancos atendem a um público mais amplo. Além disso, os bancos tradicionais se concentram principalmente no gerenciamento de riscos, enquanto as *fintechs*, no gerenciamento da experiência geral dos clientes (BPP, 2019).

## 1.5 Metodologia do trabalho

A pesquisa científica pode ser definida como um procedimento racional e sistemático que tem como intuito conhecer e explicar fenômenos para solucionar os problemas propostos (GIL, 2002).

Este estudo foi elaborado a partir de pesquisa exploratória, bibliográfica e estudo de caso referente ao Nubank, uma *fintech* do mercado financeiro brasileiro que oferece os serviços de banco digital e operadora de cartão de crédito.

As pesquisas exploratórias “têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses” (GIL, 2002, p. 15).

Pode-se dizer que essas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições e para isso envolvem levantamento bibliográfico (GIL, 2002). A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado constituído, principalmente, de livros e artigos científicos.

O estudo de caso é um método de pesquisa que utiliza, geralmente, dados qualitativos, coletados a partir de eventos reais, com o objetivo de explicar, explorar ou descrever fenômenos atuais inseridos em seu próprio contexto. Caracteriza-se por ser um estudo detalhado e exaustivo de poucos, ou mesmo de um único objeto, fornecendo conhecimentos profundos (YIN, 2005).

## 1.6 Organização do trabalho

O trabalho está organizado em quatro seções. A primeira consiste na introdução, que apresenta o problema, o objetivo, a delimitação, a relevância, a metodologia e a organização. Já a segunda seção apresenta a revisão da literatura, que aborda o *startup* e a *fintech*. A terceira seção traz um estudo dos principais impactos gerados pelas *fintechs*, com referência ao Nubank, nas instituições bancárias tradicionais. A quarta seção encerra este estudo com as considerações finais.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Conceito de inovação

O conceito de inovação é bastante variado, dependendo principalmente da sua aplicação. De forma sucinta, a ABGI Brasil (2020) considera que inovação é a exploração de novas ideias com sucesso, que para as empresas significa, por exemplo, aumento de faturamento, acesso a novos mercados e aumento das margens de lucro, entre outros benefícios.

Dentre as várias possibilidades de inovar, aquelas que se referem às inovações de produto ou de processo são conhecidas como inovações tecnológicas. Outros tipos de inovação podem se relacionar a novos mercados, novos modelos de negócio, novos processos e métodos organizacionais ou, até mesmo, a novas fontes de suprimentos (OLIVEIRA, 2020).

A inovação pode ser definida como uma novidade, ou melhoria, que gera valor para indivíduos e organizações e que pode ser implementada no mercado, e para isso não depende diretamente da tecnologia (OLIVEIRA, 2020).

Em suma, inovação ou inovar é encontrar uma nova forma de resolver um problema, gerando benefício para muitas pessoas, trazendo algum tipo de valor para quem inova.

Segundo Schumpeter (1982), a inovação é um meio de a empresa chegar a uma mudança econômica, podendo esse processo ser considerado uma vantagem frente aos rivais. O autor aponta diferenças entre invenção e inovação.

A invenção relaciona-se a alguma descoberta que contribui na geração de algum conhecimento, mas não envolve nenhum aspecto econômico. Já a inovação está contida em todo o seu processo de inovação, com a aplicação econômica e social do conhecimento (SCHUMPETER, 1982).

No meio empresarial a inovação não pode ser encarada apenas como uma oportunidade de iniciar um negócio, crescer em um negócio existente ou mesmo sobreviver, pois é uma maneira de definir os rumos da indústria, do negócio ou mesmo da comunidade onde a organização ou entidade está inserida. Contudo, toda vez que se trata do tema inovação, seja de um novo produto, um novo processo ou

mesmo uma nova prática gerencial, depara-se com uma dificuldade de desenvolvimento e implementação (FREITAS; GONÇALVES; CHENG, 2010).

No Brasil pouco se tem feito com relação ao amplo desenvolvimento da gestão da inovação, uma vez que demanda o compromisso de uma prática educativa que se transforma no motivo para a construção de novos conhecimentos dinamizados não pelo paradigma, mas pela atividade organizacional vivenciada e repensada que é um dos pilares do empreendedor para a inovação (FREITAS; GONÇALVES; CHENG, 2010).

Apesar dessa diversidade conceitual é possível notar que a ideia de inovação está sempre ligada a mudanças, a novas combinações de fatores que rompem com o equilíbrio existente (SCHUMPETER, 1982). À primeira vista, a construção conceitual sobre inovação deve ser feita de forma mais abrangente, de forma a situar o leitor em termos das noções fundamentais.

O conceito de inovação pode ser bastante amplo ao relacionar tudo aquilo que se diferencia e cria valor a partir de um produto para aquele modelo de negócio, para que essa inovação alcance o seu principal objetivo, que é aumentar a competitividade do mercado (FREITAS; GONÇALVES; CHENG, 2010).

### **2.1.1 Tipos de inovação**

O Manual de Oslo (1997), apresenta o seguinte conceito de inovação:

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho, ou nas relações externas (MANUAL DE OSLO, 1997, p. 55).

O requisito mínimo para definir uma inovação é que o produto, processo, e o método de marketing ou organizacional sejam novos, ou significativamente melhorados para a empresa. Isso inclui produtos, processos e métodos desenvolvidos pelas empresas e os que foram adotados de outras empresas ou organizações (MANUAL DE OSLO, 1997).

O processo de inovação tecnológica, descrito nos modelos tradicionais, inicia-se com a identificação de uma necessidade ou oportunidade de melhoria. Depois incorpora conhecimentos e restrições dos ambientes tecnológico, econômico e social, até resultar, eventualmente, em uma invenção (TOLEDO, 1994).

Quando incorporada em um produto, e introduzida no mercado, a invenção se torna uma inovação e inicia-se a etapa de difusão, com seu lançamento no mercado (TOLEDO, 1994).

De acordo com o Manual de Oslo (1997), diferenciam-se quatro tipos de inovação: de produto, processo, marketing e organizacional, como ilustrado na Figura 1.

**Figura 1** – Tipos de inovação



Fonte: Manual de Oslo (1997)

- **Inovação de produto:** é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne às suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, *softwares* incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.
- **Inovação de processo:** é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou *softwares*.
- **Inovação de *marketing*:** é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.
- **Inovação organizacional:** é a implantação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.

O Manual de Oslo (1997) também determina que toda inovação deve apresentar algum grau de novidade: deve ser nova para a empresa, para o

mercado, para o mundo. Nesse sentido, o requisito mínimo para considerar uma inovação é que a mudança introduzida tenha sido nova para a empresa.

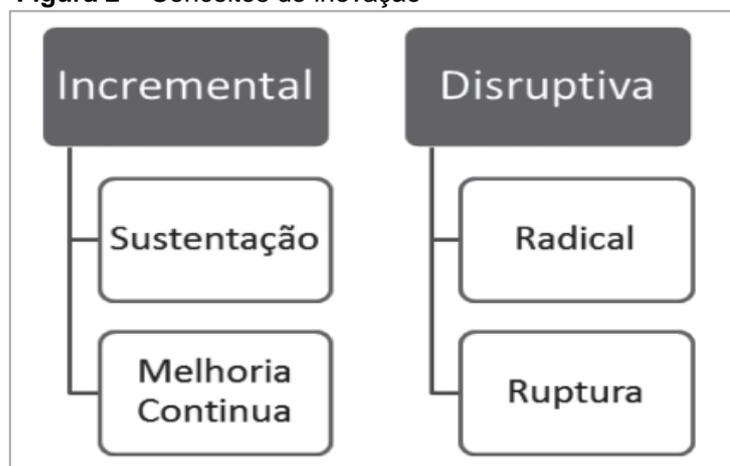
Os conceitos de nova para o mercado e nova para o mundo dizem respeito ao fato de determinada inovação ter sido ou não implementada por outras empresas, ou de a empresa ter sido a primeira no mercado, ou na indústria, ou no mundo, a implantar tal inovação (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Além disso, a inovação não consiste apenas na exploração de novos mercados. Pode também representar novas formas de servir a mercados já existentes e maduros, e não está restrita a bens manufaturados, podendo acontecer tanto no segmento de serviços como no setor público e privado (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Um conceito relacionado é o da inovação incremental e disruptiva (Figura 2). Pode-se definir essa inovação como aquela que causa um impacto significativo em um mercado e na atividade econômica das empresas nesse mercado.

Esse conceito é centrado no impacto das inovações em oposição à sua novidade. O impacto pode, por exemplo, mudar a estrutura do mercado, criar novos mercados ou tornar produtos existentes obsoletos (CHRISTENSEN, 1997).

**Figura 2 –** Conceitos de inovação



Fonte: Manual de Oslo (1997)

A inovação incremental confere pequenas melhorias a algo que já existe, e a inovação disruptiva efetivamente muda tudo: produto, mercado e modelos de negócio (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Têm-se, segundo Christensen (1997), diversos motivos que estimulam as empresas à inovação:

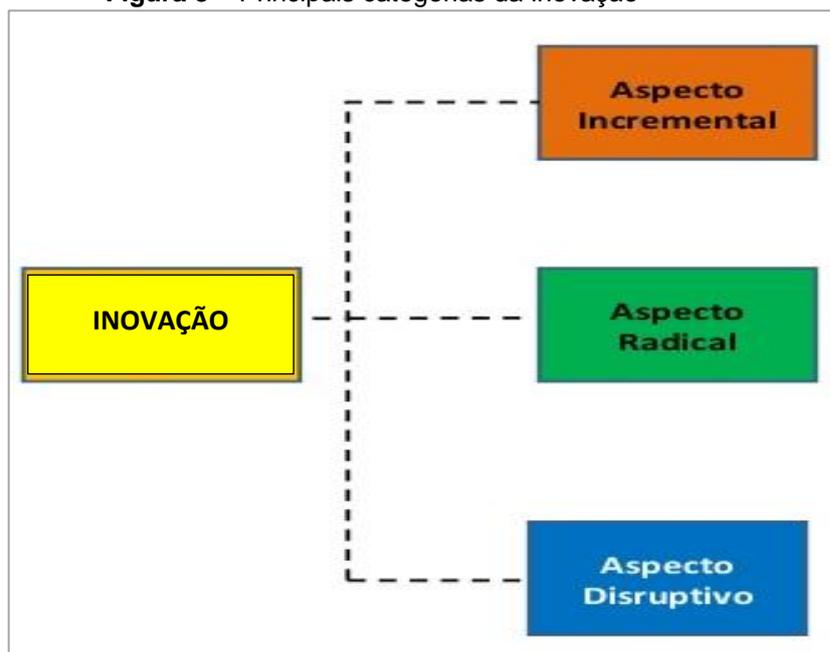
- buscar eficiência na utilização dos recursos produtivos;
- reduzir os custos dos processos; e
- ganhar espaço ou mesmo garantir a sobrevivência no mercado competitivo.

O entendimento do que é inovação varia de acordo com os diferentes autores, mas existe um consenso de que um produto ou serviço inovador deve atender três princípios básicos (CHRISTENSEN, 1997):

- ser único no mercado;
- beneficiar o consumidor; e
- gerar valor para os *stakeholders*.

A inovação pode ainda ser dividida em três categorias principais, com base no seu efeito ou no impacto. São elas: incremental, radical e disruptiva (Figura 3).

**Figura 3 – Principais categorias da inovação**



Fonte: Christensen (1997)

A **inovação incremental** consiste em uma série de pequenas melhorias ou atualizações feitas nos produtos, serviços, processos ou métodos existentes. É sustentável, e ajuda as empresas a permanecerem atuando no mercado, mas, necessariamente, não gera um grande impacto.

As mudanças implementadas pela inovação incremental são, geralmente, focadas na melhoria da eficiência do desenvolvimento de um produto existente, da produtividade e diferenciação competitiva (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007).

Muitas empresas utilizam essa inovação para ajudar a manter ou melhorar a posição de mercado de um produto. Ela se torna uma tática bastante comum na indústria de tecnologia de consumo, uma vez que busca melhorar regularmente os dispositivos pessoais com recursos mais 'amigáveis' ao cliente (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007).

Embora a inovação incremental seja mais comum, por ser mais barata, menos arriscada e complexa, as empresas frequentemente utilizam, de forma simultânea, estratégias de inovação incremental e radical (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007).

A **inovação radical** é o conjunto de novos produtos e/ou serviços fornecido de maneira inteiramente nova. É representada por uma mudança significativa que afeta tanto o modelo de negócio quanto a tecnologia de uma empresa.

Ela provoca mudanças fundamentais no cenário competitivo de um setor de atividade, podendo alterar significativamente as posições de liderança de determinado segmento. É um processo complexo, que pode ser definido de várias maneiras (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007).

A empresa pode introduzir uma inovação radical no mercado e, se for bem-sucedida será usada para melhorar o produto e mantê-lo competitivo ao longo do tempo, ou, ainda, poderá explorar novos mercados ou uma oportunidade que outras empresas ainda não enxergaram. Isso exige um investimento significativo de tempo e recursos (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007).

A inovação disruptiva é o processo em que uma tecnologia, produto ou serviço é transformado ou substituído por uma solução inovadora superior. Para os clientes, isso significa ser mais acessível, simples ou conveniente, e assim a empresa passam a atender a um público que as empresas tradicionais haviam deixado de fora.

É um tipo de inovação tecnológica semirradical produzida pela mudança da base tecnológica, mas não do modelo de negócios, concentrando-se em um dos efeitos da inovação, especificamente a alteração por ela provocada no mercado concorrente (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007).

O impacto dessa inovação é tão grande que acaba gerando uma mudança no comportamento de consumo do público em geral. O resultado é que a solução anterior se torna obsoleta e pode até desaparecer (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007).

As empresas grandes costumam focar em inovação sustentável, atualizando produtos e serviços para atrair clientes de alto poder aquisitivo. Com isso, passam a ignorar os clientes regulares, que querem apenas soluções simples e de baixo custo (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007).

É nesse contexto que uma nova empresa entra, oferecendo algo simples e ao mesmo tempo inovador e disruptivo, melhorando seu produto para que seja interessante para um número maior de pessoas. Enquanto isso as grandes companhias continuam focadas em clientes mais rentáveis, e muitas vezes acabam perdendo o mercado de atuação (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007).

## 2.2 Definição de *startups*

Segundo Bicudo (2016), o termo *startup* já tinha relevância a partir dos anos noventa na área do empreendedorismo e da inovação, em conjunto com a chegada do uso intensivo da tecnologia nos Estados Unidos. No Brasil, apenas no início dos anos 2000 é que o conceito passou a difundir-se e ser conhecido.

Uma *startup* pode ser definida como um grupo de pessoas em busca de um modelo de negócios repetível e escalável, e nesse cenário há uma circunstância de extrema incerteza (BICUDO, 2016).

Alguns defendem que uma *startup* é uma empresa inovadora com custos de manutenção muito baixos, mas que consegue crescer rapidamente e gerar lucros cada vez maiores (SEBRAE, 2019).

Logo, o termo se incorporou à área da inovação e aos mais diversos tipos de empreendedorismo. Apresenta-se, na *startup*, a ideia de uma solução inovadora, que tem como característica um diferencial que torna o modelo de negócio mais atraente ao público alvo (BICUDO, 2016).

O conceito citado por Bicudo (2016) pode ser entendido como a capacidade de a empresa produzir o produto com a mesma qualidade em uma escala cada vez maior, sem grandes alterações nos custos de manutenção e também sem que isso modifique o seu modelo de negócio, gerando lucros cada vez maiores e influenciando no bem-estar do público alvo.

Em geral as *startups* são mais frequentes na Internet, porque é bem mais barato criar uma empresa de *software* do que uma de agronegócio ou biotecnologia, por exemplo, e a *web* torna a expansão do negócio bem mais fácil, rápida e barata,

além da venda ser repetível. Mesmo assim, um grupo de pesquisadores com uma patente inovadora pode também ser uma *startup*, desde que se comprove um negócio repetível e escalável (MOREIRA, 2018).

A *startup* é uma empresa em fase embrionária que busca um modelo de negócio repetível, escalável e altamente lucrativo, priorizando a inovação em um ambiente de alto risco (MOREIRA, 2018).

Na verdade, o significado de *startup* é bastante amplo, mas a definição de Ries (2011, p. 21) tornou-se uma referência no modelo de negócio: “uma *startup* é uma instituição humana desenhada para criar um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza”.

O risco intrínseco das *startups* está no caráter experimental do negócio, pois sua operação é totalmente diferente das empresas convencionais. Enquanto os empreendedores tradicionais desenham um modelo previsível antes de iniciar suas operações, os idealizadores de *startups* partem de uma solução inovadora e a desenvolvem conforme recebem o *feedback* do mercado (SBCOACHING, 2018).

As respostas dos clientes e investidores é que determina o sucesso das *startups*, por isso são focadas na solução de problemas em massa, tendo um papel relevante na sociedade. Em geral, estão fortemente vinculadas à pesquisa e investigação (SBCOACHING, 2018).

A dinâmica do mundo atual inspira o nascimento dessas empresas visionárias em meio às transformações do mercado e o avanço da tecnologia, uma vez que a velocidade das mudanças exige empresas capazes de se adaptar rapidamente e utilizar o meio digital a seu favor (SBCOACHING, 2018).

### **2.2.1 História das *startups***

Desde a chegada da ‘bolha da tecnologia’, em 1996, há registros das primeiras *startups*. Segundo Growly (2016), dentre elas destacam-se as empresas do Vale do Silício, como a *Internal Business Machines* (IBM), criada em 1911, que se tornou a maior especialista em *hardware* e *software* do mundo. Apesar de a empresa não apresentar todos as características de uma *startup*, pode ser reconhecida como um dos primeiros modelos.

A origem do termo *startup* no contexto dos negócios é incerta, mas remete a um artigo publicado na Revista Forbes, em 1976, que abordava o desenvolvimento

do setor de processamento de dados, caracterizando as *startups* como empresas de rápido crescimento no campo da tecnologia (GROWLY, 2016).

A palavra *startup* já era utilizada por autores economistas desde o século XVII, sendo adaptada após a chegada da 'bolha da Internet'. O novo milênio trouxe a difusão das empresas 'ponto com', que se apropriaram do termo para designar sua nova visão dos negócios (SBCOACHING, 2018).

Ao mesmo tempo, o Vale do Silício se consolidou com as gigantes Apple, Facebook e Google, tornando-se um berço de *startups* e um polo difusor da economia criativa. Apesar da forte ligação com a tecnologia, uma *startup* não precisa, necessariamente, trabalhar com produtos digitais (SBCOACHING, 2018).

Do mesmo modo, não se classifica qualquer empresa recém-fundada ou pequeno negócio como *startup*, pois o que define esse tipo de empreendimento é o crescimento rápido. Sua essência é a capacidade de escalar o negócio e crescer rapidamente (SBCOACHING, 2018).

Ao traduzir a palavra *startup* para o português chega-se a termos como: arranque, inicialização, partida e lançamento. É justamente o que essas empresas buscam: "dar a partida em negócios inovadores, arrancando na frente com inovações e soluções criativas que atingem milhões de pessoas" (SBCOACHING, 2018, p. 2).

As *startups* estão transformando a vida de milhares de pessoas, revolucionando o mundo. As mudanças já estão acontecendo e são parte da nova economia (BICUDO, 2016).

Essa nova economia surgiu com os novos modelos de negócios disruptivos, o que faz com que empresas e profissões fiquem obsoletas muito rapidamente. Ela exige outra postura: é preciso ser mais rápido, mais competitivo, mais conectado e atualizado (BICUDO, 2016).

### **2.2.2 Startups no mundo e no Brasil**

Um estudo feito por Florida e Hatahway (2018) mostra que as *startups* estão se tornando globais: não são apenas aquelas empresas bilionárias advindas do Vale do Silício. Na pesquisa foram analisados mais de 100.000 negócios classificados de alto risco em mais de 300 cidades metropolitanas distribuídas pelo mundo, totalizando sessenta países.

Os estudos realizados entre os anos 2005 e 2017 apontaram que há quatro grandes fases transformadoras em *startups* e capital de risco (FLORIDA, HATHAWAY, 2018):

- grande aumento no volume de negócios de risco;
- globalização e o crescimento das *startups* pelo mundo todo;
- urbanização com a concentração das *startups* e investimento em capital de risco em grandes metrópoles; e
- um padrão em que o vencedor leva tudo em termos geográficos, porque os investimentos em capital de risco são concentrados.

No estudo de Florida e Hathaway (2018), chamado *Winner-Take-All Patterne*, os autores citam ‘o padrão em que o vencedor leva’, e explicam que os investimentos de capital de risco são extremamente concentrados geograficamente.

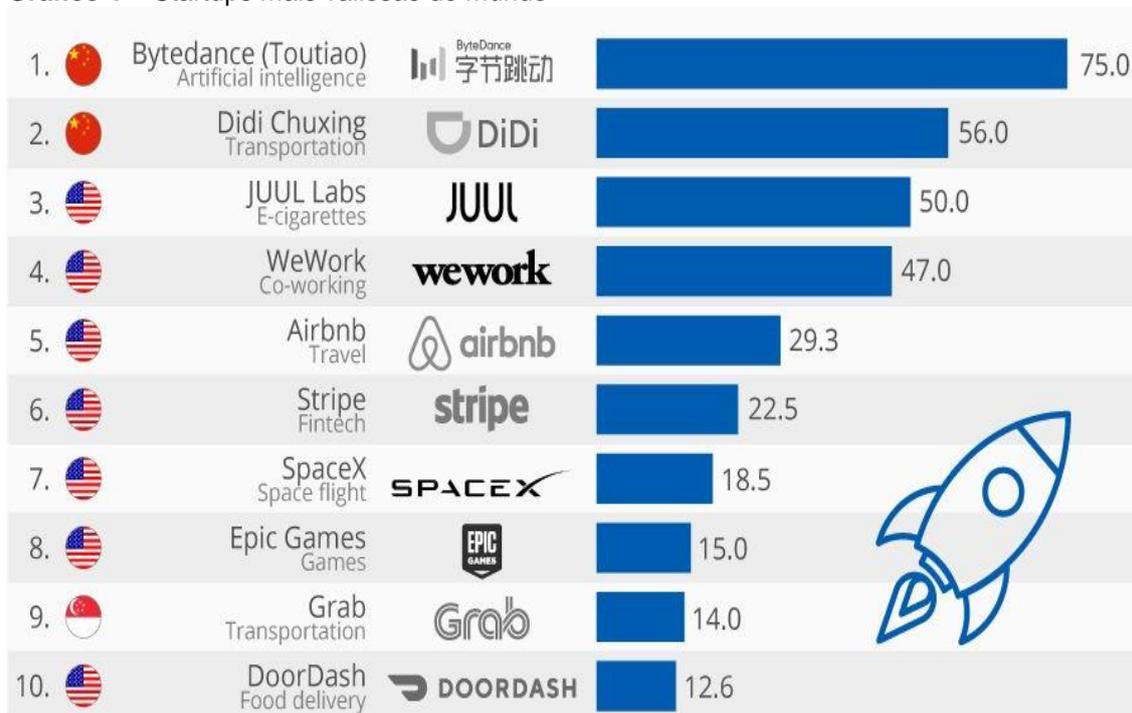
As cinco maiores cidades em investimentos de capital de risco, citadas anteriormente, envolvem quase metade do investimento total feito nessa área, e é possível concluir que a concentração geográfica tem aumentado nos anos de 2005 a 2017 (FLORIDA; HATHAWAY, 2018).

O estudo mostrou que nos últimos dez anos houve um grande aumento das *startups* no mundo, dominando o cenário global. Além dos Estados Unidos, há também registros em Xangai, Pequim, Estocolmo, Berlim, Israel, Suíça, Finlândia, Alemanha, Suécia, Holanda, Itália e Japão, entre outros. No cenário internacional, esses países valorizam o investimento em inovação (FLORIDA; HATHAWAY, 2018).

A China segue na frente quando o assunto é *startups*, isso por que ela abriga o maior número de unicórnios do mundo, que são as que valem mais de US\$ 1 bilhão: são consideradas as mais valiosas do mundo (FORATO, 2019).

A empresa de consultoria e análise de mercado CB Insights (2019) divulgou um levantamento que mostra quais são as *startups* de capital fechado mais valiosas do mundo (Gráfico 1).

Gráfico 1 – Startups mais valiosas do mundo



Fonte: CB Insights (2019)

A Bytedance, uma *startup* chinesa avaliada em US\$ 75 bilhões, é responsável por aplicativos de sucesso entre adolescentes, como a rede social Tik Tok, que tem mais de 800 milhões de usuários ativos. A empresa está em primeiro lugar no ranking das empresas mais valiosas. Seu valor de mercado subiu mais de 33% após a venda de ações (CB INSIGHTS, 2019).

As negociações chegaram a ser negociadas a US\$ 140 bilhões, trata-se, então, de uma das empresas com maior valor de mercado privado da última década, superada apenas pela também chinesa Alibaba, de varejo e dona de nomes como o AliExpress (CB INSIGHTS, 2019).

Em segundo lugar está a Didi Chuxing, empresa de aplicativos de transporte que é a principal acionista da 99, concorrente da Uber no Brasil. Em terceiro lugar está a Juul Labs, uma *startup* norte-americana que vende cigarros eletrônicos (CB INSIGHTS, 2019).

Entre as cidades Pequim foi classificada como a capital dos unicórnios do mundo, com 82 dessas *startups*, à frente de São Francisco, com 55 *startups* bilionárias. Outros destaques são: Xangai, com 47, Nova York, com 25 e Hangzhou, com 19. Como região, o Vale do Silício ainda lidera o mundo das *startups*, com 102 dos unicórnios (FORATO, 2019).

Dos 494 unicórnios fundados a partir dos anos 2000, e que possuem capital fechado, a China concentra 206 deles em seus país, seguida pelos Estados Unidos, com 203. A Índia fica em terceiro lugar, com 21 unicórnios, seguida pelo Reino Unido, com 13 e pela Alemanha, com sete (FORATO, 2019).

As *startups* bilionárias se dividem em apenas 24 países, espelhadas por 118 cidades, que têm um valor total de US\$ 1,7 trilhão, ou seja, os unicórnios estão presentes em cerca de 12% do planeta. Juntas as *startups* arrecadam cerca de US\$ 292 bilhões em investimentos.

Os unicórnios estão presentes principalmente nos setores de *fintech*, *softwares* e serviços, comércio eletrônico e inteligência artificial (FORATO, 2019), mas, é o setor das *fintechs*, que mais tem crescido e ganhado espaço no universo das *startups*, representando 14% dos 15 seguimentos onde uma *startup* pode se encaixar (AZOLLINI, 2019).

O Brasil aparece em oitavo lugar na lista. As principais *startups* são unicórnios, como a 99, aplicativo de transporte; a PagSeguro, meio de pagamento eletrônico; o iFood, *delivery* de comida; e a Nubank, serviços financeiros, entre outras (FORATO, 2019).

A Figura 4 ilustra as principais *startups* unicórnios no Brasil.

**Figura 4 - Principais *startups* unicórnios brasileiras**



Fonte: Rufino (2019)

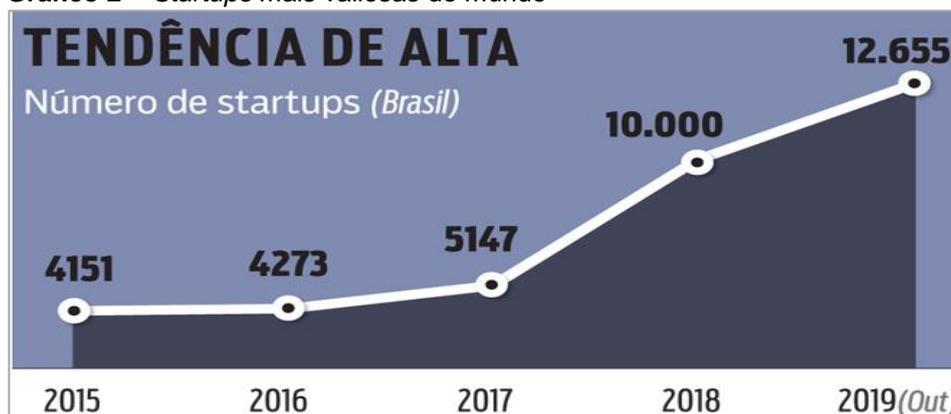
Conforme apontado por Rufino (2019), a idade média das *startups* brasileiras é de 2,7 anos, e a fonte inicial de investimento da absoluta maioria (76,22%) é decorrente de reservas pessoais.

A área de atuação é predominantemente de serviços profissionais. A TI/Telecom e as pessoas envolvidas são em grande parte homens, ou muitas vezes apenas homens, em 37,47% dos casos. Constatou-se, também, que a maioria atualmente se encontra na fase de operação do negócio (RUFINO, 2019)

Dentre os fatores que levam essas e outras *startups* a serem tão promissoras está o amadurecimento dos modelos de negócios e a capacidade de oferecer inovações, que suprem as demandas da nova sociedade de consumo.

A alta tendência dessa nova sociedade favorece o número de *startups* no Brasil, como demonstra o Gráfico 2 (FORATO, 2019).

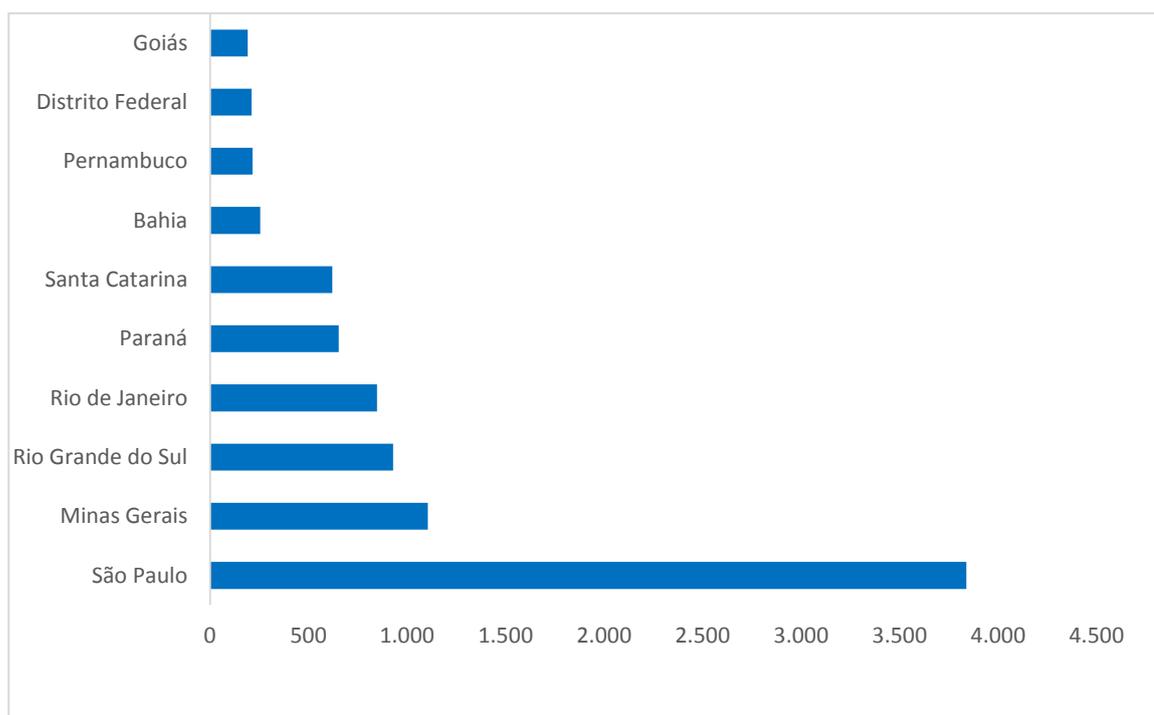
Gráfico 2 – *Startups* mais valiosas do mundo



Fonte: Forato (2019)

3 Segundo dados da Associação Brasileira de *Startup* (ABSTARTUP), em outubro de 2019 o Brasil tinha 12.655 *startup*, e fechou dezembro com 13.034 associadas, apresentando um crescimento em relação aos meses anteriores.

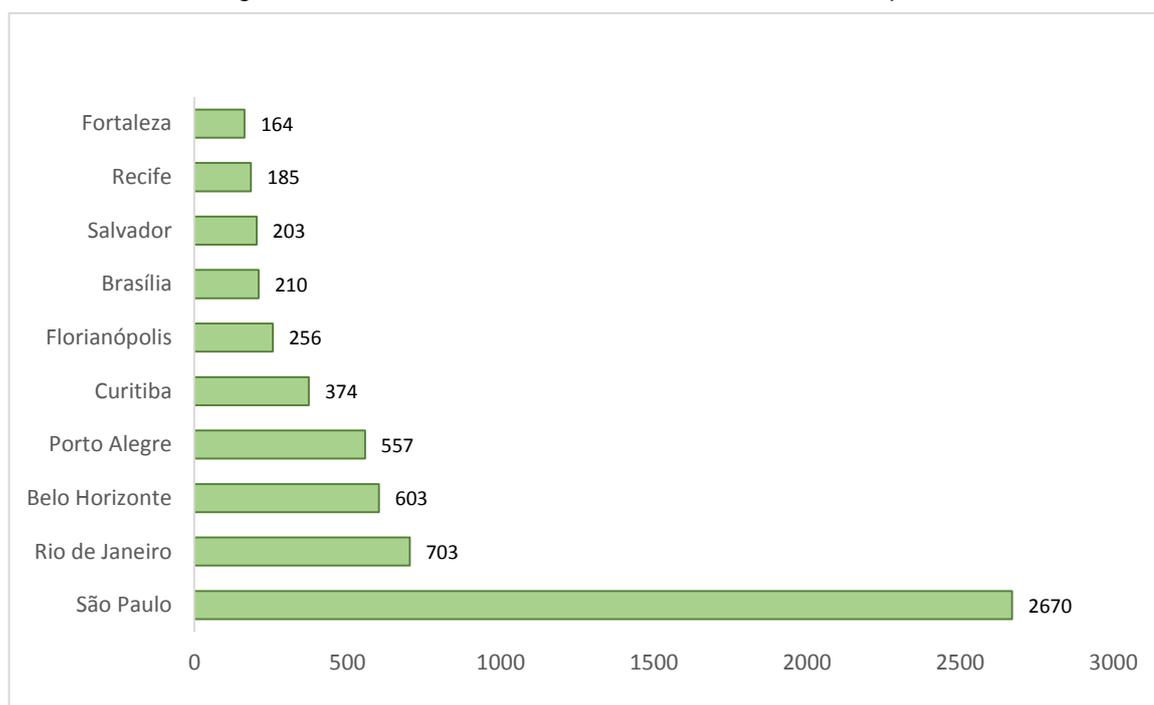
Ao analisar a evolução das *startups* por estado destaca-se São Paulo, seguido de Minas Gerais, Rio Grande do Sul e Rio de Janeiro (Gráfico).

**Gráfico 3 – Evolução das *startups* nos estados**

Fonte: Forato (2019)

O estado de São Paulo tem o maior número de *startups* registradas, 3.840, seguido de Minas Gerais, com 1.105; Rio Grande do Sul, com 930; e o Rio de Janeiro, com 703. Esses dados demonstram sempre certa centralização geográfica, já que a concentração das *startups* se dá em cidades mais desenvolvidas, conhecidas como *hubs* (FORATO, 2019).

Os dados referentes a cidades com mais *startups* apontam, conforme Gráfico 4, que a cidade de São Paulo permanece no topo, com 2.670 *startups*. Em seguida destacam-se Rio de Janeiro, com 703, e Belo Horizonte, com 603 *startups* registradas, mostrando sempre uma centralização geográfica (FORATO, 2019).

**Gráfico 4** – Ranking das maiores cidades brasileiras em número de *startups*

Fonte: Bretas (2019)

Como se pode observar, São Paulo está entre as cidades que mais apostam em soluções inteligentes e faz a diferença quando o assunto é tecnologia e inovação.

A *Connected Smart Cities*, da consultoria *Urban Systems*, fez um levantamento que analisou 12 indicadores em 662 municípios brasileiros. A única cidade brasileira da lista, São Paulo, apresenta larga vantagem diante de outros locais do país (BRETAS, 2019).

A capital paulista aparece na primeira posição pela qualidade na oferta de infraestrutura de comunicação, como serviço de internet 4G, fibra ótica e banda larga de alta velocidade, portanto, leva vantagem em infraestrutura, desenvolvimento econômico, acesso ao capital e conectividade.

Apesar da crise a cidade ainda tem quase três mil *startups* ativas, o que leva a ser considerada a melhor cidade brasileira para abrir uma *startup* (BRETAS, 2019).

A ABStartups (2019) fez uma pesquisa do perfil das *startups* brasileiras distribuídas pelo país, e o resultado apontou que de todas as respondentes, 73% se encontravam dentro das maiores comunidades de *startups* (Figura 5).

**Figura 5 – Comunidades de startups brasileiras**



Fonte: ABStartups (2019)

Uma comunidade é um conglomerado, normalmente localizado em uma cidade ou região, que é formado por *startups* em diversos estágios que interagem com todo o ecossistema em busca de mais oportunidades e desenvolvimento (ABSTARTUPS, 2019).

Uma vez bem desenvolvida, uma comunidade de *startups* consegue gerar mais oportunidades, engajar investidores, o governo, grandes empresas e parceiros, potencializando o desenvolvimento da região (ABSTARTUPS, 2019).

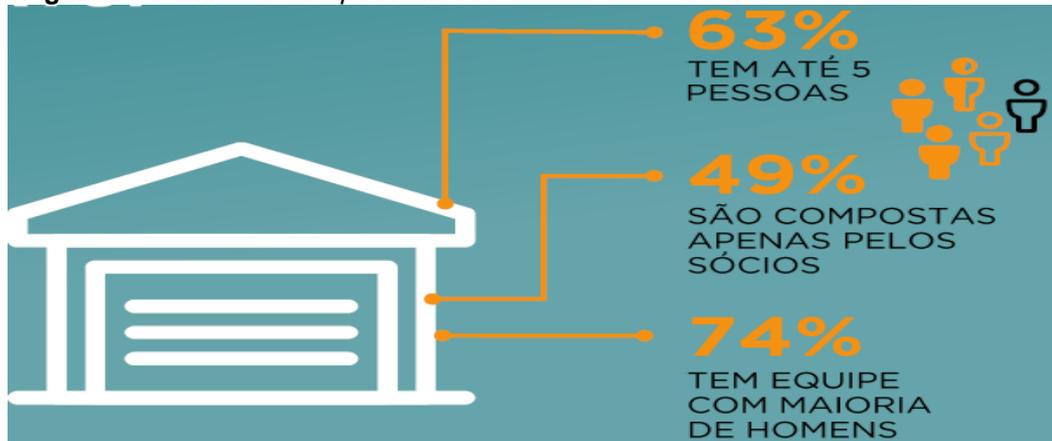
Observa-se, na Figura 5, que esse número de comunidades é mais do que o dobro registrado há seis anos, quando o país ainda começava a discutir o modelo e a perceber o nascimento do novo mercado (ABSTARTUPS, 2019).

Além disso, 41% das *startups* ainda estão buscando por investimentos e 44% operam com modelos de *Software as a Service* (SaaS), um software como serviço. O SaaS é um modelo distribuição e comercialização do software de serviços, licenças de uso e assinaturas, como a Netflix e o Paypal (ABSTARTUPS, 2019).

Das empresas cadastradas na base de dados da ABStartups (2019), 72% são lideradas por jovens entre 25 e 40 anos de idade; 87,13% são comandadas por

homens e 12,3% por mulheres; além de ter 74% da equipe formada por homens (Figura 6). Isso demonstra que é um ambiente masculino, pois apenas 15,66% das *startups* atingiram a igualdade de gênero dentro das equipes.

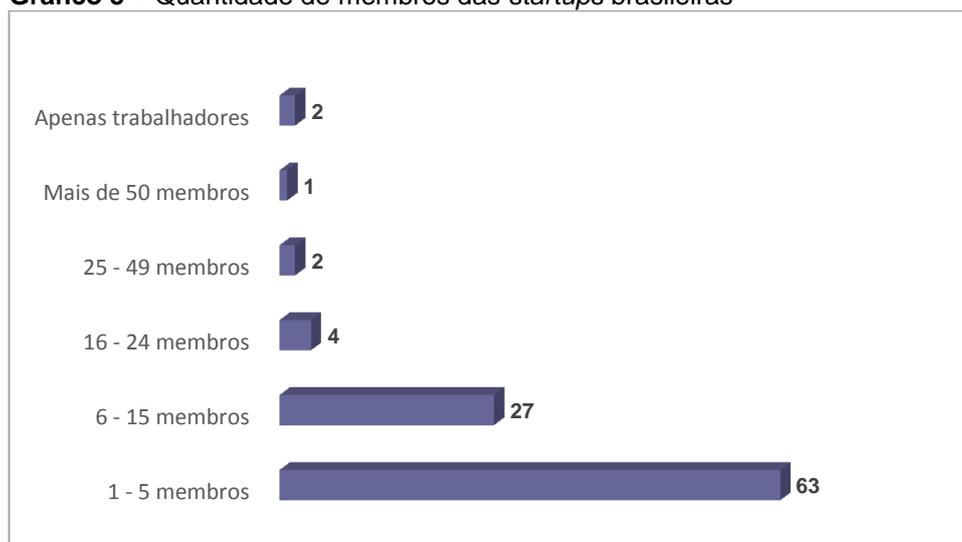
**Figura 6 – Perfil das *startups* brasileiras**



Fonte: ABStartups (2019)

No geral, as *startups* são formadas por dois a quatro sócios-fundadores que atuam em uma área importante do empreendimento, mas juntos atuam para fazer a empresa crescer; 49% são compostas por apenas pelos sócios (ABSTARTUPS, 2019). Quanto ao número de pessoas que trabalham nesse tipo de empresa, 63% delas têm entre um e cinco membros atuantes (Gráfico 5).

**Gráfico 5 – Quantidade de membros das *startups* brasileiras**



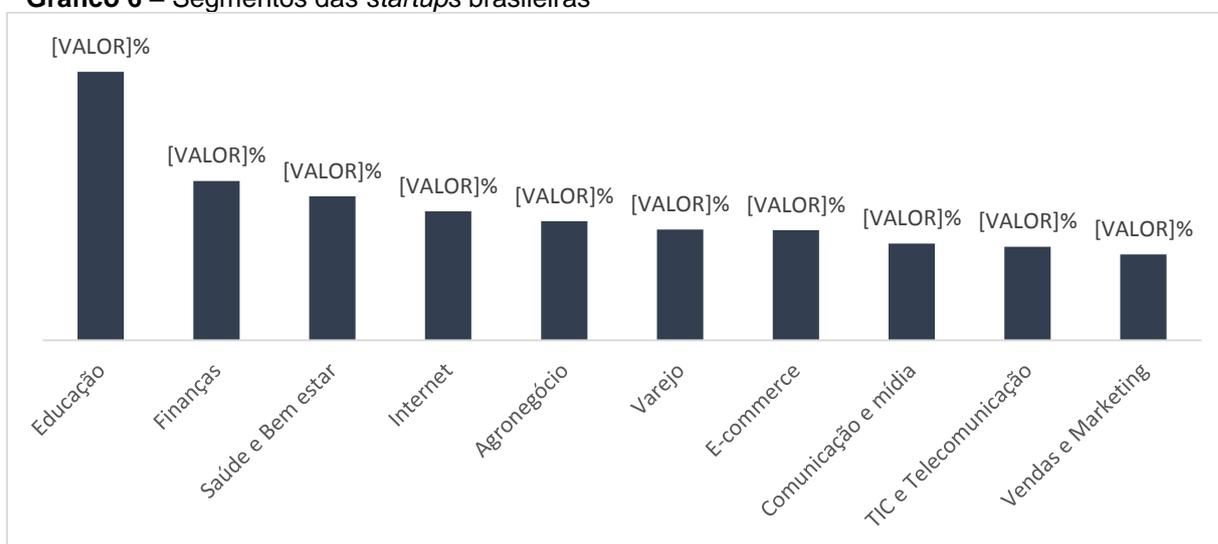
Fonte: ABStartups (2019)

Nos primeiros meses de vida é normal que uma *startup* tenha menos de dez pessoas envolvidas na operação. Os primeiros membros da equipe são os mais

importantes e geralmente definem se a *startup* terá sucesso ou não. Apesar de o começo da *startup* ser enxuto em termos de funcionários, a ideia é que se tiver sucesso e conseguir fechar rodadas de investimento, a equipe dobre ou triplique ano a ano. (ABSTARTUPS, 2019).

Com relação ao modelo de negócios, que é a base da estrutura de uma empresa, a história explica como a empresa funciona e as *startups* brasileiras focam na narrativa cuja ideia principal é a criação de valor para o consumidor (ABSTARTUPS, 2019). Nesse contexto, os setores das *startups* que mais se destacam estão demonstrados no Gráfico 6.

**Gráfico 6 – Segmentos das *startups* brasileiras**



Fonte: ABStartups (2019)

A ABStartups (2019) demonstra que os principais segmentos das *startups* brasileiras se relacionam à educação (*edutechs*); ao agronegócio (*agtechs*); a finanças (*fintechs*); à Internet, propaganda, comunicação; ao comércio eletrônico; e à saúde e bem-estar. Também há um número expressivo de *startups* nos setores de logística e mobilidade urbana, entretenimento, eventos e turismo

As *startups* cadastradas na associação correspondem a 46 seguimentos com atuação em diferentes áreas. Os principais mercados se relacionam a *startups* na área de educação, de finanças, saúde e bem-estar, e internet.

### 2.3 Era digital dos serviços financeiros

A realidade do mundo está em contínua alteração, pois as novas tecnologias substituem quase tudo e passam a caber na palma da mão. Aplicativos permitem, por meio do celular e computador, enviar mensagens e fazer chamadas de vídeo para qualquer lugar do mundo, conhecer infinitos estilos musicais e assistir quantas vezes desejar filmes de todos os gêneros.

O conforto e a facilidade mudaram também o modo como as pessoas se relacionam com as instituições financeiras. Na atualidade, tornou-se normal consultar o saldo da conta corrente, pagar boletos ou fazer uma transferência tudo em ambiente digital. É cada vez maior o número de brasileiros que optam por desenvolver essas atividades sem necessitar visitar um ambiente físico. Isso se reflete em dados que mostram a redução do número de agências pelos principais bancos desde 2014 (GANZER, 2017).

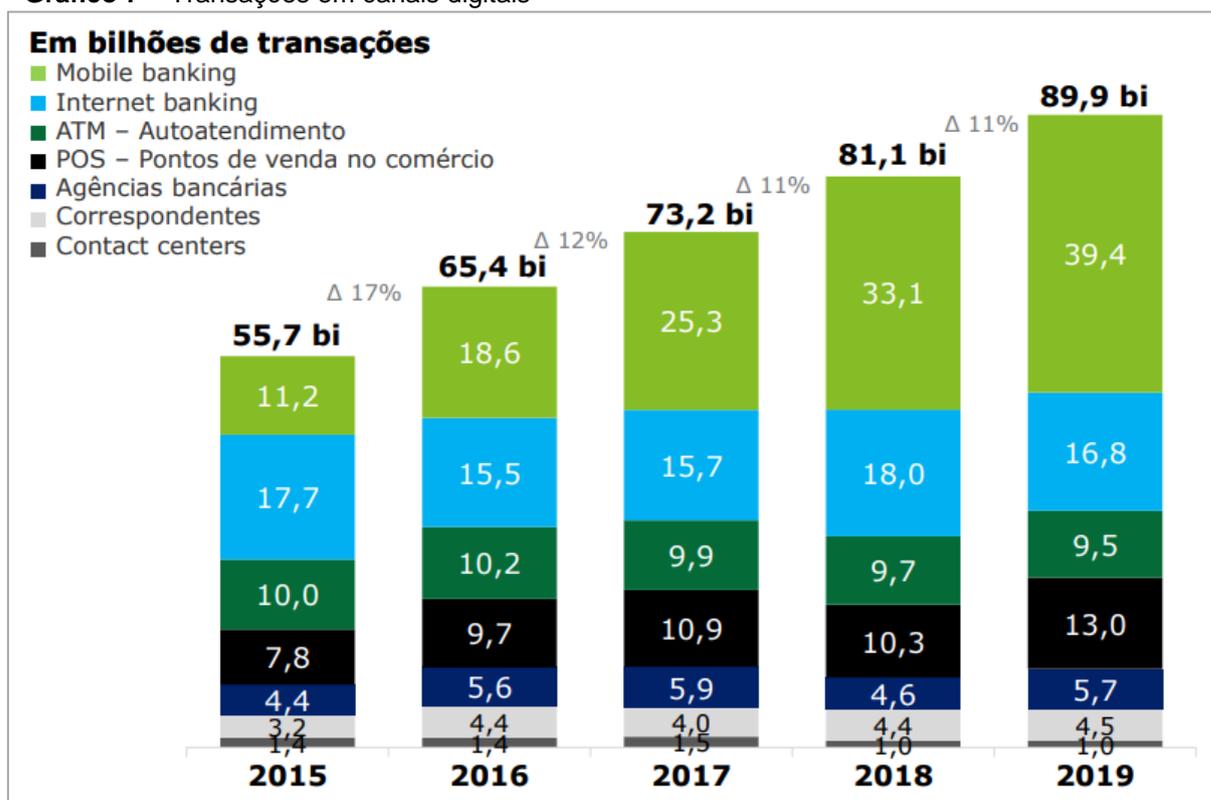
Segundo a pesquisa de tecnologia bancária foi registrado que em 2018 foram criadas 2,5 milhões de contas correntes através do Mobile Banking e 434 mil pela internet banking, trazendo um total próximo a 3 milhões de contas digitais nas instituições financeiras tradicionais (FEBRABAN, 2019).

De acordo com um levantamento realizado em 2019 pela Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), dessa data em diante mais da metade dos serviços bancários é feita nas plataformas on-line, isto é, 67,7% das transações são realizadas por meios eletrônicos: *internet banking*, *mobile*, e caixas eletrônicos. Isso mostra que a digitalização tem sido muito bem recebida, fazendo parte do cotidiano da população.

As instituições financeiras precisam estar atentas para essa mudança de perfil e oferecer soluções. Os aplicativos precisam ser intuitivos, funcionais e seguros, atendendo ao maior número de demandas possíveis dos usuários (FEBRABAN, 2019).

O Gráfico 7 ilustra a adesão dos brasileiros aos canais digitais.

Gráfico 7 – Transações em canais digitais



Fonte: Febraban (2020)

Em dados mais atualizados, a pesquisa realizada pelo Febraban (2020) mostra a consolidação dos canais digitais como os meios mais usados pelos clientes. Em apenas um ano o *mobile banking*, que é uma ferramenta que disponibiliza alguns serviços tipicamente bancários por meio de dispositivos móveis como o celular, registrou um crescimento de 19%, com incremento de 41% em transações com movimentação financeira e 44% de composição das transações totais.

Uma pesquisa realizada pela Federação Brasileira de Bancos (Febraban), conduzida pela Deloitte, mostrou um crescimento exponencial do *mobile banking* no país. A pesquisa realizada com 24 bancos mostrou que o número de transações, com movimentação financeira, realizadas no ambiente digital por dispositivos móveis teve um crescimento de 70% no Brasil (EXAME, 2019).

Isso indica que em curto prazo esse canal poderá representar a metade das transações bancárias. A adesão aos canais digitais é um reflexo do aumento de confiança dos clientes, assim como a busca pela praticidade e agilidade oferecidas por esses canais (FEBRABAN, 2020).

Com isso, cada vez mais as agências físicas terão seu foco voltado para as consultorias, isto é, pontos de encontro presenciais que as pessoas buscam para solucionar demandas específicas, que não puderam ser atendidas de maneira digital (GANZER, 2017).

É evidente que o uso de tecnologia é incorporado mais facilmente pelos jovens, no entanto, a população de um modo geral mostra que compreende os benefícios das facilidades digitais. Essa é uma realidade que necessita ser absorvida por cooperativas e bancos tradicionais, que desejam se manter atraentes no mercado (GANZER, 2017).

Com toda esta evolução digital no mercado financeiro e o começo de possíveis concorrências, os bancos tradicionais estão sendo pressionados a se modernizar digitalmente, contratando cada vez mais profissionais especializados na área para se adaptar e aprimorando seus serviços com uso dos aplicativos (MAGNUS, 2018).

A transformação digital não está ligada tão somente ao atendimento ao cliente e à satisfação de suas necessidades, mas também ao uso de tecnologias que permitam conduzir o negócio da melhor forma possível (FEBRABAN, 2019).

Como os bancos são instituições extremamente complexas e, por isso, sem tecnologia e sistemas específicos, sua gestão seria praticamente impossível diante das tecnologias digitais, que demandam a utilização de sistemas inteligentes não apenas para melhorar a administração dos recursos, mas também para permitir o melhor uso e aplicação (FEBRABAN, 2019).

Assim, a solução encontrada pela maioria dos bancos foi a de fundir-se a centros de pesquisa de *startups*, realizando investimentos em tecnologia ou tornando-se compradores de *startups* visando adquirir suas tecnologias para se contextualizar com o ambiente digital atual (MAGNUS, 2018).

Dessa forma, muitas instituições já são capazes de fornecer uma grande parte de seus produtos aos usuários pelas plataformas digitais em dispositivos móveis. Essa tecnologia permite melhorar a relação entre a banco e o cliente. Isso por que a instituição pode armazenar milhares de informações do consumidor, facilitando a análise técnica de suas preferências e montando um catálogo personalizado de produtos de acordo com a sua personalidade (MAGNUS, 2018).

### 2.3.1 Modelos de negócios financeiros digitais

Nos últimos tempos o termo transformação digital foi amplamente disseminado pela mídia, provocando o senso de urgência em negócios de todos os setores de atividade, principalmente pelo fato de a tecnologia estar avançando mais rápido do que as empresas conseguiam acompanhar. A difusão de novas tecnologias e o surgimento de novas ameaças implicam diretamente na reformulação dos modelos de negócio tradicionais e seus processos (BRUEL, 2017).

Desse contexto surgiram muitas definições de transformação digital, que podem variar de acordo com a interpretação de cada autor. Segundo Rogers (2017, p. 12) “a transformação digital não tem a ver com tecnologia, mas sim com estratégia e novas maneiras de pensar”. Assim, transformar-se para a era digital exige que o negócio atualize sua mentalidade estratégica, muito mais do que a sua infraestrutura de tecnologia de informação.

Para Magnus (2018, p. 2) “a transformação digital é um processo de atualização das empresas em relação às mudanças tecnológicas que vêm ocorrendo ao redor do mundo”. Já Rabelo (2017, p. 1) descreve que “a transformação digital é processo de usar a tecnologia para melhorar o desempenho, aumentar o alcance e garantir resultados melhores”.

A transformação digital no processo de desenvolvimento de novos negócios, quando aliada à inovação, torna-se propícia para o empreendedorismo e intensifica o surgimento de novos negócios de caráter inovador, como os mercados de *startups* (RABELO, 2017).

Com a evolução tecnológica, podem-se ver mudanças nos negócios digitais, principalmente nos modelos de negócios financeiros, uma vez que as *startups* bem sucedidas têm como característica fundamental o diferencial, e estão sempre em busca de reinventar os métodos tradicionais e estarem sempre atualizadas (BICUDO, 2016).

A partir de informações provenientes da Febraban (2020), os negócios financeiros digitais, ou os bancos digitais, configuram-se não apenas por terem aplicativos que colaboram com os clientes na realização de transações financeiras e por prestarem serviços de *internet banking*, mas também por agregar valor e transformação on-line em serviços feitos tradicionalmente off-line.

Tal tipo de banco tem, ainda, um processo operacional com consistência e capacidade de adequar-se às inovações tecnológicas, além de corresponder ao contato do consumidor instantaneamente (FEBRABAN, 2020).

O método on-line é a base de todo o processo com a abertura da conta corrente, que requer o envio de documentação, até a última etapa, com a coleta da assinatura eletrônica por meio de ferramentas virtuais (FEBRABAN, 2020).

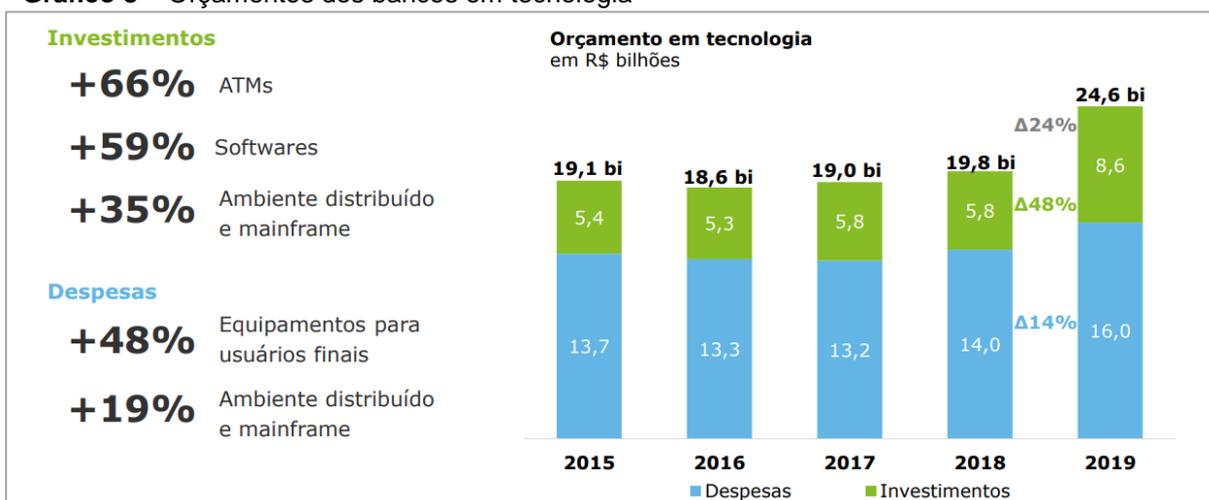
No caso de inconsistências ou surgimento de dúvidas, o consumidor pode entrar em contato via canais eletrônicos sem que necessariamente se dirija a uma agência bancária física, como faria em bancos tradicionais. Em alguns casos a agência bancária física nem existe, como no caso da Nubank (FEBRABAN, 2020).

A ideia da digitalização total de algumas *startups* surgiu por conta da aderência cada vez maior aos dispositivos móveis por parte da população, que os utiliza para realizar mais da metade das transações financeiras (*mobile e internet banking*), com 51% em 2019.

Essa transição do físico para o digital é uma evolução natural, decorrente da adoção das novas tecnologias pela população brasileira no dia a dia, independentemente de sua classe social. O alto grau de conversão e confiança nos canais on-line está no elevado investimento em inovação e segurança, resultando na experiência positiva do consumidor (FEBRABAN, 2020).

A pesquisa da Febraban (2020) exhibe, ainda, que além das tecnologias que já são conhecidas, como biometria e *mobile payment*, por exemplo, há fortes investimentos por parte dos bancos em inovações da inteligência artificial; computação cognitiva e *analytics, blockchain; near field communication* (NFC) ou comunicação por aproximação; e *Internet of Things* (IoT) ou *internet* das coisas.

Os dados do Gráfico 8 exibem o percentual que os bancos dizem investir nas novas tecnologias.

**Gráfico 8 – Orçamentos dos bancos em tecnologia**

Fonte: Febraban (2020)

O setor bancário brasileiro investiu R\$ 8,6 bilhões em tecnologia em 2019, alta de 48% em relação ao ano anterior, quando os investimentos foram de R\$ 5,8 bilhões. O orçamento total do setor, somado às despesas que cresceram 14%, de R\$ 14 bilhões para R\$ 16 bilhões, chegou a R\$ 24,6 bilhões.

Em 2019, as despesas e investimentos em tecnologia estiveram no centro das atenções das instituições financeiras, representando R\$ 13,2 bilhões, ou 54% do total, seguindo a tendência dos anos anteriores. O número reforça o compromisso do setor no desenvolvimento de novas funcionalidades em serviços e produtos (FEBRABAN, 2020).

### 2.3.2 Novos modelos de negócios

Os modelos tradicionais de negócio não morreram ou acabaram, continuam sendo adotados e podem ser bastante eficientes, em especial se forem adaptados à realidade do mercado dos próximos anos. Isso demanda que as empresas precisam conviver com novas formas de estruturar e adotar modelos apoiados em mudanças culturais e impulsos tecnológicos (ABREU, 2019).

Segundo Abreu (2019), os principais exemplos de novos modelos de negócios digitais, ou os mais populares do mercado atualmente, vão desde aqueles voltados à venda de produtos até as soluções para prestação de serviço on-line, como o *e-commerce*. As lojas virtuais são um símbolo do empreendedorismo digital, pois permitem uma comparação certa entre os modelos de comércio.

O empreendedor que pretende divulgar e vender seus produtos em um *e-commerce* não se livra das negociações com fornecedores, da administração de estoque, e da distribuição de mercadorias, mas consegue concentrar toda a sua vitrine e sua comunicação em um canal facilmente gerenciável (PAREDES, 2019).

Ainda que os custos geralmente sejam mais acessíveis na comparação com o comércio físico, outros investimentos são necessários como o desenvolvimento da plataforma e estratégias de *outbound marketing* e *inbound marketing*, duas formas diferentes de trabalhar as estratégias de marketing de uma empresa (PAREDES, 2019).

O primeiro é mais tradicional, usa de propagandas físicas e digitais, e o *inbound* busca despertar o interesse do cliente com conteúdo relevante para que ele chegue ao seu produto (PAREDES, 2019).

O **marketplace** é para quem deseja vender seus produtos pela Internet, mas não dispõe de muitos recursos para criação e divulgação da marca. O *marketplace* é uma excelente solução, uma vez que é uma plataforma mediada por uma empresa, em que vários fornecedores se inscrevem e vendem seus produtos (ABREU, 2019).

Essas plataformas concentram diversas lojas diferentes dentro de um mesmo espaço, que geralmente já é consolidado e muito acessado. A vantagem é que, além de disponibilizarem tráfego e público qualificado, os *marketplaces* ainda oferecem para seus parceiros diversas ferramentas de promoção e divulgação (PAREDES, 2019).

O **serviço on-line** é outro novo modelo de negócio. Diversos prestadores de serviços oferecem on-line seus serviços, ou parte deles, atendendo seus clientes por e-mail, *chats* e videoconferências (ABREU, 2019). Os benefícios não são apenas para o prestador de serviços, mas também para o consumidor, que consegue ser atendido com mais agilidade e praticidade, sem a necessidade de se deslocar até uma agência ou escritório (PAREDES, 2019).

O **marketing de conteúdo** é uma estratégia antiga que ganhou uma nova roupagem após a ascensão dos *blogs* corporativos e das redes sociais. É um mercado muito amplo, que engloba infoprodutores, afiliados, influenciadores, produtores de conteúdo e muitos outros (ABREU, 2019).

Não importa a categoria ou o nicho do negócio, a única maneira de ganhar notoriedade na Internet é produzindo e divulgando informações que atendam aos interesses do público (PAREDES, 2019).

Os maiores exemplos são os influenciadores digitais, que produzem artigos ou vídeos para uma audiência sólida e faturam com a monetização dos seus canais de distribuição. Os profissionais vendem seu conhecimento no formato de *e-books* ou cursos on-line e os produtores de conteúdo, como *designers*, desenvolvedores e redatores, atendem empresas de vários tipos (PAREDES, 2019).

**As soluções *software as a service* (SaaS)**, que significa software como serviço, são organizações que têm o corpo empresarial por trás dos aplicativos, plataformas de serviços e até das redes sociais (ABREU, 2019).

É um modelo de negócio complexo, que requer investimentos significativos em desenvolvimento e gestão. São esses empreendimentos que garantem a evolução e o pleno funcionamento de boa parte das aplicações on-line dos *desktops* e *smartphones* (PAREDES, 2019).

Os novos modelos de negócio da era digital trouxeram desafios a todas as empresas. Muito se espera da área financeira nesse processo de transformação, seja pela visão e domínio privilegiados, ou pelo perfil arrojado e ao mesmo tempo equilibrado. O fato é que a modernização digital abre novos horizontes para o protagonismo de finanças na empresa do futuro (MENEGOCCHI, 2018).

As empresas que apostam em novos modelos conseguem renovar seu portfólio constantemente, com grandes investimentos em inovação e ainda comercializá-los e distribuí-los globalmente, como os bancos digitais ou *fintechs*, que conseguem ampliar sua rede de clientes sem abrir uma única agência, já que todos os serviços tradicionais de um banco, como liberação de crédito, podem ser feitos via aplicativo de celular (MENEGOCCHI, 2018).

Além disso, oferecem como diferencial a agilidade, as baixas tarifas em todos os serviços oferecidos referentes à manutenção de conta corrente, transferências eletrônicas e anuidade de cartão de crédito. Tais características transformaram o mercado financeiro em um ecossistema mais competitivo e atrativo para o público, principalmente jovens com tendência a maior aceitação por inovações (MENEGOCCHI, 2018).

A partir disso, os bancos digitais surgem a fim de responder à demanda de mercado do público, com um modelo inovador que visa ofertar serviços financeiros digitais para o dia a dia do cliente, melhorando a sua experiência com uma relação mais personalizada, ágil e consultiva, uma vez que buscam nas instituições

bancárias novas alternativas para realizar suas transações financeiras (MENEGOCCHI, 2018).

## 2.4 As *fintechs* e os bancos digitais

Os serviços inovadores e escaláveis têm ganhado o mercado e ocupado o lugar de instituições tradicionais e mais conservadoras, como as *startups* de serviços financeiros, chamadas *fintech*. Seu termo vem do inglês *fin* (*financeira*) e *tec* (*technology*). Como o próprio nome já aponta, uma *fintech* é uma *startup* que utiliza a tecnologia inovadora para resolver questões financeiras (FEBRABAN, 2020).

As *fintechs* são empresas jovens que desenvolvem e usam aplicativos para trazer agilidade, comodidade e segurança aos seus clientes. Elas atuam em determinados nichos de mercado, como cartões de crédito, investimento e seguros (FEBRABAN, 2020).

Em sua maioria não possuem agência física e prestam seus serviços e resolvem questões basicamente por meios eletrônicos conectados à Internet. A Figura 7, a seguir, traz as principais propostas de valor que esse tipo de banco dá aos seus clientes.

**Figura 7** – Principais propostas dos bancos digitais



Fonte: Febraban (2020)

No mercado financeiro, as *fintechs* se especializam em nichos determinados, proporcionando um diferencial que um banco, pelo seu tamanho e burocracia, não consegue competir (FEBRABAN, 2020).

Dada a inexistência de uma grande infraestrutura, elas conseguem oferecer várias soluções: cartão de crédito sem anuidade, conta bancária sem tarifas, empréstimos com juros mais baixos, e consultoria individualizada para pequenos e médios investidores, entre outros exemplos (FEBRABAN, 2020).

O uso da tecnologia pelas *fintechs* elimina o envio de documentos, filas de espera, correspondência física, extrato, cartas e contratos, entre outros. Tudo é resolvido via *smartphone*, computador ou *tablet*. O objetivo é ter mais agilidade no atendimento e, assim, atingir um número maior de consumidores.

De acordo com Congo (2019), os principais serviços que um banco digital oferece são:

- conta-corrente digital sem tarifa;
- cartão de crédito, em muitos casos sem anuidade;
- investimentos;
- seguros;
- consórcios; e
- empréstimos.

As *startups* financeiras nascem alicerçadas na inovação tecnológica, portanto, podem eliminar custos e procedimentos e oferecer experiências diferentes e avançadas aos clientes. Em geral, oferecem uma linha de produtos e serviços limitados, mas, em contrapartida, permitem a concentração de esforços, serviços de primeira e atendimento de alta qualidade. Uma *fintech* é qualquer empresa digital e inovadora que trabalhe com o objetivo de trazer soluções financeiras do dia a dia (FEBRABAN, 2020).

O estudo Fintech Mining Report de 2019 aponta que no Brasil existem 550 *fintechs*. A maior concentração de *startups* financeiras fica no Sudeste, com 74,5%; em seguida vem a região Sul, com 17,9%; depois Nordeste, com 4,7%; o Centro-Oeste, com 2,2%; e a Norte, com 0,7% (FEBRABAN, 2020).

Na realidade, não existe uma real diferença entre *fintech* e um banco digital, já que um faz parte do outro. Como foi explicado, uma *fintech* é uma *startup* que oferece soluções na área financeira, portanto, um banco digital é uma das categorias das *fintechs* (CONGO, 2019).

Os bancos digitais são regulamentados pelo Banco Central brasileiro, e não têm agência física. Eles funcionam inteiramente pelos aplicativos, seja para realizar transferências, investimentos ou atendimentos (CONGO, 2019).

A grande vantagem dos bancos digitais são as tarifas. A maioria deles não cobra tarifa de manutenção de conta, de transferência e outras taxas. Nesse tipo de banco, que dispensa o atendimento presencial não se utiliza talão de cheque, cobra-se menos ou nenhuma tarifa, de acordo com o que o cliente usa (CONGO, 2019).

Um banco digital, como seu próprio nome diz, é um serviço bancário que funciona apenas digitalmente e não tem atendimento físico. Também pode ser chamado de banco virtual ou banco on-line. Todas as solicitações de um banco tradicional podem ser feitas pelo atendimento virtual (CONGO, 2019).

Os maiores bancos digitais no mundo são o N26 Bank, na Alemanha; o Neat, em Hong Kon; e o Revolut na Inglaterra. De acordo com Salles (2020), no Brasil há muitos bancos digitais com destaque para:

- **C6 Bank:** nasceu em 2018, a partir da percepção de que as pessoas desejam construir um outro tipo de relação com quem cuida do seu dinheiro: descomplicada, mais acessível, transparente e próxima. Em 2019, o banco recebeu licença do Banco Central para operar como banco múltiplo. Oferece vários serviços financeiros gratuitos aos clientes, operação de baixo custo, sem agências físicas. Isso significa que o gasto com estrutura física e funcionários é bem menor comparado às instituições tradicionais. Além disso, atua com produtos que geram receita, como investimentos e empréstimos, entre outros.
- **Agibank:** foi fundado em 1999, e é a primeira instituição financeira a transformar o número de celular no número da sua conta corrente. Tem uma tabela relativamente complexa de cobranças, como, por exemplo, oferecer apenas quatro saques grátis por mês; quatro transferências gratuitas entre bancos por mês; e 12 meses sem anuidade de cartão, dentre outros. Esse banco conta com mais de 600 pontos de atendimento espalhados pelo país, caso seja necessário auxiliar os consumidores.
- **Original:** foi criado em 2016 e cobra uma mensalidade para usar seus serviços dependendo do plano escolhido pelo cliente. Se for o plano internacional, Gold, Platinum, e Black, a mensalidade é grátis. Os valores dos planos ainda dependem da quantia da renda fixa e dos gastos

mensais. A conta do Banco Original permite fazer uma Transferência Eletrônica Disponível (TED), saques em caixa eletrônico, emissão de extratos, cheque especial e outros com diferentes valores, dependendo do plano.

- **Banco Inter:** é um conjunto financeiro com sede em Belo Horizonte que atua no mercado de ativos com operações de conta corrente, capital de giro (*middle market*), crédito imobiliário, financiamentos, cartões de crédito, câmbio, consórcios, seguros e crédito consignado. Permite fazer transferências, realizar saques, depósitos, disponibiliza cartão de débito e opções de investimentos. A conta corrente é totalmente isenta de tarifas.
- **Neon:** existe desde 2015, mas só em 2016 lançou sua conta digital. Não é totalmente gratuito e para abrir uma conta o usuário precisa fazer um depósito inicial de pelo menos R\$ 10,00. Cobram-se algumas taxas de transações, mas não anuidade ou mensalidade. O banco também oferece um cartão de crédito virtual para compras na Internet sem parcelamento: só realizadas à vista.
- **Next:** chegou no mercado em junho de 2017 para competir com os novos bancos digitais. Todas as operações são feitas pelo aplicativo, da abertura de conta até a administração. Oferece ainda promoções e descontos em diversas lojas. Não cobra mensalidade, e ao criar uma conta corrente o cliente recebe cartões de débito e crédito, além do Visa Internacional, gratuitamente.
- **Nubank:** lançou sua conta em 2017, começando oferecendo cartão de crédito sem anuidade e não cobra tarifa nem taxa pelos serviços. O cartão tem o sistema de pontos que se acumulam com os gastos e podem ser utilizados para descontos em viagens, filmes, iFood e Uber, entre outros. Quanto às tarifas, transferências e boletos estão isentos, mas cobra-se uma tarifa de R\$ 6,50 para utilizar a rede de Bancos 24Horas para saques.

Essa *fintech* começou suas operações como um cartão de crédito desvinculado de qualquer conta bancária. O experimento do cartão deu tão certo que o banco expandiu suas operações, oferecendo um programa de pontos e, em seguida, a conta corrente digital (BARRETO, 2018).

Recentemente, a Nubank lançou a modalidade de conta Pessoa Jurídica (PJ), ideal para quem trabalha na Internet usando sites para ganhar dinheiro. Isso é ideal para quem já tem uma conta no banco, mas quer separar suas finanças pessoais das profissionais (BARRETO, 2018).

Ela já traz a maioria das funções da conta tradicional, com exceção do cartão de débito que impede saques e compras em lojas físicas. Por outro lado, pode gerar boletos para receber dos clientes, enviar cobranças e fazer transferências gratuitamente (BARRETO, 2018).

Além desses bancos digitais existem outros como, o Sofisa Direto, o PagSeguro e o Mercado Pago. Há também os bancos digitais de grandes lojas, como a Renner, Pernambucanas, Cacau Show, entre outras (CONGO, 2019).

Os bancos tradicionais, preocupados com a concorrência, passaram a oferecer algumas alternativas no ambiente virtual, como o Banco do Brasil, Itaú, Caixa Econômica Federal, Bradesco e Santander (CONGO, 2019).

Além disso, algumas instituições que oferecem serviços bancários no Brasil não precisam de licença do Banco Central para operar. Esse tipo de sistema é conhecido mundialmente como *shadow banking*, ou banco sombra, e é um importante meio de inclusão financeira, como nos exemplos seguintes (CONGO, 2019):

- **Avante:** uma *fintech* que oferece serviços para pequenas e microempresas (PMEs), como microcrédito e maquininha para cartão.
- **Banco Maré:** é um banco digital voltado para pessoas que vivem em comunidades carentes no Brasil.

Assim, em meio a tantos avanços tecnológicos, o perfil da população continua mudando, da mesma forma muda o perfil do cliente de serviços bancários. Bancos tradicionais já não conseguem suprir as necessidades de clientes que nasceram mergulhados na era digital (FINTECH, 2020).

Por isso, visando oferecer um relacionamento mais personalizado, tornou-se essencial compreender quais são os interesses e necessidades dessa nova geração de consumidores, assim como o que eles esperam dos serviços financeiros (FINTECH, 2020).

Essa geração busca ter seus interesses satisfeitos. Tornaram-se clientes participativos e questionadores dos produtos e serviços que o banco oferece, e esperam que o banco tenha uma visão ampla de seu relacionamento, atuando de

forma antecipatória, observando possíveis problemas e criando soluções, uma vez que querem ser surpreendidos com serviços especiais em momentos inesperados, e que a instituição financeira tenha caráter informativo e orientador (FINTECH, 2020).

Nesse contexto o banco digital é aquele que, composto por interações em canais virtuais, mas principalmente de automação e digitalização dos processos, busca sustentar as expectativas do cliente e promover a melhor experiência possível com base na forma de se relacionar com o cliente, baseando-se na análise do seu comportamento e necessidades, com uso de dados oferecidos das transações financeiras realizadas, das interações com canais digitais e das atividades de mídia social (FINTECH, 2020).

#### 2.4.1 Principais serviços financeiros digitais oferecidos

Essa nova era digital é identificada como uma das tendências mais influentes do século XXI, uma vez que criou novas regras e hábitos na maneira como as pessoas vivem e trabalham, causando mudanças no dia a dia e no ambiente dos negócios (CONGO, 2019).

Como mencionado anteriormente, os bancos digitais são aqueles que existem somente no universo on-line, sem agências físicas, possibilitando que seus clientes realizem todas as transações necessárias por meio de um aplicativo em seus *smartphones*, oferecendo conveniência e agilidade. Existem diferentes tipos de bancos digitais que prestam serviços financeiros diferenciados, tais como (CONGO, 2019):

- **Challenger banks:** são aqueles que têm licença para operar como um provedor bancário, oferecendo os mesmos serviços que os bancos tradicionais.
- **Neobanks:** referem-se às *fintechs* que não têm licença para atuar como um banco, por isso necessitam de instituições parceiras para oferecer determinados serviços financeiros.
- **Bancos beta:** são as formas que empresas mais tradicionais encontram para entrar no mercado dos bancos digitais. Geralmente são *joint ventures* ou subsidiárias que ofertam uma variedade limitada de serviços financeiros, utilizando a licença da empresa-mãe.

- **Nonbanks:** não têm conexão alguma com as licenças dos bancos tradicionais e procuram outras formas para ofertar os seus serviços financeiros.

Nesse cenário, os bancos digitais ao redor do mundo e no Brasil buscam o que há de novo no segmento financeiro para promover a inclusão bancária, pois milhares de brasileiros ainda não têm conta em banco, nem mesmo poupança (CONGO, 2019).

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2019 esse grupo conta com aproximadamente 55 milhões de pessoas. O papel dos serviços financeiros que estão sendo desenvolvidos pelos bancos digitais é fundamental para reverter esse cenário.

Os desbancarizados não têm conta, mas têm renda anual que segundo cálculos do IBGE (2019) é de R\$ 665 bilhões. Com uma proposta mais prática e acessível, esses bancos podem promover a inclusão bancária, viabilizando a utilização simplificada do dinheiro, o controle dos rendimentos, a poupança, e até investimentos.

O Banco Digital da Maré, por exemplo, é um projeto que busca promover a inclusão no sistema financeiro da população da Comunidade da Maré, uma das maiores do Rio de Janeiro. O serviço bancário é oferecido pelo aplicativo, como transações bancárias, pagamento de contas e transferência de valores. Oferece também cartão pré-pago (CONGO, 2019).

A partir da tecnologia *blockchain*, o banco criou a moeda digital chamada palafita, desenvolvida exclusivamente para uso na comunidade. Os usuários do serviço conseguem fazer compras no mercado local usando essa criptomoeda (CONGO, 2019).

Essa criptomoeda, baseada na tecnologia *blockchain*, é também conhecida como protocolo da confiança, e nada mais é do que um livro de razão pública, ou livro contábil, que faz o registro de uma transação de moeda virtual de forma que esse registro seja confiável e imutável. A mais popular delas é o *Bitcoin* (BASSOTTO, 2018).

O *blockchain* registra informações como a quantia de *Bitcoins*, ou outras moedas transacionadas, quem enviou, quem recebeu, quando essa transação foi feita e em qual lugar do livro ela está registrada. Isso mostra que a transparência é um dos seus principais atributos (BASSOTTO, 2018).

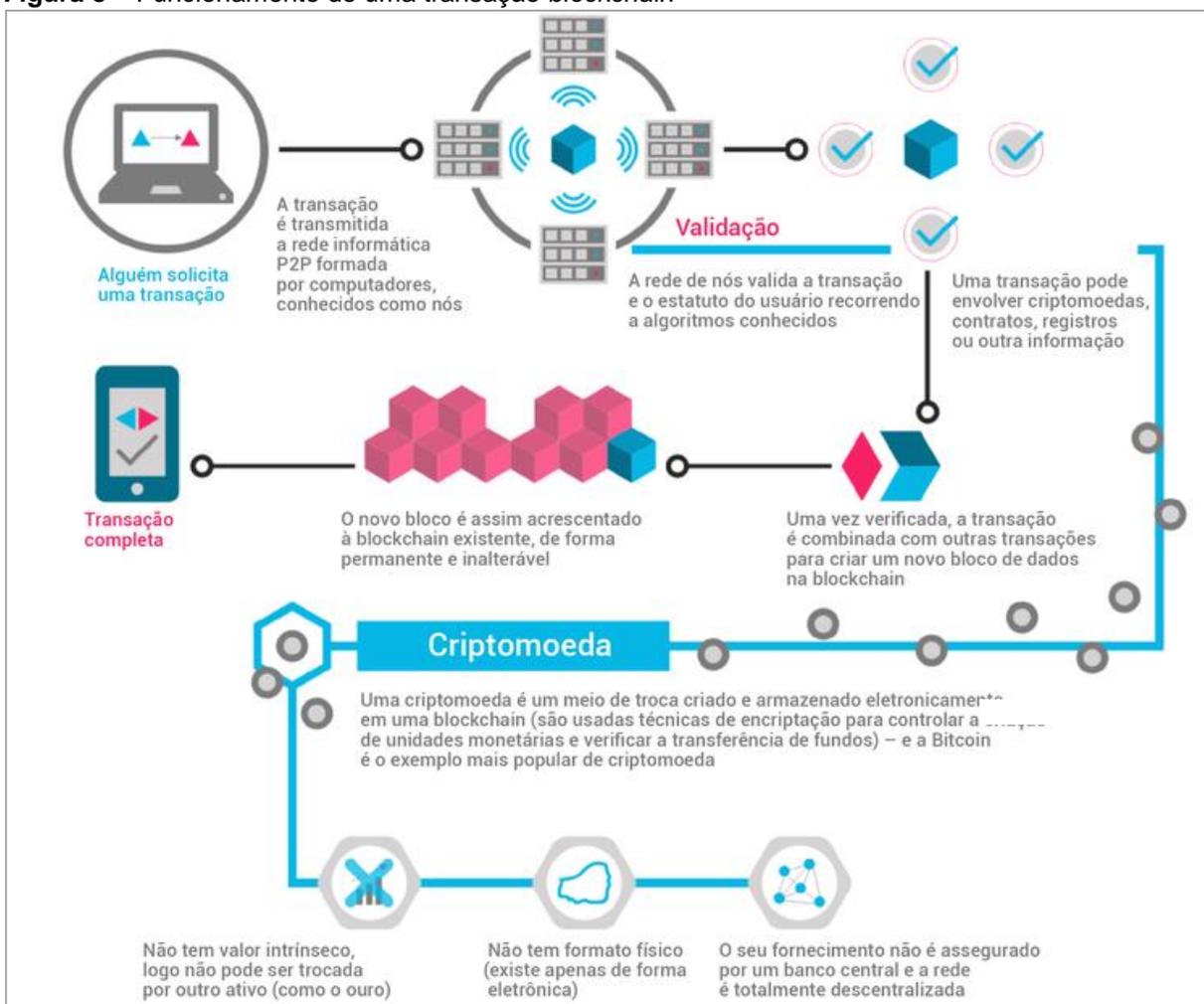
### 2.4.1.1 Blockchain

Esse sistema de contabilidade distribuída é uma tecnologia que permite a realização confiável e segura de qualquer transação entre duas ou mais pessoas, sem a necessidade de intermediários, apenas da Internet.

A plataforma *blockchain* foi introduzida no mundo pela criptomoeda *Bitcoin*, um sistema de pagamento eletrônico entre pares, *peer-to-peer* (P2P), conhecido como dinheiro digital. A tecnologia *blockchain* assegura que os registros das transações sejam válidos e inalteráveis (PELLINI, 2020).

A Figura 8 demonstra o funcionamento de uma transação via *blockchain*.

**Figura 8** – Funcionamento de uma transação *blockchain*



Fonte: Pellini (2020)

A *blockchain* é uma plataforma capaz de registrar transações de forma descentralizada. Com registros em diferentes computadores, a cadeia de blocos

identifica o envio e recebimento de moedas virtuais. As transações feitas na *blockchain* ficam armazenadas em blocos que são ligados uns aos outros por elos chamados *hash* (PELLINI, 2020).

Cada novo bloco conta com novas informações do usuário e mais dois *hashs*, um tipo de identidade que garante que o bloco é único, e uma outra identidade que contém todo o histórico do bloco passado para assegurar que o novo bloco está conectado aos blocos anteriores (PELLINI, 2020).

A somatória desses elos com os blocos forma a cadeia, garantindo o funcionamento do sistema de registros seguros das transações realizadas por criptomoedas (PELLINI, 2020).

Depois que um bloco é adicionado e verificado, ele não permite que ninguém possa alterar suas informações, porque cada bloco é fechado com criptografia, formando uma corrente de registros praticamente impossível de ser alterada (PELLINI, 2020).

Nesses blocos são registradas algumas ou todas as transações mais recentes, e uma vez concluídos são guardados na cadeia, *blockchain*, como base de dados permanente. Toda vez que um bloco é concluído, um novo é gerado (PELLINI, 2020).

Cada bloco tem um carimbo de data e hora e uma ligação ao bloco anterior. A criptografia garante que os utilizadores apenas possam editar as partes do *blockchain* que detêm, por terem as chaves privadas necessárias para escrever no ficheiro. Também garante que a cópia da *blockchain* distribuída a que todos têm acesso é mantida em sincronia (LAMOUNIER, 2018).

Há um número incontável de blocos na cadeia, que são linkados uns aos outros. Cada bloco contém uma referência ao bloco anterior, formando, assim, a cadeia de blocos ou *blockchain* (LAMOUNIER, 2018).

Os *blockchains* têm características muito importantes, tais como (LAMOUNIER, 2018):

- informações permanentes à prova de violação;
- banco de dados descentralizado e distribuído; e
- algoritmo de consenso que garante a veracidade de toda informação.

Em suma, um *blockchain* permite que qualquer pessoa possa enviar um determinado valor para qualquer lugar do mundo onde um ficheiro *blockchain* possa ser acessado, entretanto, é obrigatório que tenha uma chave privada, criada

criptograficamente, para atender apenas aos blocos daquele que detém a criptomoeda (LAMOUNIER, 2018).

Ao conceder uma chave privada pode-se fazer a transferência, efetivamente, do valor armazenado na seção do *blockchain*. Isso aumenta o maior nível de transparência em todo o sistema (LAMOUNIER, 2018).

Como cita Diniz (2018), o *blockchain* foi delineado como uma solução para construir a confiança entre o processo de transações de dados sem que haja riscos de golpes ou duplicação dos ativos, dando maior grau de segurança aos novos contornos do mercado financeiro.

#### **2.4.1.2 Pagamentos digitais ou móveis**

Como consequência da era digital de serviços financeiros, a necessidade de uma pessoa se locomover para realizar o pagamento de alguma conta ou movimentação financeira está se tornando cada vez mais irrelevante, pois além de pagar qualquer tipo de boleto, o consumidor também consegue efetuar transações internacionalmente. Antes essa transação só era possível com o deslocamento até uma agência bancária (ALVES, 2018).

Os pagamentos digitais, também chamados de pagamentos móveis, é conceituado como o pagamento de um produto ou serviço por meio de um dispositivo móvel, ou o envio e recebimento de dinheiro por meio de carteiras digitais (ALVES, 2018).

São transações que funcionam como um cartão de crédito, sem a necessidade de buscá-lo na carteira ou bolsa. O mesmo vale para as carteiras digitais com os aplicativos próprios, como o Paypal, PagSeguro, Picpay e Google Pay, que permitem criar um cartão virtual para ser usado em aplicativos e no *e-commerce*, ou como um canal de pagamento de conta (ALVES, 2018).

A vantagem desses pagamentos móveis é a segurança, pois todas as informações de pagamento são criptografadas durante a transmissão, portanto, são considerados mais seguros do que uma transação tradicional (DINIZ, 2018).

Já existem, também, as máquinas de cartão de crédito com tecnologia *Near Field Communication* (NFC), ou comunicação por campo de proximidade, um tipo de tecnologia que permite a troca de informações sem fio e de forma segura entre

dispositivos compatíveis que estejam próximos um do outro, por meio de um aplicativo de pagamento (DINIZ, 2018).

Existe ainda outro estilo de carteira digital, o PicPay, fundada em meados de 2012 e na atualidade o maior aplicativo de pagamento. É um *software* que torna mais seguras as compras realizadas pelos *smartphones* via cartão de crédito cadastrado ou com valor transferido (DINIZ, 2018).

No PicPay o usuário do aplicativo pode cadastrar todos os cartões que possui e usar para efetuar pagamentos; diferentes tipos de transferências, como receber dinheiro ou fazer depósitos; e outras movimentações financeiras, de maneira rápida e simples, ou ainda utilizar o *Quick Response Code* (QR Code) (DINIZ, 2018).

### 3 AS FINTECHS E AS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS TRADICIONAIS

#### 3.1 Contextualização do tema

Novos modelos de negócios gerados pelo desenvolvimento tecnológico estão alterando os objetivos das instituições que prestam serviços financeiros. Esse impacto, como o das *fintechs*, tem transformado o modo como os negócios estão sendo conduzidos (BRETERNITZ; *et al.*, 2008).

Os usuários de serviços bancários apresentam um comportamento fortemente modificado pelo avanço tecnológico e pelas novidades em termos de produtos e serviços, apontando um futuro promissor para as *fintechs*, uma vez que, ao competir com as instituições financeiras prestadoras de serviços tradicionais, são desafiadas a apresentar sempre modelos de negócios amplamente inovadores frente aos já preestabelecidos (CARCIONE, 2009).

As *fintechs*, um tipo recente de instituição financeira, surgiu para atender um público jovem e tecnológico, oferecendo agilidade e praticidade como proposta de valor. É uma indústria financeira que aplica tecnologia para aprimorar as relações financeiras entre consumidores e instituições (ROSA; *et al.*, 2017).

Existem *fintechs* de diferentes categorias: pagamentos, gerenciamento financeiro, empréstimos e negociação de dívidas, investimento, *funding*, seguros, eficiência financeira, segurança, conectividade e *bitcoin/blockchain* (FINTECHLAB, 2016).

Dada a variedade de categorias e do surgimento de novos modelos de negócios bancários que estão alicerçados no mundo digital, este estudo objetiva apresentar os principais impactos gerados pelas *fintechs* nas instituições financeiras tradicionais e as perspectivas do *startup* Nubank no setor bancário brasileiro, que oferece serviços de crédito de maneira inovadora e com atendimento e comunicação totalmente on-line.

O Nubank compete, com suas inovações financeiras, com as já consolidadas e tradicionais instituições financeiras, e tem apresentado tendências diferenciadas para esse setor que desafiam os modelos de negócios estabelecidos, isto é, a criação de soluções financeiras, mercados mais práticos e dinâmicos, novos

negócios, novas formas de gestão das empresas e cadeias de produção (FINTECHLAB, 2016).

### 3.1.1 Efeito das *fintechs* nas instituições financeiras tradicionais

As *fintechs*, ou *startups* financeiras, estão moldando a sociedade nos dias atuais com uso intenso da informação, e propicia, principalmente, a velocidade na execução das tarefas que as pessoas, com o auxílio da informatização, buscam desenvolver (WANDERLEY, 2020).

Com a intensificação da tecnologia mudou a forma como os consumidores se relacionam com os serviços bancários, oferecendo ao público a possibilidade de operar com eficiência e segurança seus dados em uma instituição totalmente digital (WANDERLEY, 2020).

A adesão a esses serviços está sendo grande, em parte por fornecer benefícios e facilidades para atividades do dia a dia, mas também em virtude do grande número de desbancarizados no país (WANDERLEY, 2020).

A maior oferta de serviços financeiros culminou na redução de *marketshare* dos bancos tradicionais, que passaram a buscar formas de se digitalizarem para não perderem clientes (RAMOS, 2020).

O aumento do mercado de terminais *point of sale* ou *point of service* (POS), ponto de venda ou ponto de serviço, mais conhecidos como maquininhas de cartão, também levou a uma grande pulverização desse serviço, e pequenos empreendedores passaram a aceitar essa forma de pagamento. Em diferentes partes do mundo, essa tecnologia tem se adaptado para atender às necessidades locais (RAMOS, 2020).

Os serviços prestados pelas *fintechs* trazem a praticidade buscada pelos usuários do sistema financeiro e, muitas vezes, a custos menores que os ofertados nas instituições financeiras tradicionais. Essa combinação de fatores fez com que muitas *startups* tivessem crescimento exponencial no mercado financeiro, fazendo frente a grandes instituições (RAMOS, 2020).

Essas empresas, especializadas em tecnologia financeira, têm desenvolvido soluções para os gargalos nos mecanismos financeiros tradicionais, pois possuem plataformas de análises avançadas que atuam de maneira mais rápida para conduzir avaliações de crédito a custos mais baixos.

As *fintechs* estão desenvolvendo ferramentas inovadoras para fazer precisamente isso. Como resultado, as instituições financeiras tradicionais estão sendo confrontadas com um desafio único e com uma enorme oportunidade de prestar serviços equivalentes para ofertarem aos seus clientes. Mesmo com poder aquisitivo, os bancos não conseguem atualmente combater a concorrência da mesma forma que as *fintechs* financeiras (FARIAS, 2018).

Os efeitos aparecem com o encerramento de muitas agências bancárias influenciadas pelo processo da digitalização, dada a maior procura dos clientes pelos serviços de canais digitais (DINIZ, 2016).

Isso tem demandado a busca, por parte das instituições tradicionais, da readaptação diante da chegada desse mercado tecnológico para oferecer atendimento digitalizado mais qualificado e personalizado a todos seus usuários, fidelizando-os a partir da crescente intimidade com a tecnologia de grande parcela do público consumidor, garantindo informações mais claras e menos burocracia no atendimento (DINIZ, 2016).

As instituições tradicionais, devido ao longo histórico de concentração bancária, barreiras de entrada de mercado, legislação regulatória e confiança no consumidor atrelada à sua cultura, principalmente a geração mais idosa, ao analisarem seu modelo de negócio no mercado financeiro atual percebem que ainda haverá espaço de atuação, embora com o provável aumento da confiança pelos serviços totalmente digitais é viável, em curto em médio prazo, uma migração positiva das pessoas para os serviços digitais (FARIAS, 2018).

### **3.1.2 Tendências e perspectivas das *fintechs* no mercado financeiro brasileiro**

Conforme desenvolvido no decorrer deste trabalho, a perspectiva do setor das *fintechs* no mercado financeiro brasileiro mostra-se promissor em longo prazo, mesmo que já esteja apresentando mudanças e readaptações tecnológicas significativas no sistema tradicional (DINIZ, 2020).

Como cita Diniz (2020, p. 52) “o antigo negócio de grandes taxas no setor bancário desaparecerá em breve no Brasil, e novas formas de ganhar dinheiro precisarão ser discutidas”.

Como já visto, no setor de pagamentos, área em que as *fintechs* mais se expandiram, observam-se novos ambientes de venda que possibilitam comprar sem

precisar de algum caixa físico, com as formas de pagamento pela Internet *banking*, *QR Code*, e os demais estilos de pagamento instantâneo, provando que atualmente é o modelo de negócio mais provável de expansão (DINIZ, 2020).

As *fintechs* constituem um modelo de negócio que ganhou espaço no mercado financeiro. Atuam como banco digital, permitindo a realização de pagamentos como a Transferência Eletrônica De Valores (TED); Documento de Ordem de Crédito (DOC); débito automático; e emissão de boletos.

A partir da Resolução nº 4.649/18, do Conselho Monetário Nacional (CMN), também é possível receber a conta-salário diretamente na conta digital, além de todas as outras áreas do segmento que vem apresentando aumento exponencial nos últimos anos (SILVEIRA; ANDREU, 2019).

Em suma, é possível notar que as *fintechs* ainda estão nos seus primeiros passos quando diz respeito a impactos, mas é perceptível seu avanço e rápida evolução. Elas vêm ganhando cada vez mais credibilidade, conforme vão sendo regularizadas pelos órgãos e ganhando incentivo do Banco Central, com potencial para a competitividade (SILVEIRA; ANDREU, 2019).

Os bancos tradicionais vêm procurando inovações e possíveis parcerias com as *fintechs*, investindo em tecnologia e buscando maneiras de se manterem atualizados. Alguns deles estão implementando *Neobanks*, instituições que já nascem 100% digitais, às suas próprias instituições (SILVEIRA; ANDREU, 2019).

As perspectivas frente ao mercado financeiro dependem da permissão para regulações do governo, que constituem uma barreira menor de entrada nesse modelo de negócio, e possibilitando maior competitividade com melhores taxas e atuação (WANDERLEY, 2020).

Outro fator que gera a necessidade de serviços digitais e conduz involuntariamente o consumidor à utilização de uma *fintech* são as greves dos funcionários das instituições bancárias. Diferentes tipos de crise também induzem o usuário a se abster de comparecer a uma agência física e utilizar mais os serviços digitais (WANDERLEY, 2020).

Um exemplo é a crise sanitária atual, a Covid-19, que ocorreu a partir de fevereiro de 2020 e praticamente obrigou as pessoas a utilizarem os serviços financeiros *on-line*, ocasionando maior demanda a esse mercado (DINIZ, 2019).

O crescimento desse setor acontece devido a uma série de fatores, como redução de custos, pela inexistência de espaço físico e sistema legado, por ser um

produto criado para uso no smartphone, e pelo atendimento mais centrado no usuário.

Segundo Ramos (2020), as principais tendências das *fintechs* são:

- **uso da inteligência artificial:** a automatização dos processos a partir da inteligência artificial é excelente para melhorar os serviços oferecidos ao cliente. Além de propiciar agilidade e objetividade aos processos, há outro fator muito positivo: a redução de custos;
- **blockchain:** é um tipo de banco de dados que armazena todas as transações realizadas com a *bitcoin*. As informações das transações ficam armazenadas em uma série de servidores, em forma de registro coletivo. A perspectiva é que os investimentos no mercado das criptomoedas efetuados por meio do *blockchain* se transformem em algo cada vez mais seguro, e que tragam mais vantagens com a redução de custos; praticidade; inexistência de vínculos com instituições governamentais; e transparência;
- **pagamentos:** a possibilidade de realizar pagamentos e transferências online com agilidade e eficiência, ou ainda utilizar empresas que permitem transferências sem custos, é a geração de boletos bancários; e
- **open banking:** sua utilização é uma vantagem dada a possibilidade de outras empresas desenvolverem aplicativos úteis para a instituição financeira. Essa espécie de terceirização é fundamental para reduzir custos e melhorar processos, já que o banco pode concentrar-se em tópicos críticos que impedem melhor *performance*.

Dentre todas as tendências descritas, as *fintechs* têm como pilar investir em tecnologia, e tem como perspectivas: atuar com menos burocracia; reduzir custos; e fazer todo tipo de transação financeira com toda a segurança.

Quanto às perspectivas, o Brasil vive o melhor momento para o desenvolvimento de *fintechs* pelo fato de o mercado brasileiro ser desproporcionalmente grande se comparado com o de outros países. Além disso, alguns elementos estimulam esse ecossistema, como (DINIZ, 2019):

- tecnologia avançada;
- regulação adequada; e

- consumidores empenhados em valorizar soluções inovadoras e disruptivas.

As perspectivas positivas também estão no fato de os modelos de negócios das *fintechs* serem incorporados por organizações bancárias de grande porte. Tem-se ainda:

- **grandes investimentos:** os investimentos em *fintechs* ao redor do mundo vem crescendo consistentemente e bateu seu recorde no terceiro trimestre de 2019, quando atingiu US\$ 77,1 bilhões. Na atualidade há um número cada vez maior de grandes empresas, que estão investindo em inovações tecnológicas no setor financeiro por meio de startups inovadoras. Em 2018 os investimentos atingiram US\$ 23,1 bilhões negociados, quase US\$ 13 bilhões acima do ano anterior (FINTECH, 2019);
- **investimentos na América Latina:** essa região vem despontando como um mercado aquecido para o setor, devido a três fatores: i) implementação de novas políticas dos órgãos regulatórios em direção ao funcionamento do *open banking*; ii) em 2019 houve uma penetração da Internet 66% acima da média mundial, que é de 53%, e *mobile*, com previsão entre 63% e 75%; e iii) crescimento do número de investidores atuando no setor. De acordo com as informações da Fintech (2019), 51,7% de todo o dinheiro investido em *fintechs* na América Latina foi direcionado para a criação dos chamados *neobanks*, as instituições que já nascem 100% digitais, sem uma rede de agências nem outras estruturas tradicionais. Já as *fintechs* concentradas em crédito ficaram com 29,68% desse total e a divisão de pagamentos recebeu 8,68%; e
- **abertura de *fintechs* no Brasil:** o país tem participação forte nesse cenário. As *fintechs* direcionadas aos meios de pagamento correspondem a 19,4% do total, formando a maior categoria; seguida pelo crédito, com 16,1%; risco e *compliance*, com 12,7%; e *backoffice* com 11,1%.

Em 2018 os investimentos atingiram US\$ 23,1 bilhões, quase US\$ 13 bilhões acima do ano anterior. Mesmo com o crescimento acelerado, esse mercado ainda conta com muitos desafios, mas já tem se mostrado muito resiliente ao mercado financeiro. O crescimento das *fintechs* não se baseia apenas em bancos digitais, mas sim nos mais diversos tipos de serviços financeiros, como (FINTECH, 2019):

- bancos digitais;
- criptomoedas;
- controle de pagamentos;
- financiamento coletivo;
- automatização da emissão de notas fiscais;
- democratização de crédito para pequenas e médias empresas *on-line*; e
- contabilidade *on-line* para empreendedores.

Todo esse movimento das *fintechs* é reflexo do confiança e uso de produtos comercializados. Entre 2017 e 2019 mais do que dobrou o número de brasileiros que utilizam algum serviço dessas novas empresas, passando de 25% para 55% (FINTECH, 2019).

No Brasil, de acordo com um relatório da TMF Group (2019), as *fintechs* se distribuem principalmente nas áreas de pagamentos e remessas (25%); gestão financeira empresarial e pessoal (25%); e empréstimos (15%). Há, também, diversas *startups* de tecnologia voltadas a investimentos, *funding* e seguros, entre outros. O público principal dessas *fintechs* são os jovens de 16 a 34 anos.

As *fintechs*, ainda segundo a TMF Group (2019), representam uma pequena minoria no mercado de crédito brasileiro de R\$ 1,5 trilhão, mas a sua importância está no impacto que elas causam nos bancos tradicionais, que em geral cobram altas taxas pelos serviços prestados, levando as pessoas a fazerem a troca pelos bancos digitais, que costumam não cobrar taxas de juros pelos serviços prestados ou, quando fazem, as taxas oferecidas chegam a 1,90%.

### **3.2 História do Nubank**

O contexto de surgimento do primeiro banco digital e operadora de cartões de crédito Nubank é o mais conhecido popularmente por ter nascido em um ambiente totalmente digital (SANTOS, 2017).

Foi instituído em 6 de maio de 2013 quando o seu fundador, David Vélez, ao se mudar para o Brasil e ter a necessidade de criar uma conta no país se deparou com uma péssima experiência, queixando-se da grande burocracia ao ter que apresentar diversos tipos de documentos e das altas taxas de juros e tarifas bancárias (SANTOS, 2017).

Além de David Veléz, o Nubank tem como fundadores Edward Wible e Cristina Junqueira, que lançaram a versão beta em abril de 2014 e a versão oficial em setembro do mesmo ano (SANTOS, 2017).

Atualmente o Nubank é a principal *fintech* da América Latina, tendo 70% de seus usuários com menos de 36 anos, pertencentes à geração Y, acostumados com as novas tecnologias e possivelmente insatisfeitos com os serviços financeiros tradicionais (SANTOS, 2017).

A maioria dos usuários pertence às classes A e B. Mais de 500 mil pessoas estão em uma fila de espera para ter o cartão da empresa e mais de 13 milhões de pessoas já solicitaram o cartão de crédito. Esse cartão foi o primeiro produto a ser lançado, em 2014, sem anuidade e totalmente gerenciado por um aplicativo móvel (SANTOS, 2017).

O Nubank caracteriza-se como uma *fintech* que se enquadra em um dos setores que têm o menor número de *startups* criadas, o setor financeiro, e apresenta o terceiro maior índice de interesse por parte dos investidores. A empresa conta também com o fato de se enquadrar no terceiro modelo de negócio que mais desperta interesse por parte do investidor, o que contribui para o vertiginoso crescimento do negócio (NUBANK, 2019).

Em 2013 o projeto recebeu investimento inicial de US\$ 2 milhões da *Sequoia Kapital*, um dos fundos mais bem-conceituados do Vale do Silício, e da *Kaszek Ventures*. Após o lançamento do cartão Nubank, a *startup* recebeu um segundo aporte financeiro de US\$ 15 milhões dos mesmos investidores (NUBANK, 2019).

Em maio de 2015 a *fintech* recebeu novos investidores, como o fundo americano *Tiger Global Management* e *QED Investestors*. Juntos, os investimentos totalizaram mais de US\$ 30 milhões, tornando possível investir em novos serviços bancários (NUBANK, 2020).

Inicialmente, os primeiros clientes foram os 12 funcionários da *fintech*, que confiaram no projeto e se disponibilizaram a compartilhar suas experiências em suas redes sociais e aos colegas próximos. Com a expansão nas mídias, a notícia propagou-se rapidamente surgindo quase dois mil pedidos em poucos dias, de modo escalonável, evoluindo o número de funcionários para 300 em questão de um ano (PRADO, 2019).

Em janeiro de 2016 houve a quarta rodada de investimentos, e o recebimento de US\$ 80 milhões dos mesmos investidores, do fundo de capital de risco *Founders Fund* e da DST Global (PRADO, 2019).

Assim, cinco anos após a sua fundação o Nubank tornou-se a terceira maior empresa unicórnio no mundo, isto é, a que tem o *valuation* de mais US\$ 1 bilhão. Com base na rápida evolução e grande aderência do público alvo, foi eleito no ano de 2019 o melhor banco brasileiro e um dos melhores bancos do mundo pela revista americana *Forbes*. No mesmo ano foi eleito, pela revista *Fast Company*, a corporação mais inovadora da América Latina (NUBANK, 2020).

Em 2019 o Nubank, além de ter ultrapassado a marca de 25 milhões de clientes, é a sexta maior instituição financeira no Brasil, conforme Tabela 1.

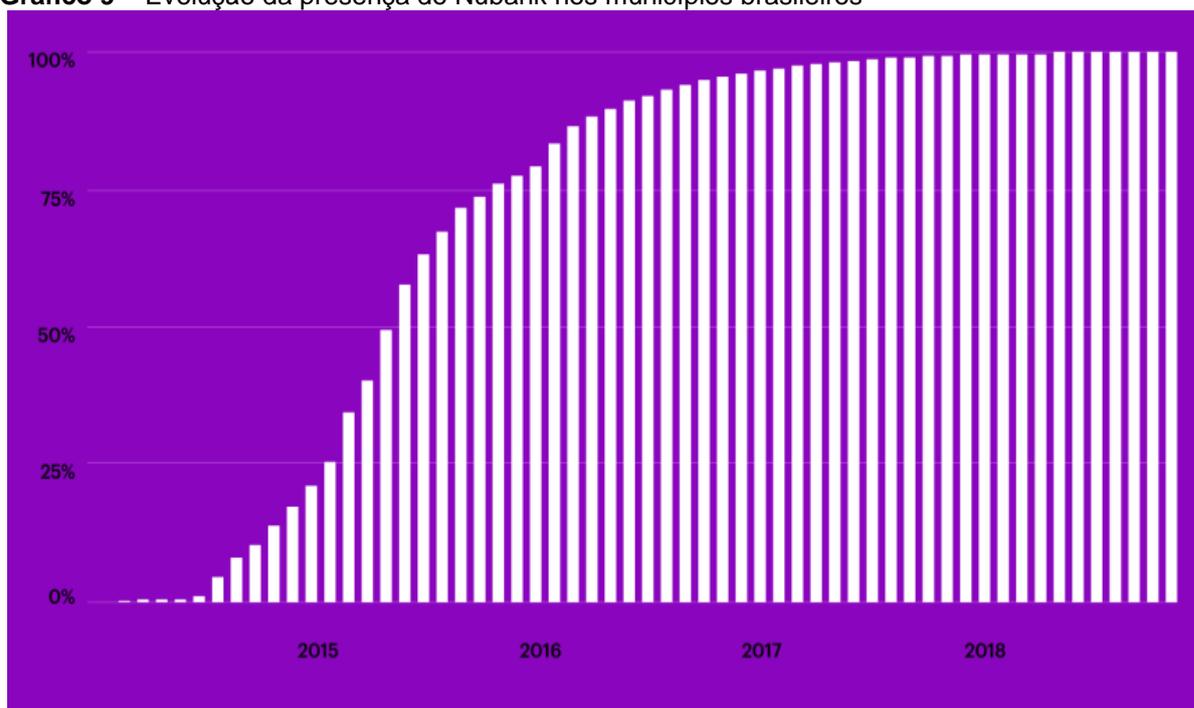
**Tabela 1** – Ranking de bancos em relação aos números de clientes

Instituição financeira	Número de clientes
Bradesco	99,5 milhões
Caixa Econômica Federal	96,3 milhões
Itaú Unibanco	82,4 milhões
Banco do Brasil	66, milhões
Santander	48,7 milhões
Nubank	25 milhões

Fonte: Ventura (2020)

Os dados do Banco Central para o primeiro trimestre de 2020 apontam que o Nubank é a sexta maior instituição em número de clientes, atrás dos bancos: Bradesco, com 99,5 milhões; Caixa; Itaú; Banco do Brasil; e Santander (VENTURA, 2020).

Os serviços da *fintech* atraíram 42 mil novas pessoas por dia durante o primeiro trimestre de 2020 e com esse número de clientes o Nubank atingiu todos os 5.570 municípios brasileiros, como ilustra o Gráfico 9.

**Gráfico 9** – Evolução da presença do Nubank nos municípios brasileiros

Fonte: Nubank (2020)

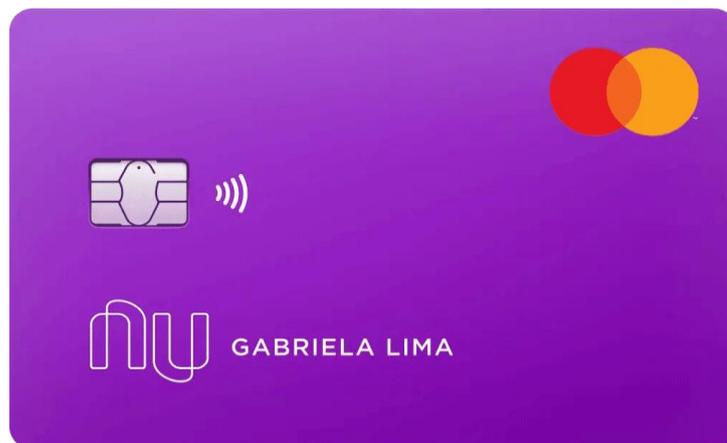
Pode-se observar que o Nubank chegou a 100% dos municípios brasileiros usuários do cartão de crédito do programa de benefícios Rewards, ou da conta digital, oferecendo produtos simples e transparentes em cidades onde não há outra opção de acesso a serviços financeiros (NUBANK, 2020).

Segundo o Banco Central, 39,6% das cidades brasileiras, um total de 2.204, não conta com agências bancárias. Isso significa que sem alternativas ou serviços digitais como o Nubank, muitas pessoas não teriam acesso a serviços básicos e necessários no dia a dia (NUBANK, 2020).

A expansão ultrapassou as barreiras do país e já atingiu as cidades de Buenos Aires na Argentina, em Berlim, na Alemanha e na capital do México (NUBANK, 2020).

### 3.2.1 Produtos e serviços bancários do Nubank

O primeiro produto oferecido como aposta do banco foi o cartão de crédito internacional da Mastercard (Figura 9).



**Figura 9** – Cartão de crédito bandeira Mastercard Nubank  
Fonte: Nubank (2020)

O cartão de crédito Nubank não têm anuidade e as taxas de juros são abaixo da média praticada pelo mercado de cartões. Seu público alvo são os jovens que desejam realizar todos os procedimentos em um ambiente totalmente digital e gerenciado por um aplicativo no *smartphone* (SILVA, 2017).

De acordo com Silva (2017), os diferenciais que o cartão Nubank oferece se relacionam a:

- notificação que o cliente recebe, via SMS, a cada compra, dando a oportunidade de o cliente gerenciar os gastos por meio do aplicativo em tempo real, com toda a transparência ao informar as taxas de juros;
- consulta do saldo, gastos, limite e vencimento da fatura;
- contatar o suporte técnico pelo chat do aplicativo;
- se necessário, bloquear a conta instantaneamente de modo temporário caso haja perdas;
- serviço de cartão virtual que pode ser utilizado para pagamentos on-line, em que a numeração do cartão é alterada;
- zero anuidade;
- aumento de limite com facilidade e qualidade no atendimento;
- descontos no pagamento antecipado da fatura e cartão virtual; e
- saques em qualquer Banco 24 horas.

O segundo produto lançado pela *fintech*, o programa Rewards, propicia aos clientes do cartão de crédito pontos a cada compra realizada. Os pontos acumulados podem ser utilizados para pagar outros produtos e serviços, como passagens aéreas, hospedagens, Netflix, Uber e outros parceiros da Nubank. Esse

serviço opcional de acumulação de pontos tem um custo de R\$ 19 reais ao mês, ou R\$ 190,00 ao ano (NUBANK, 2019).

O terceiro produto criado, a corrente NuConta, destina-se a pessoas jurídicas com pequenos negócios, a microempresas individuais (MEIs), e autônomos. Oferece os seguintes serviços (NUBANK, 2020):

- cartão de débito em que o diferencial está no fato de o dinheiro da conta já estar automaticamente atrelado ao Certificado de Depósito Bancário (CDB), com rendimento de 100% do Certificado de Depósito Interbancário (CDI), sem a necessidade de aplicações. Isso por que existe, no aplicativo, em uma área separada do valor disponível para transações do dia a dia, a opção chamada 'guardar dinheiro';
- investimento em renda fixa, o Recibo de Depósito Bancário (RDB), com proteção do Fundo Garantidor de Crédito (FGC);
- serviços bancários sem custos, como Transferência Eletrônica Disponível (TED) ou Documento de Ordem de Crédito (DOC);
- depósitos feitos por boletos bancários;
- boleto cobrança, que dá autonomia para os clientes alterarem a data de vencimento e o pagador do boleto;
- realizar pagamentos de qualquer tipo de conta; e
- realizar o saque do valor em Bancos 24 horas com custos de R\$ 6,50 por saque.

O quarto produto refere-se a empréstimos para alguns clientes da NuConta e do cartão de crédito (NUBANK, 2020):

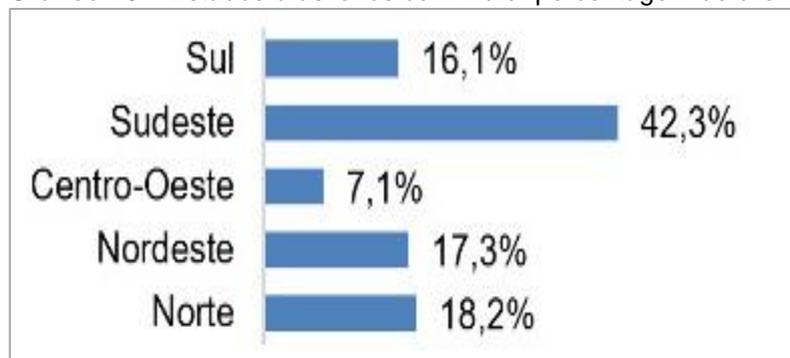
- os clientes são avisados por *e-mail* e notificação no celular e também podem visualizar essa opção no aplicativo de maneira simples e transparente;
- existe um limite máximo pré-aprovado. Basta selecionar a quantia desejada dentro desse valor e escolher em quantas parcelas o cliente deseja pagar;
- durante a simulação pode-se escolher o primeiro dia de pagamento, que pode ser até 90 dias depois do dia da contratação, e então o cliente tem até 24 meses para terminar de pagar o empréstimo;
- não existe prazo mínimo para começar;

- a taxa de juros e o valor mensal de cada parcela aparecem na hora; e
- o valor pedido é transferido direto para a NuConta.

### 3.2.2 Atuação do Nubank

A *fintech* brasileira Nubank mantém uma base sólida de clientes em todos os locais do Brasil, dos quais a maioria (73%) tem até 36 anos e está concentrada na região Sudeste (42,3%), conforme Gráfico 10, onde a empresa mantém sede próxima ao centro de São Paulo (NUBANK, 2020).

**Gráfico 10** – Estados brasileiros com maior percentagem de clientes



Fonte: Moraes, Pellizzoni e Valdevino (2018)

Na região Sudeste, com o percentual de 42,3% do total, destacam-se os estados de São Paulo, com 23%, e o Rio de Janeiro com 8,9% (MORAES; PELLIZZONI; VALDEVINO, 2018).

A região Norte representou 18,2% do total da pesquisa, com destaque para o estado do Pará (17%). Na região Nordeste o percentual foi de 17,3% do total da pesquisa, com ênfase para o estado do Ceará, que representa 4,1% desse total (MORAES; PELLIZZONI; VALDEVINO, 2018).

Na região Sul o percentual apresentado no total da pesquisa foi de 16,1%, com destaque para o estado do Paraná, com 5,7%, e por fim na região Centro-Oeste, incluindo o Distrito Federal, o percentual apresentado no total da pesquisa foi de 7,1%, com destaque para o Distrito Federal com 2,4% (MORAES; PELLIZZONI; VALDEVINO, 2018).

Quanto ao perfil dos usuários, os clientes são predominantemente do gênero feminino.

**Gráfico 11** – Percentagem de clientes Nubank por gênero

Fonte: Moraes, Pellizzoni e Valdevino (2018)

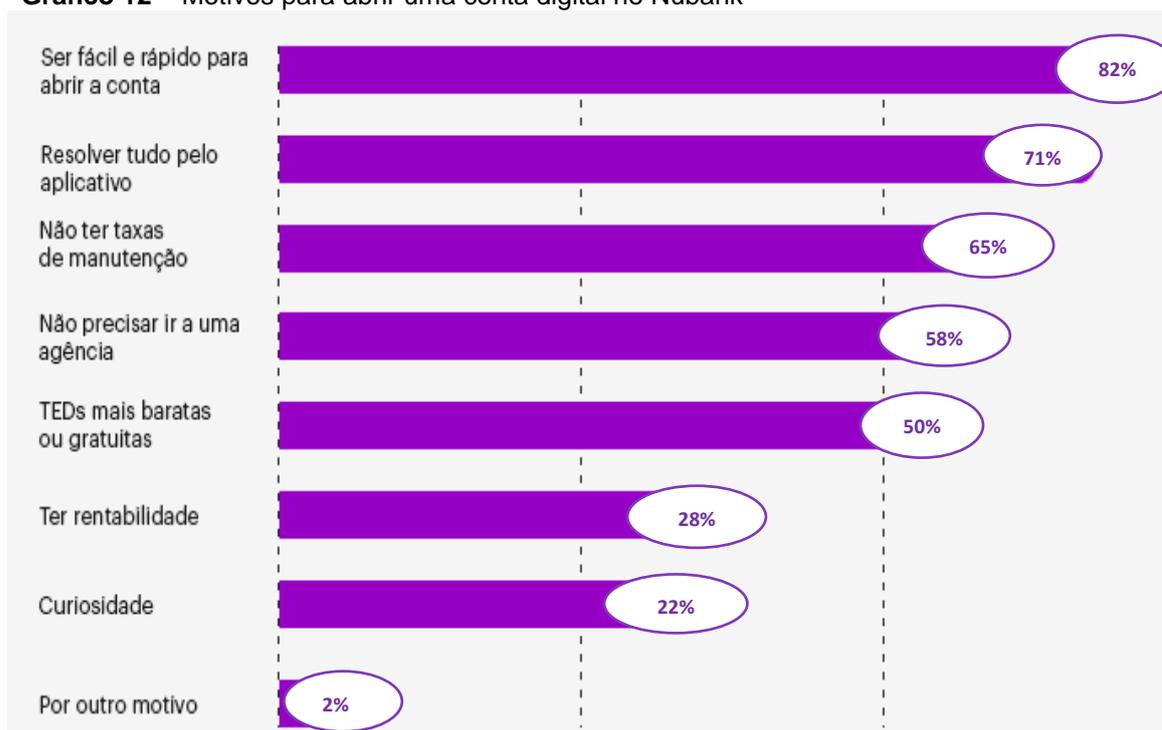
A identificação dos clientes demonstrou que a amostra foi composta por 51,7% do gênero feminino e 48,3% do masculino.

Segundo pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), realizada em 2019, os clientes do Nubank caracterizam-se por serem ambiciosos, já que 75% querem atingir o topo mais alto de suas carreiras; são independentes, impulsivos e insatisfeitos com o estilo de vida atual, buscando sempre mudanças.

Com relação a seu modo de vida, 68% trabalham; 34% estão cursando ou já terminaram o Ensino Superior; 59% já saíram da casa dos pais; e 31% são chefes de família. Esse público tem a tendência a gastar sem pensar, assim, o cartão de crédito atua como facilitador para as compras que normalmente não poderia comprar. Mesmo com um poder de compra mais baixo, valorizam marcas divertidas e inovadoras, priorizando Internet e celular (NUBANK, 2020).

O comportamento dos consumidores contribui para o crescimento do Nubank, pois nos mercados emergentes, e entre os mais jovens, as *fintechs* ganharam popularidade graças à percepção de que são mais fáceis de usar (NUBANK, 2020).

De acordo com o levantamento, mais da metade dos entrevistados decidiu ter uma conta digital pela facilidade e rapidez para abertura ou por que é possível resolver tudo pelo aplicativo, como demonstra o Gráfico 12.

**Gráfico 12 – Motivos para abrir uma conta digital no Nubank**

Fonte: Nubank (2020)

Na pesquisa realizada a pedido do Nubank (2020), em agosto de 2019, foram feitas mil entrevistas on-line em todas as regiões do Brasil. A população brasileira objeto de estudo tem entre 18 a 50 anos, com renda até R\$ 30 mil mensais, com acesso à Internet pelo celular, e é cliente de diferentes instituições financeiras e abriram conta no Nubank. Os motivos principais para tanto, conforme, 82% dos entrevistados, são a facilidade e a rapidez em abrir a conta.

Depois apontaram o fato de resolver tudo pelo aplicativo, com 71%, seguidos por 65% dos respondentes informando que é importante ter uma conta em que não incidem taxas de manutenção. De acordo com o levantamento, 58% citaram a facilidade em resolver tudo por telefone, sem a necessidade de ir a uma agência. Por fim, 80% dos usuários garantem que tiveram uma boa experiência com o banco (NUBANK, 2020).

O Nubank, que já era um sucesso com os jovens, agora está se tornando popular entre outros perfis de clientes. A partir de 2019 o banco registra cada vez mais novos usuários acima dos 60 anos de idade. Apenas no mês de abril de 2020, 30 mil idosos passaram a fazer parte da NuConta, e no período de um ano, entre abril de 2019 a abril de 2020, o número de novos clientes com 60 anos ou mais cresceu 20% (NUBANK, 2020).

### 3.2.3 Modelo de negócios do Nubank

O Nubank surgiu como um modelo de negócio com base em uma intermediação financeira baseada na inovação. É um banco digital, que busca solucionar todos os problemas financeiros criados nas instituições tradicionais a partir de soluções simples, totalmente digitais, transmitindo segurança, excluindo as exigências contidas em complexas transações que as instituições financeiras tradicionais demandam (NUBANK, 2020).

Esse modelo de intermediação financeira oferece um cartão de crédito para compras, que funciona como plataforma de transferência de recursos financeiros entre consumidores e empresas.

O papel de intermediação financeira geralmente é exercido pelos bancos, mas as novas *startups*, conhecidas como *fintechs*, vêm fugindo desse formato de empresa para driblar a pesada regulação do Banco Central, que demanda um enorme montante de capital e processos extremamente burocráticos (COSTA, 2019).

O desmembramento de serviços financeiros oferecidos pelos bancos vem permitindo criar empresas com mais facilidade, com maior foco no usuário e na inovação. Assim, o cartão de crédito do Nubank, com foco no usuário, intermedia transações gerando receitas a partir de percentuais sobre o valor dessas transações, e oferece crédito a seus consumidores (COSTA, 2019).

Ao permitir que os usuários possam gastar mesmo sem ter disponibilidade do dinheiro em conta, mas dentro de um limite de crédito pré-estabelecido, a *fintech* gera oportunidades de empréstimo e cobrança de juros caso o pagamento da fatura do cartão não seja realizado integralmente na data de vencimento da fatura (NUBANK, 2019).

Essa *fintech* desenvolveu seu modelo de negócio a partir das novidades que são lançadas, com cada vez mais serviços financeiros anexados conforme a sua evolução, baseados em sua proposta de valor estabelecido na credibilidade que a marca conseguiu desenvolver por meio de seus clientes (NUBANK, 2019).

O modelo de negócios do Nubank é baseado numa operação totalmente on-line, portanto, não existem agências bancárias. Tudo é controlado pelo aplicativo. Dessa forma, a *startup* consegue diminuir seus custos de operação e repassar essa diminuição para os usuários do seu cartão de crédito, porque é o próprio cliente

quem solicita o cartão, tornando o custo de aquisição muito baixo e o de ativação inexistente (NUBANK, 2019).

Não é somente pela presença on-line que o Nubank consegue diminuir seus custos. A taxa de inadimplência é um custo que os bancos arcam, mensalmente, mas essa *fintech* realiza sua própria análise de risco, determinando o perfil ideal dos usuários do cartão de crédito (BAZZOLI, 2019).

Com cerca de 2.000 variáveis avaliadas, a *startup* faz uma busca dos dados dos aspirantes, utilizando principalmente as informações atreladas ao número de Cadastro de Pessoas Físicas (CPF) e determina o perfil de pagador do cliente. Se o perfil for esperado pela empresa é oferecido o cartão de crédito, com a certeza que o cliente irá pagar suas dívidas (BAZZOLI, 2019).

Dessa forma, o Nubank consegue baixar sua taxa de inadimplência para um valor baixo, e ao operar com uma taxa de aprovação mais baixa busca evitar uma inadimplência muito elevada.

O modelo de negócios do Nubank é inspirado no *Capital One*, uma empresa de cartão de crédito que foi a pioneira de um modelo de avaliação de risco chamado *information-based strategy*, que consistia em usar o máximo de dados para segmentar as ofertas aos clientes. Na época, os cartões de crédito nos Estados Unidos cobravam exatamente a mesma taxa de todos os clientes (BAZZOLI, 2019).

Assim, desde o início de sua operação o Nubank tem procurado adotar modelos de gestão inovadores, bem diferentes dos modelos tradicionais. Seu faturamento está em processo de rápido crescimento, e sua estrutura organizacional vem sofrendo influência das melhores práticas em gestão de empresas (BAZZOLI, 2019).

Dessa forma, pode-se observar que o Nubank já nasceu se estruturando, de forma a ser ágil e voltado a soluções para melhorar a experiência do cliente. A implantação da cultura ágil em empresas envolve muita comunicação, integração entre todas as áreas, treinamento, sensibilidade perante as mudanças e evolução gradativa (BAZZOLI, 2019).

### **3.2.4 Proposta de valor**

A proposta de valor do Nubank, frente ao seu modelo de negócio, encontra-se no símbolo de transparência no nome de sua marca ao ofertar um serviço de cartão

de crédito inovador; ser uma instituição financeira 100% digital; exclusivamente gerenciável e administrável por uma plataforma digital; sem anuidade e com taxas menores que a média do mercado, ou para alguns produtos totalmente nulas; com menos burocracia para solicitar qualquer um dos serviços (NUBANK, 2020).

Outro valor relevante da *fintech* ocorre a partir da importância que é dada ao cliente, melhorando a relação entre instituição financeira e cliente, tornando-a uma missão (PEREIRA, 2018).

O design moderno do cartão também é apresentado como proposta de valor da marca. O cartão na cor roxa criou bastante popularidade nas redes sociais, fazendo com que haja um maior desejo para adquiri-lo, dando um maior conceito de valor e popularidade à marca (PEREIRA, 2018).

A proposta de valor do Nubank teve um grande impacto no expressivo crescimento pelo fato de a *startup* ter fundado seus valores a partir dos principais problemas apontados pelos clientes relacionados às experiências com os serviços financeiros oferecidos pelos bancos tradicionais, principalmente no atendimento demorado das agências, nas altas taxas praticadas pelos serviços prestados e nas anuidades (PEREIRA, 2018).

Como um dos modelos da cultura organizacional do Nubank consiste no foco no cliente, tenta-se ao máximo melhorar a relação entre a instituição financeira e a sua freguesia (PEREIRA, 2018).

### **3.2.5 Modelo de relacionamento com clientes**

O modelo de relacionamento adotado pelo Nubank é encantar os clientes e oferecer algo muito além do que eles esperam ou precisam. É mostrar que a empresa se importa com as pessoas que consomem os seus produtos. É tornar as interações entre atendimento e cliente algo memorável (NUBANK, 2020).

Esse encantamento não se baseia apenas no WoWs, que são os mimos, podendo ser presentes e cartas ou uma lembrancinha enviados pela equipe de atendimento quando há uma conexão, ou história marcante, na interação com os clientes após o atendimento. Os WoWs fazem parte da cultura de encantamento, mas não são a única e nem a mais importante parte dela (NUBANK, 2020).

Segundo a Nubank (2019), busca-se ao máximo meios de encantar os clientes com seus serviços, partindo não só do seu modelo de proposta de valor,

como o *design* do cartão, ou uma maior facilidade para a solução dos problemas, como também maior adaptação a cada tipo de cliente conforme ele prefere ser tratado, seja informalmente ou com uma linguagem mais formal, visando tornar as interações entre atendimento e cliente algo memorável.

Uma forma de encantá-lo é o jeito como o Nubank age, tentando antecipar e resolver os problemas de seus clientes de maneira criativa, colocando-se sempre no lugar dele, com empatia para poder resolvê-los da melhor maneira possível, com uma equipe ou time de atendimento chamado *Xpeer*, em que o X vem de experiência, e *peer*, que em inglês significa parceiro (NUBANK, 2020).

Esses *Xpeers* são os times que trabalham com o atendimento ao cliente. Como podem conhecê-lo melhor passam as principais informações para a empresa, que com base nas informações podem oferecer, e até mesmo criar um produto com as especificações particulares do cliente (NUBANK, 2020).

O atendimento do Nubank, além de seguir os conceitos 'Simples, Humano, Amigável, Prestativo e Educado (SHAPE), busca sempre surpreender os clientes com um cuidado que transcende ao atendimento feito pelo *chat*, *e-mail* ou telefone (NUBANK, 2020).

Com isso, o Nubank visa obter outras informações do cliente e assim, com a aplicação do *Customer Experience (CX)*, fazer interações ao longo de todas as jornadas, com o objetivo de atender, da maneira mais efetiva possível, seus desejos e necessidades (NUBANK, 2020).

Como não existe um manual de conduta para se fazer um atendimento de qualidade, mas sim um adaptável, o Nubank criou cinco ações e atitudes que ajudam os *Xpeers* na busca por encantar o cliente durante o atendimento. São eles (NUBANK, 2020):

- **Antecipar e resolver os problemas de forma criativa:** este é o princípio básico do atendimento do Nubank, uma vez que visa resolver o problema dos clientes o mais rápido possível, sem burocracia. Além disso, busca-se sempre antecipar problemas futuros, observando padrões nos atendimentos e sinalizando para que sejam resolvidos o mais rápido possível.
- **Colocar-se no lugar do cliente:** a maneira como se resolvem os problemas é tão importante quanto resolver o problema em si. É preciso ter empatia em cada atendimento.

- **Ser a voz do cliente dentro do Nubank:** é necessário ouvir os *feedbacks* dos clientes, saber quais são os problemas, necessidades, o que os incomoda e do que mais gostam. Para isso time de Xpeers precisa passar, para o restante da empresa, as opiniões que vão ajudar o Nubank a construir melhores produtos.
- **Construir conexões emocionais e encantar em cada interação:** a construção de uma conexão com o cliente é uma junção de fatores, como a eficiência, o tom de voz adaptável, e o serviço rápido, pois isso faz parte de um atendimento humano e personalizado e mostra que a empresa se importa com quem está entrando em contato.
- **Amar ser Xpeer:** nenhum dos outros quatro pontos funcionariam se as pessoas não gostassem do que fazem. A equipe precisa ser movida pela paixão de atender bem o cliente.

### 3.2.6 Modelo econômico

O Nubank, após os aportes do final do ano de 2019, que juntos contabilizaram um total de US\$ 909 milhões de recursos captados em poucos anos de existência, chegou a se tornar o maior banco digital independente (FINTECH, 2019).

Apesar de ter expectativa e potencial em seu *valuation* de mais de US\$ 10 bilhões, que é o valor da empresa que pertence aos acionistas, é também o preço que se pagaria para adquirir 100% das ações, desconsiderando a dívida.

No caso do Nubank, considerando que o *valuation* após a rodada foi de US\$10 bilhões, um investimento de US\$400 milhões renderia uma participação de 4%. Trata-se, portanto, da primeira *startup* nacional a ter esse *valuation* sem precisar abrir seu capital na Bolsa de Valores (FINTECH, 2019).

A *fintech* tem um crescimento constante de clientes, contando em 2018 com 5,9 milhões de clientes. Em 2019 passou para 19,7 milhões e no primeiro semestre de 2020 já contava com 25 milhões. Com relação à receita, também apresentou uma evolução e chegou em 2019 com R\$ 2,1 bilhões, com 70% a mais do que em 2018 (SILVEIRA, 2019).

Conforme o projetado, a *fintech* está focada em seu crescimento, ofertando mais serviços e alocando todos seus recursos em sua expansão, e por isso as despesas operacionais aumentaram, fazendo com que o prejuízo contábil líquido em

2019 no Brasil atingisse R\$313 milhões, representando um aumento de 210% referente ao ano de 2018 (SILVEIRA, 2019).

Em relação aos custos, o modelo de negócio do Nubank baseia-se em serviços totalmente on-line, possibilitando reduzir custos, pois espaços físicos necessitam de enormes investimentos das empresas, que originalmente repassam aos clientes em forma de taxas de serviços e manutenção de conta (SILVEIRA, 2019).

A taxa de inadimplência dos bancos tradicionais é de aproximadamente de 8%, média para o modelo de crédito, um custo em que todos são responsáveis mensalmente pelos que não pagam. Esse custo também é repassado ao consumidor. (BONZI, 2016)

Já o Nubank executa sua própria análise de crédito a partir da análise do perfil de seus usuários. São inúmeras variáveis avaliadas com base principalmente na consulta no CPF do cliente. Ao ser validada, a *startup* tem uma maior certeza quanto ao pagamento da fatura, sendo mais rígida para a aprovação da solicitação de crédito (BONZI, 2016).

Com isso, a *fintech* tem uma taxa de inadimplência menor que a dos bancos tradicionais, que não são divulgadas. Em suma, com essa diminuição de inadimplentes há também uma diminuição nos custos de operações e a possibilidade de menores taxas de juros cobradas ao consumidor (BONZI, 2016).

As formas de receita do Nubank se diferenciam dos demais *players* do setor. Elas concentram suas receitas em apenas duas: i) financiamento de faturas, inclusive com juros menores do que o mercado; e ii) percentual das transações feitas pelos clientes, cobrado dos estabelecimentos comerciais.

A principal diferença é que o Nubank não cobra anuidade e tarifas dos seus clientes, o que efetivamente é um grande argumento da proposta de valor (CANTO, 2016). Além disso, consegue cobrar taxas de juros mais baixas porque tem apenas presença virtual. Essa é uma vantagem competitiva enorme para quem consegue aplicar no seu modelo de negócio (BONZI, 2016).

Atualmente a principal fonte de receita da *startup* é denominada *interchanges*, quando o consumidor realiza alguma compra no cartão. A partir disso, o lojista deve pagar alguma taxa pela transação, que se encontra com a média de 5% do total da compra. Essa porcentagem é dividida em três partes: uma parcela vai para empresa

da máquina de cartão; outra para a bandeira do cartão; e a última para o Nubank (SILVEIRA, 2019).

Em suma, as informações apresentadas mostram o diferencial do Nubank, além da sua fama com o cartão solicitado pelo próprio cliente que procura a *fintech*. Sem a necessidade de grandes valores investidos com marketing, o Nubank mostra que o grande desafio para gerar receitas cada vez maiores é o crescimento escalável de clientes (SILVEIRA, 2019).

### **3.3 Impactos gerados pelo Nubank nas instituições bancárias**

O Brasil é o maior mercado de *fintechs* da América Latina e cada vez mais se qualifica para manter a liderança. O Banco Central encoraja o desenvolvimento dessas novas tecnologias no mercado financeiro, pois isso pode estimular a concorrência, possibilitando a oferta de produtos a preços menores e atingindo maior parcela da população (BANCO CENTRAL, 2019).

A Associação Brasileira de *Startups*, ABSTARTUPS (2018), projeta que até 2035 as *startups* podem responder por 5% do Produto Interno Bruto (PIB) do país, porém, só será possível se os negócios transformarem os mercados consolidados, capacidade que os especialistas chamam de *disrupção*.

Em 2019, o Banco Central publicou um relatório de estabilidade financeira e divulgou que as *fintechs* se mostram abertas às inovações. Também enfatizou que o impacto ao sistema bancário será benéfico ao desenvolvimento nacional.

As *fintechs* estão mudando o mercado e forçando os bancos a inovar, tornaram-se, então, uma ameaça às instituições financeiras tradicionais. Questionamentos são levantados quanto à liderança dos bancos no mercado, já que por muito tempo foram as opções disponíveis para os brasileiros (BANCO CENTRAL, 2019).

Esse crescimento da tecnologia financeira e serviços, que as *fintechs* oferecem no Brasil, tem impactado os bancos tradicionais que por longos anos atuam como grandes agentes bancários, desfrutando por muitos anos de prestações de serviços quase que exclusivos (CONVERGÊNCIA DIGITAL, 2019).

A competitividade dos bancos digitais, ou startups de finanças, trouxe uma reflexão aos grandes bancos, que passaram a se reorganizar para não deixar esse espaço vazio (CONVERGÊNCIA DIGITAL, 2019).

Com isso, é possível analisar que o contato e a conexão com os meios digitais apontam uma alteração de comportamento do consumidor. Os dados indicam amadurecimento do consumidor brasileiro em lidar e usufruir dos serviços tecnológicos oferecidos pelas instituições financeiras (CONVERGÊNCIA DIGITAL, 2019).

Tem-se, portanto, a tecnologia facilitando a vida da população com as inúmeras funções que oferece, impactando positivamente no volume de transações bancárias já que permite que as pessoas acessem com facilidade o *Mobile Banking* e a *Internet Banking* em qualquer lugar que estejam (AZOLLINI, 2019).

No curto prazo, em meio à evolução das *startups* financeiras frente aos bancos tradicionais, é possível observar que com a entrada no mercado dos bancos digitais, destacando-se o Nubank, fica mais intensa a competição de mercado, com a modificação de normas de concorrência e competitividade, ampliando o acesso da população a um sistema financeiro mais democrático, transparente e menos excludente (AZOLLINI, 2019).

Além do mais, outro impactado analisado é a cidadania financeira frente à inclusão. Há maior facilidade na oferta de créditos e microcréditos mais baratos, e difundidos os meios de pagamento propiciando um maior acesso da geração mais jovem aos serviços financeiros, oferecendo menos burocracia até mesmo para empreender (ZAGO, 2019).

Assim, o Nubank tem causado uma revolução na forma de fazer negócios com os clientes, com atendimento digital por *smartphones*, via aplicativo. O principal impacto está na mudança do foco para o cliente, com intuito de atender suas necessidades específicas, com oferta de serviços com taxas mais baixas, e comodidade.

O foco está na transparência, em seu negócio principal, utilizando-se de bases tecnológicas consistentes com plataformas modernas, como uso da nuvem, que reduz custos e tempo para nas tomadas de decisão (ZAGO, 2019).

Além disso, a empresa está em constante busca para redefinir a relação das pessoas com o dinheiro a partir de uma experiência mais eficiente e transparente, com o objetivo de acabar com a complexidade e devolver o controle da vida financeira para as pessoas (ZAGO, 2019).

Então, a startup coloca em evidência sua personalidade inconformada, vendendo praticidade, custos baixos, transparência e preocupação com o *feedback*

do cliente, pretendendo redefinir o padrão dos serviços financeiros no Brasil e no mundo (SILVEIRA; ANDREU, 2019).

Quanto aos bancos tradicionais, sua função se baseia inicialmente na concessão de créditos e na possibilidade de conceder empréstimos em troca de um retorno. Sua importância para a economia dos países se deve à forma inovadora como tais instituições conseguem oferecer diversos produtos e serviços em uma mesma estrutura (SILVEIRA; ANDREU, 2019).

Apesar das grandes estruturas indicarem a importância do setor para economia, a atualidade evidencia a preocupação que o aumento de competitividade pode trazer em relação à manutenção dessas instituições (SILVEIRA; ANDREU, 2019).

Os principais bancos comerciais, que fornecem serviços utilizados por milhares de pessoas em todo país, mesmo sendo detentores dos serviços financeiros, mantêm uma relação instável com seu público, dada a sua insatisfação. Isso por que as pessoas não estão satisfeitas com os produtos e atendimento dos bancos, e essa insatisfação é uma oportunidade para as *fintechs* dominarem grande parte do mercado (MAGNUS, 2018).

No Brasil, os bancos gozavam de um grau de confiança pública que era fundamental às suas marcas. Embora essa confiança não tenha sido totalmente eliminada, certamente foi corroída, e as *fintechs* estão se inserindo no mercado.

Elas buscam inovar cada vez mais e oferecer serviços mais baratos e menos burocráticos, isso traz uma perspectiva de futuros concorrentes que até então não configuravam dentro dos negócios dos bancos comerciais (MAGNUS, 2018).

### **3.4 Desafios futuros do Nubank**

O banco digital brasileiro Nubank, como já mencionado, foi considerado a *startup* mais valiosa da América Latina, e embora ainda desconhecida nos Estados Unidos começou a despertar o interesse de investidores americanos após sua expansão para o México (CRESPO, 2019).

A avaliação de valor do Nubank reflete o crescimento do ecossistema de *startups* no Brasil e o deslocamento de investidores para países emergentes que buscam empresas promissoras (CRESPO, 2019).

Dada a estratégia agressiva de expansão internacional do Nubank, ele poderá se transformar em uma das *startups* da mais rápida ascensão nos países em desenvolvimento, como o Brasil. Além de ser emergente, o país é muito grande, com um número significativo de pessoas com smartphone e Internet e um índice alto de reclamação de serviços bancários, o que é uma oportunidade para o Nubank (CRESPO, 2019).

Mesmo apresentando bons resultados, o Nubank tem apresentado dificuldades para crescer e ter acesso a recursos financeiros, por causa da tecnologia atrasada disponibilizada nos países e de questões regulamentares.

No Brasil, o principal desafio para a *fintech* tem sido elaborar o modelo de negócios e lançar seus produtos, dada a estrutura regulatória que é complexa e acaba impedindo a empresa de atender suas necessidades e de permanecer atuando no mercado de *fintechs* (CRESPO, 2019).

O Nubank tem tido prejuízos, mas em suas projeções há perspectiva de continuar crescendo e ganhando o mercado, como o de cartões que já conseguiu crescer e se tornar um dos maiores do país, que oferece uma grande oportunidade de *market share* ou fatia de mercado (CRESPO, 2019).

A premissa futura é permanecer investindo para crescer e posteriormente, gerar rentabilidade, buscando uma abertura de capital como forma de remunerar os investidores que apostaram na *fintech*. Não há previsão de quando o processo acontecerá, pois, ser uma empresa de capital aberto é algo que exige muito trabalho (CRESPO, 2019).

O Nubank também, apesar de ter sua essência como um banco digital totalmente transparente, na sua razão social ainda está como Nu Pagamentos S.A., ou seja, é considerado uma conta de pagamentos, mesmo com todos os serviços bancários que já oferece (RIBEIRO, 2019).

Diferentemente dos outros bancos digitais, como o Inter, C6 Bank e Original, que já são formalmente oficializados como banco, o Nubank pode a curto prazo ter restrições para a oferta de novos serviços bancários, como previdência social ou seguro, apesar de oferecer o FGC, em razão dos critérios legais do Banco Central (RIBEIRO, 2019).

Esse poderá ser um desafio no futuro: tornar-se um banco digital completo para que não haja a necessidade de ter algum banco complementar, e os

movimentos progressivos do mercado indicam que esse caminho pode ser seguido pela *fintech* (RIBEIRO, 2019).

Por último, e mais importante, é o fato de entregar o melhor produto possível para os clientes, e esse objetivo guia as decisões de engenharia e design durante todo o ciclo de desenvolvimento de um produto, seja no momento em que uma ideia surge, passando pelo lançamento da primeira versão e pelas inúmeras análises que são feitas depois de ver como os clientes interagem com o produto (ABREU, 2019).

Para isso, a única maneira de desenvolver soluções de valor e ser capaz de se comunicar verdadeiramente com seus clientes é conhecendo-os profundamente. Com base nessa filosofia são desenvolvidos novos produtos no Nubank, que trazem um impacto significativo e duradouro para o cliente, o elemento principal, o ponto de partida para avaliar novas ideias, uma vez que o sucesso se deve principalmente a um com relacionamento (ABREU, 2019).

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No atual ambiente socioeconômico, cada vez mais competitivo e globalizado, as empresas necessitam se reinventar para alcançar êxito, e os bancos não são exceção. As novas tecnologias mudaram a maneira como as pessoas interagem com o banco e também a forma como a entidade administra e maneja suas próprias contas.

Isso demanda aumento do gasto em Tecnologia de Informação (TI) e a necessidade de administrar e integrar modelos que, às vezes, tornam-se obsoletos em questão de meses. Além disso, têm-se ainda as *fintechs*, que são *startups* focadas na inovação dos serviços financeiros e concorrentes diretas dos bancos, obrigando-os a desenvolverem estratégias próprias para lidar com mais essa concorrente.

Atualmente existem *fintechs* que oferecem os mesmos serviços que os bancos tradicionais, como empréstimos, transações e investimentos. O grande diferencial é que elas se baseiam em alta tecnologia e baixo custo, itens que têm conquistado milhares de adeptos por todo o mundo.

As diferenças entre os bancos tradicionais e as *fintechs* são significativas, pois oferecem serviços financeiros com agilidade e acessibilidade, geralmente 100% digitais, eliminando a burocracia de solicitação de crédito e aprovação das operações.

Em geral, os bancos tradicionais têm características burocráticas: são lentos; padronizados e presenciais, entre outras, mas ainda são referências no mercado, além de terem consolidado fortemente seus serviços.

Embora sejam referências, cada vez mais as *fintechs* estão avançando no mercado financeiro, principalmente por serem uma alternativa diferenciada em termos de qualidade de atendimento aos clientes.

Essas empresas oferecem canais de comunicação mais confortáveis para os clientes, viabilizando o acesso digital ao crédito de forma mais otimizada e acessível e adaptando seus serviços financeiros às necessidades das empresas. São, portanto, uma ameaça à modalidade de negócio dos bancos tradicionais.

Nesse contexto, questionou-se neste estudo os principais impactos gerados pelas *fintechs* financeiras no mercado financeiro, e verificou-se que o avanço das

tecnologias de Internet tem impactado diversos segmentos da economia brasileira, principalmente o setor financeiro, pois novos serviços estão surgindo para atender a uma demanda latente que envolve a mudança no perfil dos consumidores.

As *fintechs* tendem a revolucionar o mercado financeiro, mudando conceitos antigos e transformando o setor, pois os consumidores começam a deixar de trabalhar com os bancos e migrar para as *startups* financeiras. No Brasil, elas surgiram em meio à necessidade de contrapor as altas taxas cobradas pelos bancos; a escassez de crédito; e a burocracia das instituições financeiras.

Isso tem feito com que muitas instituições registrem perdas exponenciais de clientes e uma baixa preocupante nos níveis de receitas, uma vez que esse tipo de *startup* oferece os mesmos serviços que os bancos, porém com taxas reduzidas ou nulas, adaptando-se às necessidades e gostos do cliente e com total transparência, resolvendo tudo via Internet.

Com relação ao objetivo proposto, que visou apresentar a trajetória da *startup* brasileira Nubank que é pioneira no segmento de serviços financeiros, atuando como operadora de cartão de crédito e *fintech*, a pesquisa demonstrou que como as demais, ele oferece serviços diferenciados especialmente para o perfil de consumidores atuais.

Isso significa clientes cada vez mais exigentes, que buscam facilidade e praticidade para fazer as operações bancárias a qualquer momento, com o mínimo de burocracia, e serviços mais eficientes, mais transparentes e com menor custo.

Esse tipo de serviço do Nubank é oferecido também para o cliente pessoa jurídica, que encontra mais facilidade para gerar boletos, obter empréstimos e até mesmo controlar recebimentos e pagamentos de clientes.

A *fintech* permite maior produtividade, reduz custos e aumenta a agilidade, dando ao empreendedor maior liberdade para dar foco ao que é realmente importante para o negócio.

Assim, o Nubank oferece vantagens a seus clientes, como a praticidade nos serviços por meio da Internet, para resolver qualquer operação financeira nos seus dispositivos móveis, a qualquer momento e em qualquer lugar.

O fato de ter modelos de negócio bem específicos, oferecendo geralmente uma pequena quantidade de produtos, permite concentrar os esforços para oferecer um serviço de qualidade, atendendo às demandas que antes não eram contempladas pelas grandes instituições financeiras.

O impacto nos bancos comerciais foi a perda gradativa de clientes. As instituições bancárias ofereciam serviços financeiros burocráticos e inacessíveis para boa parte da população, com altas taxas de juros. Esse cenário se desenhou pelo mundo, trazendo à tona anseios da população por serviços descomplicados, menos burocráticos e baratos.

Foi assim que a *startup* Nubank nasceu, oferecendo um modelo de negócio muito mais flexível e próximo das necessidades dos clientes de forma rápida, prática e com o máximo de comodidade.

## REFERÊNCIAS

ABFINTECH - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FINTECHS. **O que são fintechs?** 2019. Disponível em: <<https://www.abfintech.com.br/sobre>>. Acesso em: 15/03/2020.

ABSSTARTUPS – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRAS DE STARTUPS. **O momento da startup brasileira e o futuro do ecossistema de inovação:** radiografia do ecossistema brasileiro de startups. 2019. Disponível em: <[https://ecossistemasdestartups.com.br/?utm\\_campaign=blog-site-radiografia&utm\\_medium=organic&utm\\_source=blog&utm\\_content&utm\\_term](https://ecossistemasdestartups.com.br/?utm_campaign=blog-site-radiografia&utm_medium=organic&utm_source=blog&utm_content&utm_term)>. Acesso em: 05/05/2020.

ABGI. **A inovação:** definição, conceitos e exemplos. 2020. Disponível em: <<https://brasil.abgi-group.com/a-inovacao/>>. Acesso em: 09/07/2020.

ABREU, L. **Os 5 principais modelos de negócios digitais para você investir.** 2019. Disponível em: <<https://rockcontent.com/blog/modelos-de-negocios-digitais/>>. Acesso em: 12/07/2020.

ABREU, L. C. **Empoderamento dos clientes e atendimento de qualidade:** o que você pode aprender com a estratégia da Nubank. 2020. Disponível em: <<https://rockcontent.com/blog/estrategia-do-nubank/>>. Acesso em: 25/07/2020.

ACSP – ASSOCIAÇÃO COMERCIAL DE SÃO PAULO. **Bancos x fintechs:** quais são as diferenças? 2019. Disponível em: <<https://acsp.com.br/publicacao/s/bancos-x-fintechs-quais-sao-as-diferencas>>. Acesso em: 15/03/2020.

ALVES, A. **Conta digital x internet banking.** 2018. Disponível em: <<https://abstartups.com.br/conta-digital-x-internet-banking/>>. Acesso em: 04/03/2020.

AZOLLINI, T. C. **Fintechs e economia digital:** desafios e perspectivas. 2019. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/197659>>. Acesso em: 25/03/2020.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório de estabilidade financeira.** 2019. Disponível em: <[https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/50579/Res\\_4656\\_v1\\_O.pdf](https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/50579/Res_4656_v1_O.pdf)>. Acesso em: 25/03/2020.

BARRETO, W. **Você sabe a diferença entre um Banco e uma Fintech?** 2018. Disponível em: <<https://renovamidia.com.br/diferenca-entre-banco-fintech/>>. Acesso em: 15/07/2020.

BASSOTTO, L. **O que é blockchain?** Como funciona a tecnologia? 2018. Disponível em: <<https://cointimes.com.br/o-que-e-blockchain-como-funciona/>>. Acesso em: 17/07/2020.

BAZZOLI, A. **Exclusivo: muitos querem, poucos tem! Entenda a magia (e negócio) do cartão Nubank.** 2019. Disponível em: <<https://www.televendasecobranca.com.br/credito/exclusivo-muitos-querem-poucos-tem-entenda-a-magia-e-negocio-do-cartao-nubank-54818/>>. Acesso em: 25/06/2020.

BICUDO, L. **O que é uma startup?** 2016. Disponível em: <<https://www.startse.com/noticia/startups/afinal-o-que-e-uma-startup2016>>. Acesso em: 25/03/2020.

BONZI, A. **Nubank: será que ele é tudo isso?** 2016. Disponível em: <<https://jurosbaixo.com.br/conteudo/nubank-sera-que-ele-e-tudo-isso/>>. Acesso em: 20/06/2020.

BPP. **Fintech X bancos: entenda a diferença entre os serviços financeiros.** 2019. Disponível em: <<https://bpp.com.br/blog/fintech-x-bancos-entenda-a-diferenca-entre-os-servicos-financeiros/>>. Acesso em: 15/03/2020.

BRETAS, V. **As 50 cidades mais inovadoras do Brasil.** 2019. Disponível em: <<https://exame.com/brasil/as-50-cidades-mais-inovadoras-do-brasil/>>. Acesso em: 12/07/2020.

BRUEL, G. **Employee experience: os benefícios de investir em colaboradores.** 2018. Disponível em: <<https://transformacaodigital.com/employee-experience-os-beneficios-de-investir-nos-colaboradores/>>. Acesso em: 10/07/2020.

CANTO, R. **Qual é o futuro dos bancos?** 2016. Disponível em: <<https://exame.com/economia/qual-e-o-futuro-dos-bancos/>>. Acesso em: 11/07/2020.

CARCIONE, S. G. **Serviços bancários personalizados.** São Paulo: IBCB, 2009.

CB INSIGHTS. **Dona do TikTok, startup mais valiosa do mundo alcança valor de US\$ 100 bilhões.** 2020. Disponível em: <<https://www.cbinsights.com/research/2019-top-100-ai-startups-where-are-they-now/>>. Acesso em: 15/07/2020.

CHISHTI, S.; BARBERIS, J. **A revolução fintech: o manual das startups financeiras.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

CHRISTENSEN, C. M. **O dilema da inovação: quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso.** São Paulo: M. Books, 1997.

CONGO, M. **Banco digital: qual é o melhor?** 2019. Disponível em: <<https://blog.magnetis.com.br/bancos-digitais/>>. Acesso em: 25/03/2020.

CONVERGÊNCIA DIGITAL. **Bancos tradicionais sentem no bolso o impacto das fintechs e bancos digitais no crédito.** 2019. Disponível em: <<https://www.convergenciadigital.com.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?UserActiveTemplate=site%2Cmobile&inoid=51113&sid=5#:~:text=NEG%C3%93CIOS-Bancos%20tradicionais%20sentem%20no%20bolso%20o%20impacto,e%20bancos>>

%20digitais%20no%20cr%C3%A9dito&text=Os%20bancos%20digitais%2C%20aqueles%20que,potencial%20do%20mercado%20de%20cr%C3%A9dito>. Acesso em: 25/07/2020.

COSTA, L. A.; GASSI, B. B. **Fintechs e os bancos brasileiros: um estudo regulatório à luz da lei 12.865, 2017.** Disponível em: <<http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/ETIC/article/view/6560>>. Acesso em: 25/03/2020.

COSTA, M. **Nubank: conheça três funções da NuConta que podem simplificar sua vida.** 2019. Disponível em: <<https://www.techtudo.com.br/listas/2019/10/nubank-conheca-tres-funcoes-da-nuconta-que-podem-simplificar-sua-vida.ghtml>>. Acesso em: 25/07/2020.

CRESPO, S. **Brasil tem um dos maiores potenciais para fintechs, diz CEO do Nubank.** 2019. Disponível em: <<https://www.startse.com/noticia/mercado/brasil-tem-um-dos-maiores-potenciais-para-fintechs-diz-ceo-do-nubank>>. Acesso em: 25/07/2020.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. **As regras da inovação.** São Paulo: Artmed, 2007.

DIMON, J. **O fenômeno fintech.** 2016: Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Dinheiro/noticia/2016/01/o-fenomeno-fintech-nova-leva-de-startups-que-invadiram-o-sistema-financeiro.html>>. Acesso em: 20/07/2020.

DINIZ, J. M. **Theres Neobanking war coming in Brazil.** 2016. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/theres-neobanking-war-coming-in-brazil-bruno-diniz/>>. Acesso em: 10/06/2020.

DINIZ, B. **O fenômeno fintech.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

\_\_\_\_\_. **Perspectivas para a cena fintech brasileira em 2020.** 2019. Disponível em: <<https://noomis.febraban.org.br/especialista/bruno-diniz/perspectivas-para-a-cena-fintech-brasileira-em-2020>>. Acesso em: 19/07/2020.

FARIAS, V. **As fintechs e o futuro do mercado financeiro no Brasil.** 2018. Disponível em: <<https://www.consumoempauta.com.br/fintechs-2/>>. Acesso em: 20/07/2020.

FEBRABAN - FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. **Como a transformação digital atingiu os bancos e os serviços financeiros.** 2019. Disponível em: <<https://transformacaodigital.com/economia/transformacao-digital-nos-bancos-evolucao-nos-servicos-financeiros/>>. Acesso em: 14/07/2020.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2019.** 2020. Disponível em: <<https://portal.febraban.org.br/pagina/3106/48/pt-br/pesquisa>>. Acesso em: 14/07/2020.

FINTECH. **Saiba a diferença entre fintech e banco digital e quais as vantagens de cada um.** 2020. Disponível em: <<https://fintech.com.br/blog/fintech/diferenca-entre-fintech-e-banco-digital/#:~:text=%C3%89%20importante%20entender%20que%2C%20na,categorias%20existentes%20entre%20as%20fintechs.>>. Acesso em: 15/07/2020.

\_\_\_\_\_. **Conheça a história do Nubank, a fintech que revolucionou o mercado financeiro no Brasil.** 2019. Disponível em: <<https://fintech.com.br/blog/fintech/historia-do-nubank/>>. Acesso em: 25/07/2020.

FINTECHLAB. **Fintechs no Brasil: uma revolução que já é realidade.** 2016. Disponível em: <<http://fintechlab.com.br/index.php/2016/04/14/report-fintechs-no-brasil-uma-revolucao-que-ja-e-realidade/>>. Acesso em: 15/03/2020.

FLORIDA, R.; HATHAWAY, I. **Startups and innovation is changing.** 2018. Disponível em: <<https://hbr.org/2018/11/how-the-geography-of-startups-and-innovation-is-changing>>. Acesso em: 25/03/2020.

FORATO, F. **China bate EUA e concentra maior número de unicórnios no mundo: Brasil é o 8º.** 2019. Disponível em: <<https://canaltech.com.br/startup/china-concentra-maior-numero-de-unicornios-a-frente-dos-eua-153229/#:~:text=As%20startups%20bilion%C3%A1rias%20se%20dividem,cerca%20de%2012%25%20do%20planeta>>. Acesso em: 10/07/2020.

FREITAS, J. S.; GONÇALVES, C. A.; CHENG, L. C. **O fenômeno das spin-offs acadêmicas: estruturando um novo campo de pesquisa no Brasil.** 2010. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/973/97321709005.pdf>>. Acesso em: 09/07/2020.

GANZER, R. A. **A era digital nos serviços financeiros.** 2017. Disponível em: <<https://cooperativismodecredito.coop.br/2017/06/a-era-digital-nos-servicos-financeiros/>>. Acesso em: 14/07/2020.

GROWLY, M. **What is a startup the historical background.** 2016. Disponível em: <<https://www.growly.io/what-is-a-startup-the-historical-background/>>. Acesso em: 16/04/2020.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Fatores relevantes para a fidelização de clientes no setor bancário.** 2019. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv26014.pdf>>. Acesso em: 23/07/2020.

LAMOOUNIER, L. **O guia definitivo da tecnologia blockchain: uma revolução para mudar o mundo.** 2018. Disponível em: <<https://101blockchains.com/pt/tecnologia-blockchain-guia/>>. Acesso em: 17/07/2020.

MAGNUS, T. **Transformação digital nos bancos: evolução nos serviços financeiros.** 2018. Disponível em: <<https://transformacaodigital.com/economia/transformacao-digital-nos-bancos-evolucao-nos-servicos-financeiros/>>. Acesso em: 13/07/2020.

MANUAL DE OSLO. **Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. Brasília: OECD/FINEP, 1997.

MENEGOCCHI, L. **O novo paradigma de finanças: primeira parte: automação**. 2018. Disponível em: <<https://blogs.oracle.com/oracle-brasil/o-novo-paradigma-de-financas-primeira-parte-automacao-v2>>. Acesso em: 13/07/2020.

MORAES, T. A.; PELLIZZONI, L. N.; VALDEVINO, A. M. **Todo mundo #NU: uso de data science em serviços**. GV Casos. Vol. 8, N. 2, Jul-Dez/2018 Doc. 8. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvcasos/article/view/74319>>. Acesso em: 19/07/2020.

MOREIRA, D. **Afinal, o que é uma startup?** 2018. Disponível em: <<https://exame.com/pme/o-que-e-uma-startup/>>. Acesso em: 09/07/2020.

NUBANK. **Cartão Nubank, tudo sobre**. 2019. Disponível em: <<https://blog.nubank.com.br/cartao-nubank-tudo-sobre-2/>>. Acesso em: 20/06/2020.

\_\_\_\_\_. **Tudo sobre o Nubank**. 2020. Disponível em: <<https://blog.nubank.com.br/investidores-do-nubank/>>. Acesso em: 21/06/2020.

OLIVEIRA, W. **Inovação**. 2020. Disponível em: <<https://evolvempv.com/o-que-e-inovacao/>>. Acesso em: 09/07/2020.

PAREDES, A. **Quais são os modelos de negócios digitais mais utilizados?** 2019. Disponível em: <<https://www.iebschool.com/pt-br/blog/software-de-gestao/digital-business/quais-sao-os-modelos-de-negocios-digitais-mais-utilizados/>>. Acesso em: 14/07/2020.

PELLINI, R. **O futuro do dinheiro**. São Paulo: Gente, 2020.

PEREIRA, D. **Modelo de negócio do Nubank**. 2018. Disponível em: <<https://analistamodelosdenegocios.com.br/modelo-de-negocio-do-nubank/>>. Acesso em: 20/06/2020.

PRADO, J. **Confira todos os investimentos recebidos pelo Nubank**. 2019. Disponível em: <<https://www.conexaofintech.com.br/guia/investimentos-nubank/>>. Acesso em: 22/07/2020.

RABELO, A. **Transformação digital: o que é e quais os seus impactos na sociedade**. 2017. Disponível em: <<https://rockcontent.com/blog/transformacao-digital/>>. Acesso em: 14/07/2020.

RAMOS, A. J. **5 tendências para fintechs em 2020**. 2020. Disponível em: <<https://rockcontent.com/blog/tendencias-para-fintechs/#:~:text=5%20tend%C3%Aancias%20para%20fintechs%20em%202020,-Por%20Ana%20J%C3%BAlia&text=As%20empresas%20que%20se%20enquadram,de%20um%20crescimento%20ainda%20maior.&text=As%20fintechs%20est%C3%A>>

3o%20crescendo%20de,%C3%A9%20que%20brilhem%20ainda%20mais!>. Acesso em: 18/07/2020.

RIBEIRO, D. **Nubank**: cinco motivos para o seu favoritismo. 2019. Disponível em: <<https://www.consumidormoderno.com.br/2019/07/30/nubank-favoritismo/>>. Acesso em: 25/07/2020.

ROGERS, D. L. **Transformação digital**: repensando o seu negócio para a era digital. 1. ed. São Paulo: Autêntica Business, 2017.

ROSA, S. C.; SCHREIBER, D.; SCHMIDT, S.; KUHN JUNIOR, N. **Práticas de gerenciamento que combinam cocriação de valor e experiência do usuário**: uma análise da inicialização do Nubank no mercado brasileiro. *In*: Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade, v. 7, n. 2, p. 22-43, 2017. Disponível em: <<https://www.revistas.uneb.br/index.php/financ/article/view/3145>>. Acesso em: 15/03/2020.

SALLES, F. **Melhores contas digitais 2020**: 15 melhores opções e dicas. 2020. Disponível em: <<https://www.apptuts.net/tutorial/web/melhores-contas-digitais-opcoes-dicas/>>. Acesso em: 13/07/2020.

SANTOS, E. C. **As relações públicas e o atendimento ao cliente no ambiente digital**: caso Nubank. 2017. Disponível em: <<http://www.fapcom.edu.br/wp-content/uploads/2017/11/TCC-AS-RELA%C3%87%C3%95ES-P%C3%9ABLICAS-Edyanne-Cavalcanti.pdf>>. Acesso em: 17/07/2020.

SB COACHING. **Startup**: definição, tipos, exemplos e dicas para o sucesso. 2018. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/startup/>>. Acesso em: 07/07/2020.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucro, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. Rio de Janeiro: Nova Cultural, 1982.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **O que é uma startup?** 2020. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-uma-startup,6979b2a178c83410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 05/07/2020.

SILVA, D. L. **Comunicando em serviços**: um estudo de caso da startup. 2017. Disponível em: <<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/55555/R%20-%20E%20-%20DAYSE%20LISLAINE%20HAIDINGER%20DA%20SILVA.pdf>>. Acesso em: 17/07/2020.

SILVEIRA, A. **Como funciona a NuConta?** conheça rendimento da conta digital do Nubank. 2019. Disponível em: <<https://www.techtudo.com.br/noticias/2019/02/nuconta-vale-a-pena-saiba-como-funciona-a-conta-digital-do-nubank.ghtml>>. Acesso em: 25/07/2020.

SILVEIRA, R. M.; ANDREU, G. T. **Tendências e desafios do mercado financeiro: as fintechs e regulação**. 2019. Disponível em: <<https://www.migalhas.com.br/depeso/299309/tendencias-e-desafios-do-mercado-financeiro-as-fintechs-e-regulacao>>. Acesso em: 20/07/2020.

TIDD, J.; BESANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TMF GRUOP. **A revolução das fintechs no Brasil**. 2019. Disponível em: <<https://www.tmf-group.com/pt-br/news-insights/articles/2018/june/fintech-in-brazil/#:~:text=segura%20em%20segundos,-,Crescimento,pa%C3%ADses%20da%20Am%C3%A9rica%20Latina%20juntos>>. Acesso em: 20/07/2020.

TOLEDO, J. C. **Gestão da mudança da qualidade de produto**. 1994. *In*: Revista Gestão & Produção, v. 1, n. 2, p. 104-124, 1994. Disponível em: <[https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0104-530X1994000200001&lng=en&nrm=iso&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0104-530X1994000200001&lng=en&nrm=iso&tlng=pt)>. Acesso em: 05/07/2020.

VENTURA, F. **Nubank chega a 25 milhões de clientes no cartão de crédito e conta digital**. 2020. Disponível em: <<https://tecnoblog.net/343123/nubank-chega-a-25-milhoes-de-clientes-no-cartao-de-credito-e-conta-digital/>>. Acesso em: 22/07/2020.

WANDERLEY, M. **Brasil, o país das fintechs: panorama do setor para 2020**. 2020. Disponível em: <<https://computerworld.com.br/2020/02/10/brasil-o-pais-das-fintechs-panorama-do-setor-para-2020/>>. Acesso em: 19/07/2020.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAGO, B. **Entenda qual o impacto das fintechs no sistema bancário**. 2019. Disponível em: <<https://blog.cedrotech.com/entenda-qual-o-impacto-das-fintechs-no-sistema-bancario/>>. Acesso em: 25/07/2020.