

# A ESTRATÉGIA E A VANTAGEM COMPETITIVA: ESTUDO DE CASO FINTECH NUBANK

## (STRATEGY AND COMPETITIVE ADVANTAGE: FINTECH NUBANK CASE STUDY)

*Thais Argolo<sup>1</sup>, Fernando Rocha<sup>2</sup>, Valteir Chaves<sup>3</sup>*

---

### Resumo

O estudo de caso seguinte configura-se como sendo um esforço teórico/prático, que visa correlacionar os conceitos de estratégia e vantagem competitiva, para compreender como estes podem ser utilizados enquanto ferramentas potencializadoras do sucesso organizacional. No âmbito teórico encontram-se discutidos os principais conceitos e autores que guiam a construção da estratégia ou que apresentaram formas para se construir uma vantagem competitiva. A aplicação prática do estudo consistiu na busca de uma organização que, na sua trajetória, apresentasse alguma vantagem competitiva face à sua concorrência. Nesse sentido, o objeto de análise escolhido foi a fintech brasileira Nubank, fundada em 2013 e que, até aos dias de hoje, tem sido sinónimo de diferenciação no mercado financeiro brasileiro. Deste modo, o estudo de caso consiste na observação dos fatores de diferenciação dos produtos desenvolvidos pela organização. Esta observação procura compreender como a estratégia adotada pelo Nubank se configurou como um fator de competitividade para a organização.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estratégia, Competitividade, Diferenciação, Nubank.

---

### Abstrat

This case study follows a configuration as a theoretical / practical effort, which aims to correlate the concepts of strategy and competitive advantage, to understand how these can be used as tools to enhance organizational success. At the theoretical level, the main concepts and authors that guide the construction of the strategy or which ways to create competitive advantages are discussed. The practical application of the study consisted in the search for an organization that in its trajectory has some competitive advantage over its competitors. In this sense, the object of analysis chosen was the brazilian fintech called Nubank, established in 2013 and that until the present day were the same synonyms of difference in the brazilian financial market. Thus, the case study consists in observing the differentiation factors of the products developed by the organization. This observation seeks to understand how the strategy adopted by Nubank was configured as a competitive factor for the organization.

**KEYWORDS:** Strategy, Competitiveness, Differentiation, Nubank.

---

<sup>1</sup> argolo.cardoso@ubi.pt

<sup>2</sup> fernando.rocha@ubi.pt

<sup>3</sup> valteir.chaves@ubi.pt

## 1. INTRODUÇÃO

O ambiente digital influenciou diversas mudanças significativas na vida das pessoas e na forma como elas interagem entre si. Com as empresas não poderia ser diferente – já que elas também são constituídas de pessoas. A internet e as novas tecnologias mudaram a forma como as corporações comunicam com os seus públicos de interesse – isto é, consumidor final, fornecedores, acionistas, público interno e empresas parceiras, por exemplo – e de pensar em estratégias para ganharem vantagens competitivas no mercado.

Mas, para além de existirem empresas que precisam de se adaptar ao ambiente web, procurando por formas de estarem cada vez mais presentes nesse meio e, assim, manter os clientes que já têm e conquistarem novos, há outras empresas que já nascem digitais e usam a internet e a tecnologia a seu favor como uma vantagem em relação aos outros concorrentes do mesmo nicho de mercado.

O Nubank é um banco brasileiro totalmente digital, desde a emissão das faturas até ao relacionamento com os clientes. Nasceu como uma startup que ganhou visibilidade por ter uma proposta original e hoje é uma das principais fintechs da América Latina. O seu modelo de negócio rende à empresa diversos prêmios de inovação todos os anos. Neste artigo, falaremos um pouco mais sobre ele, explorando a teoria de Porter (1985) para analisar as suas vantagens competitivas em relação aos bancos tradicionais.

Faremos uma breve contextualização teórica a respeito das definições de startup, fintech e banco digital para compreendermos em que cenário a empresa, que é objeto de estudo neste artigo, se encontra. Depois, uma revisão teórica dos conceitos de inovação, vantagem competitiva e estratégia serão feitas para que se explique como estes conceitos se encaixam no contexto do Nubank e como estão presentes nas suas práticas.

Por fim, faremos uma descrição das estratégias adotadas pelo banco digital para obter vantagens competitivas em relação aos concorrentes, a ponto de render diversos prêmios e reconhecimentos de inovação, contextualizando o cenário de seu surgimento e as inovações que foram incorporadas até aos dias de hoje.

## 2. STARTUPS, FINTECHS E BANCO DIGITAL

O Nubank está inserido em três categorias que o classificam: *Startup*, *fintech* e banco digital. Cada uma dessas categorias ajudam a construir o modelo de negócio (Marques, 2018) da empresa e a posicioná-la como uma protagonista com vantagens competitivas no setor bancário do Brasil. Nesta seção, explicaremos cada uma delas.

As *startups* são empresas que surgem a partir de bases tecnológicas, isto é, “possuem na inovação tecnológica disruptiva os fundamentos da sua estratégia competitiva” (Dullius e Schaeffer, 2016, p.36). Este termo refere-se ao intervalo entre a criação e inauguração de empresas – mas que é passageiro – que usam ferramentas tecnológicas – ou da tecnologia propriamente dita – na construção do produto ou no produto/serviço em si.

Este modelo de negócios tem como características ser uma organização temporária que pode crescer rapidamente. Por estarem diretamente ligadas ao empreendedorismo (Barroca, 2012), as startups têm como desafio um ambiente de extrema incerteza devido à sua falta de experiência no mercado, à concorrência com empresas já consolidadas no setor, à indisponibilidade de recursos financeiros para investir no crescimento do negócio e à aceitação do produto/serviço pelo mercado do que se pretende vender (Dullius e Schaeffer, 2016). Para que consigam sair desta fase inicial e se tornem uma empresa de facto, as startups precisam de ultrapassar estas questões sinalizadas através de uma gestão que esteja preocupada com a capacidade produtiva da empresa e de gestores que saibam lidar com as mudanças do mercado.

Apesar desse cenário, as startups ganham cada vez mais a atenção de investidores pela capacidade que têm de dar um retorno financeiro rápido, se derem certo – principalmente aquelas que

são introduzidas em incubadoras, que correm ainda menos riscos de serem descontinuadas. O objeto de estudo desta pesquisa – o Nubank – já foi uma *stratup* e hoje é um banco digital que atrai a atenção e curiosidade dos outros bancos concorrentes.

As *fintechs* são *Startups* ligadas ao setor financeiro e podem ser definidas como empresas que “oferecem serviços financeiros diferenciados de alguma forma através da tecnologia” (Arner, Barberis e Buckley, 2015) – o que explica a sua origem na junção entre as palavras *financeira* e *technology*. Outra definição que se pode atribuir às *fintechs* é dada pela Associação Brasileira de *Fintechs* (ABFINTECHS), que as caracteriza como “[...] aquelas empresas que usam tecnologia de forma intensiva para oferecer produtos na área de serviços financeiros de uma forma inovadora, sempre focada na experiência e necessidades do utilizador” (ABFINTECH, 2019). Nos dias de hoje elas estão presentes em todos os setores de serviços financeiros, influenciando a forma como os indivíduos lidam com o dinheiro, seja em transferências, realizando pagamentos, na obtenção de créditos e quaisquer outros serviços. Isto porque a base tecnológica deste tipo de empresa viabiliza para um menor custo operacional e uma maior capacidade de penetração em diferentes classes sociais, possibilitando uma inclusão financeira de lugares para onde, comumente, os bancos tradicionais não direcionam esforços (Cardoso et al., 2018). Este modelo de negócio tem vindo a ganhar destaque no mercado financeiro:

através da renovação de fatores que geram maior valor agregado ao produto ou serviço prestado pelas empresas tradicionais do setor financeiro tendo como exemplo pagamentos, cartões de crédito, seguros e empréstimos. As *Startups* ligadas diretamente às finanças criaram um novo nicho de mercado que atinge o consumidor de uma maneira diferente, acrescentando à forma tradicional elementos que transpassam o básico e o que normalmente não são oferecidos devido ao custo de venda (Moyer, 2014 apud Marques, 2018, p. 21).

De acordo com o Radar Fintech mais recente, divulgado no site da Fintech Lab em agosto de 2018, o Brasil demonstrou um crescimento de *fintechs* de 23% em relação a 2017, que tinha acabado com cerca de 369 empresas nesse ramo. Categorias anteriormente menos exploradas, como câmbio, remessas e seguros receberam novas iniciativas em 2018. No anterior, o relatório tinha constatado que o Brasil é o país da América Latina com o maior número de *startups* dessa categoria (Cardoso et al., 2018).

Entrando especificamente na questão dos bancos digitais, podem ser definidos como “bancos sem agências, cuja operação ocorre remotamente via tecnologias de informação, sem, portanto, a necessidade de deslocamento físico do cliente” (Bader, 2006, p. 26). Isto quer dizer que serviços que eram anteriormente prestados pelos bancos tradicionais *offline*, são agora oferecidos ao público em plataformas online. Para o grupo digital, isto materializa-se num contato imediato e instantâneo com o seu público, com a possibilidade de prestar serviços personalizados devido à obtenção de dados pelas aplicações que são capazes de traduzir as preferências de forma individualizada. Já para o cliente, este modelo de negócio é um serviço mais conveniente que se molda às suas necessidades.

Estes bancos tentam implementar processos mais ágeis, interativos e simples para os utilizadores. Assim como ocorre com as *fintechs*, a tecnologia ajuda-os a trabalhar com modelos que permitem maior escalabilidade e menores custos operacionais. Como resposta a estes movimentos, os bancos tradicionais criaram iniciativas digitais e, em alguns casos, transformaram-se por completo para acompanhar a evolução (Cardoso et al., 2018, p. 7).

É possível perceber, portanto, que os bancos digitais são capazes de modificar todo o ecossistema do mercado financeiro, tornando-o num ambiente mais competitivo. Principalmente graças

a algumas das suas características, como as baixas tarifas – em alguns casos elas nem existem -, sejam elas referentes à manutenção de conta, transferência entre contas ou anuidade do cartão de crédito (Marques, 2018). O atendimento também é um fator a favor desse modelo, visto que as agências tradicionais possuem um horário de atendimento inserido no horário comercial e os bancos digitais possuem um atendimento ininterrupto, o que representa uma vantagem em termos de conveniência para os clientes. Isto não quer dizer que os bancos digitais não possuam desafios que tenham de enfrentar. É justamente a falta de contacto com o cliente, por exemplo, que pode dificultar a percepção por parte dos gerentes das necessidades reais e desejos do seu público – isto exige, portanto, uma maior capacitação e sensibilidade por parte desses gerentes. Outros fatores que podem ser encarados como desafios aos bancos digitais estão ligadas a uma possível resistência dos próprios clientes em usar as plataformas digitais para realizar serviços bancários (Bader, 2006).

Estes fatores não chegam para desacreditar os interessados no setor. Pelo contrário, analisadas as reduções de custos consequentes do movimento de migração de transações convencionais para o “ambiente máquina” (Bader, 2006, p.29), os bancos digitais ganham vantagens competitivas de custos e, conseqüentemente, possuem uma vantagem estratégica a favor da organização – o que torna os bancos digitais ainda mais atrativos a nível financeiro.

### 3. COMPETITIVIDADE E ESTRATÉGIA

As instituições financeiras procuram novos clientes e modos de concessão de crédito, adequando os seus recursos e tecnologias de maneira a responder às expectativas dos públicos, ganhando assim quota de mercado e potencializando os seus lucros. A conjuntura económica dos dias de hoje tem características de competitividade agressiva, consumidores informados e velocidade de transformação de mercados. Deste modo, no contexto competitivo, há um fator que se torna preponderante para a organização permanecer competitiva: a capacidade de disponibilizar aos consumidores tecnologia, produtos e serviços melhores, para além da sensibilidade necessária para perceber as mudanças e adequá-las à sua realidade.

Haguenauer, Ferraz & Kupfer (1996) definem competitividade como sendo a capacidade de a empresa formular e implantar estratégias competitivas, permitindo-a ampliar ou manter uma posição de destaque. Nesse sentido, Coutinho & Ferraz (1994) acrescentam que o nível de competitividade depende de fatores sistémicos, estruturais ou empresariais, associando-os às condições macroeconómicas, político-institucionais, regulatórias, de infra-estrutura e sociais do país onde a organização está inserida. Ou seja, o cenário económico regional é determinante para a consecução da sua estratégia competitiva.

Nesse sentido, Drucker (1994) acrescenta que, mais importante do que fazer bem as coisas é fazer as coisas certas. Sobretudo num mercado competitivo como o financeiro, as organizações têm pouca margem para erro. É preciso definir uma estratégia que permita à organização tornar-se competitiva. Ora, fazer as coisas certas é, antes de mais nada, obedecer a estratégia para alcançar uma posição crescente e consolidada no mercado, procurando, permanentemente, a competitividade. Embora seja difícil, em função da sua multidimensionalidade, arranjar uma definição consensual de estratégia (Hambrick, 1983), Chandler (1962) define-a como a determinação de objetivos a longo prazo adotados pela organização e a formulação de ações e recursos para alcançar os respectivos objetivos estipulados previamente.

Ansoff (1990) avança no conceito de estratégia, ao defini-la como o foco que a organização terá de ter para obter êxito em cada área estratégica. Por conseguinte, Ansoff refere a minimização dos custos dos produtos e serviços como a melhor estratégia para atingir a competitividade e enfrentar o mercado com preços iguais ou inferiores aos concorrentes. Contudo, oferecer produtos e serviços ligeiramente mais baratos já não é suficiente. É necessário oferecer soluções imediatas, e, deste modo, a diferenciação tornou-se numa prerrogativa para a estratégia competitiva.

Num aspeto mais contextual, Porter (1980) afirma que é fundamental associar a estratégia

competitiva ao ecossistema, observando como o mercado atua, e, a partir disso, formular a estratégia organizacional. Partindo do pressuposto de que a formulação de estratégias é de âmbito interno, o autor aponta três fatores sólidos para que a organização possa alcançar um posicionamento de destaque no seu nicho: liderança no custo total, foco e diferenciação. Sobre o conceito de diferenciação, uma das principais estratégias genéricas apontadas por Porter, Ohmae (1998) indica que a estratégia será positiva quando permitir à organização perceber melhor as necessidades reais do seu público, o que lhe permite apoiar-se nessas mesmas necessidades para criar valor.

#### 4. INOVAÇÃO E VANTAGEM COMPETITIVA

Schumpeter (1942) caracterizava a concorrência como um procedimento contínuo, que sofre alterações de acordo com a dinâmica do mercado, sugerindo, portanto, que esse seria o meio por onde as organizações crescem, sobrevivem e morrem, ou seja, as que têm aptidão pela inovação e adaptação às transformações do meio, crescem e sobrevivem, enquanto as organizações estáticas, inertes às variações, são aquelas que, invariavelmente, morrem. As instituições financeiras sofrem, permanentemente, pressão por inovação e maximização de lucros, especialmente através da diferenciação de seus produtos e serviços financeiros, tornando praticamente obrigatória a absorção de inovações tecnológicas como instrumento de vantagem competitiva. Relacionado a isso, a tecnologia tornou-se uma grande aliada para a moderação de custos e o alargamento de receitas nas instituições e operadoras financeiras.

Shen et al. (2007) cit in Cernev, Diniz e Jayo (2009) já alertava para a incorporação do fenômeno de mobile banking & payments nas práticas estratégicas das instituições financeiras como um instrumento fundamental para a inclusão bancária e econômica, incrementando opções para o público tradicional e procurando um novo share com clientes de acesso restrito ou nulo às atividades bancárias e financeiras. Chakravorti e Kobor (2003) identificaram no mobile banking & payments uma inovação sob o prisma estratégico de contenção de custos e maximização de receitas, porém, ainda há poucos estudos que colocam essa iniciativa de inovação e vantagem competitiva como negócio principal das instituições financeiras, tais como bancos, administradoras de cartões de crédito e outras.

No estudo “Emergência da quinta onda de inovação”, Cernev et al. (2009), menciona que existe uma tendência de inovação na tecnologia bancária associada ao interesse estratégico dos bancos em diversificar e ampliar a captação de clientes, historicamente muito concentrada em clientes de renda média e alta, procurando satisfazer as necessidades da base da pirâmide social, conforme endossa Napolitano (2006). A quinta onda de inovação baseia-se no desenvolvimento de novos canais de distribuição e modelos de negócio que possam contemplar valores reduzidos e menor retorno individual.

Um dos primeiros autores a conceituar vantagem competitiva, Ansoff (1965), definiu-a como a vantagem de antever a predisposição do mercado face aos concorrentes, adaptando a sua estratégia diante do cenário que se avizinha. Aglietta (1995) foi mais longe. Uniu os conceitos de inovação e vantagem competitiva, afirmando que a inovação financeira é uma arma poderosa quanto à concorrência e é fonte primordial de vantagem competitiva no meio. De acordo com o autor, identificamos uma inovação financeira quando há uma adaptação de práticas já existentes, todavia atendendo às transformações contingenciais no contexto econômico. Aglietta (1987) exemplifica uma prática disruptiva de inovação financeira, com a utilização de cheques após a Segunda Guerra Mundial, além das transferências eletrônicas de fundos e a difusão de cartões de crédito, nos anos 80.

Difícilmente haverá inovação sem que haja, na adoção dessa prática, uma vantagem competitiva. Do mesmo modo que, remotamente, encontraremos exemplos de vantagem competitiva sem que haja, como pano de fundo, um elemento importante de inovação e, tal e qual como num desencadeamento de processos competitivos, inovação e tecnologia, efetivamente, estão intimamente ligadas.

## 5. A FINTECH NUBANK

A análise do estudo de caso a seguir pretende, acima de tudo, descrever as estratégias utilizadas pela empresa Nubank, para conseguir obter uma vantagem competitiva frente aos seus concorrentes. Deste modo, para introduzir o nosso objeto de estudo, é importante contextualizar o cenário de mercado que propiciou o nascimento desta organização.

Na obra “Marketing 3.0” os autores Kartajaya e Kotler (2010) destacavam que após as mudanças vividas no início do século XXI; avanço tecnológico, surgimento dos media sociais e aprovação das marcas cada vez mais difuso entre a opinião fornecida pelo ciclo social do indivíduo. Caberia às organizações e profissionais de marketing compreender o consumidor na sua totalidade, mente, coração e espírito, pois isso seria um fator de competitividade e diferenciação num mercado com operações cada vez mais dinâmicas.

Nesse cenário, em março de 2013, o CEO da Nubank, David Vélez, depois de anos de frustração com os bancos tradicionais, contribuiu com \$2 milhões para a criação da nova Startup de serviços financeiros no Brasil, ou ainda conforme narrativa disponível no site da marca.

No Brasil, pagamos as tarifas e os juros mais altos do mundo pelos piores serviços bancários. Nós sabemos que a tecnologia e o design podem resolver esse problema. Por isso, unimo-nos em 2013 para redefinir a relação das pessoas com o dinheiro, através de uma experiência mais eficiente e transparente. O nosso objetivo é acabar com a complexidade e devolver o controlo da vida financeira a cada um<sup>4</sup>.

Nesse contexto económico no ano de 2014, data de lançamento do primeiro produto da Nubank, a <sup>2</sup>Federação Brasileira de Bancos (Febraban)<sup>5</sup> registou um crescimento nas operações com cartões de crédito de 15,1% em relação ao ano de 2013 e o volume das transações via cartão de crédito somava 963 biliões de reais.

Quanto aos hábitos de consumo do cidadão brasileiro, conforme divulgado no relatório da pesquisa “Mercado de meios eletrónicos de pagamento” realizada em 2013 pela Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços (Abecs)<sup>6</sup>; Cerca de 76% da população possuía meios eletrónicos para realizar pagamentos, tornando-se assim algo com uma presença diária na vida do cidadão brasileiro, que utilizava este meio para realizar compras das mais distintas categorias; Vestuário, Material de Construção, Postos de Combustíveis e Turismo/Transporte. Como pontos negativos identificados no estudo, 45% dos entrevistados destacaram que os juros cobrados eram altos e 21% reclamaram do custo/existência de anuidades. E ainda uma parcela da população pesquisada destacava a possibilidade de perder o controlo dos gastos ao utilizar o Cartão de Crédito, o que poderia ser uma oportunidade para melhorar a comunicação acerca dos custos: taxas, juros, anuidades.

Nessa perspectiva nasceu a Nu Pagamentos S.A., ou apenas Nubank, cujos principais fatores estratégicos para a construção de uma vantagem competitiva convergiam numa só premissa: a diferenciação por meio da tecnologia e serviços oferecidos ao cliente; o tema desta estratégia consistia em devolver o controlo da vida financeira ao cliente.

### 5.1 A Diferenciação

Deste modo, em setembro de 2014, foi feito o lançamento oficial do primeiro produto da empresa, um cartão de crédito que não possuía custo de anuidade e cuja gestão era feita integralmente

<sup>4</sup> Disponível em: <<https://nubank.com.br/sobre-nos>> Acesso em: 27 mai. 2019.

<sup>5</sup> Disponível em: <<https://relatorioanual.febraban.org.br/pt/03.htm>>. Acesso em: 27 mai. 2019.

<sup>6</sup> Disponível em: <https://www.abecs.org.br/app/webroot/files/media/7/6/0/b22af92330e3c5e830f69bee3e064.pdf> Acesso em 27 mai. 2019.

através de uma aplicação para smartphone, que compreendia o momento da solicitação do cartão até à antecipação do pagamento das parcelas de compras efetuadas.

Conforme detalhado na figura 1, o aplicativo desenvolvido permite ao utilizador visualizar em tempo real todos os movimentos de compras feitas com o cartão: ajustar o limite de transações; antecipar faturas; reportar compras indevidas; realizar bloqueios temporários e ainda enviar convites para amigos que tenham o Nubank.



**Figura 1.** Funcionalidades Nubank

Fonte: adaptação do site da marca

Ao analisar a estratégia do Nubank, as palavras que merecem maior destaque são inovação e diferenciação, por meio de soluções digitais. Sob essa afirmação, a empresa destaca no seu site<sup>7</sup> “Somos uma Startup que desenvolve soluções simples, seguras e 100% digitais para você ter o controle do seu dinheiro literalmente nas suas mãos”.

A estratégia de criar soluções simplificadas que tornam a vida do consumidor mais fácil rendeu ao Nubank vários prêmios. Seguindo a ordem cronológica dos factos, no ano de 2015, em março, a empresa recebeu o prémio Latam Founders<sup>8</sup> e em dezembro, do mesmo ano, a aplicação foi eleita como a mais inovadora, pela AppStore<sup>9</sup>.

No ano de 2016, em maio, o Nubank ganhou o prémio Marketers That Matter do Sage Group<sup>10</sup>, do Vale do Silício e foi eleita a melhor empresa B2C pela Latam Founders. Em julho foi distinguido pela Interbrand para a lista Breakthrough Brands<sup>11</sup>. Em agosto, foi eleita como uma das Melhores Empresas Para Trabalhar pelo Great Places to Work Brasil<sup>12</sup>.

Em janeiro de 2017 foi eleito como o melhor cartão pelos clientes, em um estudo realizado pela CVA Solutions<sup>13</sup> e em março do mesmo ano foi eleita, pelo segundo ano consecutivo, como a melhor empresa B2C pela Latam Founders.

Em 2018, no mês de fevereiro, no 16º Fórum Brasileiro de relacionamento com o Cliente (FBRC) - Prémio Experiência do Consumidor / IBRC, ficou em 3º lugar no ranking geral e em 1º na categoria cartão de crédito<sup>14</sup>. Ainda no mês de fevereiro, recebeu o prémio Fast Company<sup>15</sup> o

<sup>7</sup> Disponível em: <<https://nubank.com.br/sobre-nos/>>. Acesso em: 27 mai. 2019

<sup>8</sup> Disponível em: <<http://latam-founders.com/>>. Acesso em: 27 mai. 2019.

<sup>9</sup> Disponível em: <<https://www.techcrunch.com.br/listas/noticia/2015/12/periscope-nubank-e-mais-melhores-apps-para-iphone-e-ipad-de-2015.html>>. Acesso em: 27 mai. 2019.

<sup>10</sup> Disponível em: <<https://startuppi.com.br/2016/05/manuba-recebe-premio-de-marketing-no-vale-do-silicio/>>. Acesso em: 27 mai. 2019.

<sup>11</sup> Disponível em: <<https://startuppi.com.br/2016/07/nubank-e-nomeado-um-breakthrough-brand-pela-interbrand/>>. Acesso em: 27 mai. 2019.

<sup>12</sup> Disponível em: <<https://gptw.com.br/ranking/melhores-empresas/>>. Acesso em: 27 mai. 2019.

<sup>13</sup> Disponível em: <<https://www.cvasolutions.com/seu-dinheiro-alem-do-nubank-estes-sao-os-cartoes-preferidos-dos-brasileiros/>>. Acesso em: 27 mai. 2019.

<sup>14</sup> Disponível em: <<https://www.ibrc.com.br/ranking-exame-ibrc/>> . Acesso em: 27 mai. 2019.

<sup>15</sup> Disponível em: <<https://www.fastcompany.com/most-innovative-companies/2018/sectors/latin-america>>. Acesso em: 27 mai. 2019.

3º lugar entre as 10 empresas mais inovadoras da América Latina em 2018, em setembro foi eleita como a empresa mais desejada para se trabalhar no prêmio LinkedIn Top Startups<sup>16</sup>.

Já no ano de 2019, em fevereiro, foi eleita como a empresa mais inovadora da América Latina, pela revista Fast Company, e em março foi eleito o melhor banco do Brasil, segundo a revista Forbes<sup>17</sup>.

Várias são as teorias e dimensões de análise que podem ser empregues para compreender o sucesso do Nubank. Entretanto, quanto ao que compete a estratégia empresarial, a teoria que utilizamos neste artigo para a análise do caso é o conceito da estratégia de diferenciação - uma das estratégias genéricas propostas por Porter (1985) para alcance da competitividade. Segundo o autor “Numa estratégia de diferenciação, uma empresa procura ser única no seu setor ao longo de algumas dimensões que são amplamente valorizadas pelos compradores”. (Porter, 1985, p.14)

Deste modo, com base no conceito da diferenciação, foi construída a grelha de análise detalhada no quadro 1, para identificar os principais fatores que diferenciam o Nubank dos outros concorrentes existentes no mercado.

**Quadro 1.** Grelha de análise dos fatores de diferenciação de produtos Nubank

Produto	Lançamento	Fator de Diferenciação
Cartão de crédito	2014	Sem custos de anuidade. Sem custos de emissão do cartão físico. Todas as funções disponíveis numa app.
Nubank Rewards	2017	Pontos não expiram. 1 real gasto = 1 ponto. Permite utilizar pontos para abater na fatura do cartão.
NuConta	2017	Sem taxa de manutenção. Sem taxa de transferência TED. Sem taxa de depósitos e emissão de cartão de débito. Gera cobranças de qualquer valor, para terceiros.
Função débito NuConta	2018	Tecnologia contactless (Aproximação do cartão).
Empréstimo Pessoal	2019	Contratação na aplicação em dois cliques. Visualização de todos os custos da contratação. Antecipação através do aplicativo.

**Fonte:** Elaboração própria

Nesta análise, para além de observar em que pontos o Nubank diverge dos serviços bancários tradicionais, é possível também identificar o processo de construção da diferenciação proposto por Porter (1985), onde a empresa seleciona alguns atributos que o seu público percebe como importante e se posiciona para satisfazer exclusivamente essas necessidades.

Deste modo, ao olhar para a trajetória do Nubank, pode-se concluir que, por meio de soluções simples, do ponto de vista do consumidor, a empresa acaba por conseguir uma vantagem competitiva que nada tem a ver com processos dispendiosos, mas sim com a entrega do básico para os seus clientes.

Ainda acerca da afirmação exposta supra, em entrevista ao Jornal El País, o CEO da empresa David Vélez destaca um dos pontos da cultura de diferenciação do Nubank.

<sup>16</sup> Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/linkedin-top-startups-2018-25-mais-desejadas-brasil-claudia-gasparini>>. Acesso em: 27 mai. 2019.

<sup>17</sup> Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/negocios/grandes-empresas/noticia/7971986/nubank-e-eleito-o-melhor-banco-do-brasil-pela-forbes->>. Acesso em: 27 mai. 2019.



As empresas tradicionais veem o atendimento como um centro de despesa, como um custo operacional. Tentam contratar pessoas que não têm oportunidades salariais muito altas, terceirizam para empresas que têm alta rotatividade. Nós vemos o atendimento como uma oportunidade de conseguir mais clientes. Se o cliente liga e adora a experiência de falar com o Nubank, ele vai contar a experiência a dez pessoas, aos amigos, à família. (Ceo Nubank, El País, Janeiro de 2018)<sup>18</sup>.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como considerações finais, destacamos o modelo de negócio adotado pela empresa. O facto de ser 100% digital já coloca o Nubank à frente dos restantes concorrentes do setor e ainda, conforme os estudos de Barder (2006), o diferencial neste tipo de negócio consiste no facto de que para satisfazer as necessidades do cliente não é necessário que este procure uma agência. O contacto é feito diretamente através de canais digitais, o que permite oferecer um atendimento rápido e personalizado.

Nesse sentido, alinhando a tecnologia a processos de escuta eficiente do que é de valor para o cliente, o Nubank conseguiu traduzir as principais exigências do mercado em soluções inovadoras e diferentes dos produtos já oferecidos por outros bancos. Exemplo disso é o cartão de crédito que atende a 100% das necessidades de controlo da vida financeira, que foi analisado previamente na pesquisa (Abecs).

Logo, o conceito de competitividade, que para Ansoff (1965) consistia em antever um cenário de mercado, na estratégia do Nubank pode ser entendido como um processo que faz parte da cultura organizacional, pois, todas as soluções/produtos desenvolvidos se fundamentam na premissa de antever as necessidades dos clientes.

Como limitação do presente estudo fica o facto de que não foi possível obter dados dos concorrentes, em função da ausência de recursos e pelo facto de tais dados não se encontrarem disponíveis de forma clara e explícita para que fosse feito o cruzamento e comparação com os dados do Nubank.

Em futuras linhas de investigação destacamos que, para além da obtenção e cruzamento com os dados da concorrência, poderão ser feitos estudos que tentem analisar os fatores de diferenciação em áreas específicas da organização, como por exemplo: design de produtos, comunicação interna e processos de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABFINTECH. Sobre. São Paulo, 2019. Disponível em: <<https://www.abfintechs.com.br/sobre>>. Acesso em: 05 mai. 2019.
- Associação Brasileira de Startups, 2014, Manual sobre conceitos, metodologias e investimentos em Startups. Disponível em: <[http:// http://www.abStartups.com.br/](http://http://www.abStartups.com.br/)>. Acesso em: 05 mai. 2019.
- Arner, D. W.; Barberis, J.; Buckley, R. P. (2015). The Evolution of Fintech: A New PostCrisis Paradigm, University of Hong Kong Faculty of Law, n. 2015/047, p. 1-45.
- Aglietta, M.. (1995). Macroéconomie financière. Paris: *La Découverte*.
- Aglietta, M. (1987). Structures économiques et innovations financières. *Revue d'Economie Financière*, n. 2, p.43-58.
- Ansoff, H. I. (1990). A Nova estratégia Empresarial. São Paulo, Atlas.
- Ansoff, H. I. (1965). Corporate strategy. Harmondsworth: *Penguin*.

<sup>18</sup> Disponível em: <[https://brasil.elpais.com/brasil/2018/01/15/politica/1516036047\\_650408.html](https://brasil.elpais.com/brasil/2018/01/15/politica/1516036047_650408.html)>. Acesso em: 27 mai. 2019.

- Bader, M. (2006). Banco Virtual. Marketing In: GV Executivo, vol5, nº 3.
- Barroca, J.P. (2012). O sucesso das Startups em tempos de crise, Instituto Universitário de Lisboa.
- Cardoso, F.B.; Ferreira, L.B.; Lisboa, E. (2018). Qualidade no ecossistema das fintechs: A percepção dos clientes brasileiros de contas digitais, Congresso Internacional de Administração, Sucre.
- Cernev, A.; Diniz, E.; Jayo, M. (2009). “Emergência da quinta onda de inovação bancária”. AMCIS 2009 Proceedings. 4. <http://aisel.aisnet.org/amcis2009/4>
- Chakravorti, S.; Kobor, E. (2003). “Why Invest in Payment Innovations?”. Emerging Payments Occasional Papers Series. Chicago: Federal Reserve Bank of Chicago, June 2003.
- Chandler, A. (1962). Strategy and Structure, MIT Press, Cambridge, MA
- Coutinho, L. G.; Ferraz, J. C. (1995). Estudo da competitividade da indústria brasileira. 3. ed. Campinas: Papirus.
- Drucker, P. (1994). The theory of business. Harvard Business Review, p.95-104, sep./oct.
- Dullius, A. Schaeffer, P. (2016). As capacidades de inovação em startups: contribuições para uma trajetória de crescimento. In Revista Alcance, v. 23, n.1, pp. 34-50.
- Entrevista CEO Nubank. Disponível em: <[https://brasil.elpais.com/brasil/2018/01/15/politica/1516036047\\_650408.html](https://brasil.elpais.com/brasil/2018/01/15/politica/1516036047_650408.html)>. Acesso em: 27 mai. 2019.
- FINTECHLAB. Ecossistema das Fintechs 2018. Disponível em: <<https://fintechlab.com.br/index.php/2018/08/13/novo-radar-fintechlab-mapeia-mais-de-400-iniciativas/>>. Acesso em: 05 mai. 2019.
- Haguenauer, L., Ferraz, J. C., Kupfer, D. S. (1996). Competição e internacionalização na indústria brasileira. In: Baumann, R. (Org.). O Brasil e a Economia Global. Rio de Janeiro: Campus.
- Hambrick, D. C. (1980). “Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research”. Academy of Management Review, vol. 5, nº. 4, p.567-575.
- Kartajaya, H, & Kotler, P. (2010). Marketing 3.0: as forças que estão redefinindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro. Elsevier.
- Marques, F.F. (2018). Nubank: o mercado de fintechs no Brasil. Um estudo sobre o crescimento das Fintechs no Brasil, surgimento do primeiro Banco Digital do Brasil e os prováveis rumos desse segmento de mercado. Niterói, 2018.
- Napolitano, G. (2006). Todos querem conquistar a baixa renda. Exame, São Paulo, 40, 17, 106-107.
- Narrativa de Marca Nubank. Disponível em: <<https://nubank.com.br/sobre-nos>>. Acesso em: 27 mai. 2019.
- Ohmae, K.. (1998) Voltando à estratégia. In: Montgomery, C.A.; Porter, M.E. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro, Campus.
- Pesquisa Abecs (2013). Disponível em: <<https://www.abecs.org.br/app/webroot/files/media/7/6/0/b22af92330e3c5e830f69bee3e064.pdf>> . Acesso em: 27 mai. 2019.
- Pesquisa CVA Solutions (2017). Disponível em: <<https://www.cvasolutions.com/seu-di-nheiro-alem-do-nubank-estes-sao-os-cartoes-preferidos-dos-brasileiros/>> . Acesso em: 27 mai. 2019.
- Prêmio AppStore (2015). Disponível em: <<https://www.techtudo.com.br/listas/noticia/2015/12/periscope-nubank-e-mais-melhores-apps-para-iphone-e-ipad-de-2015.html>>. Acesso em: 27 mai. 2019.
- Prêmio Breakthrough Brands (2016). Disponível em: <<https://startuppi.com.br/2016/07/nubank-e-nomeado-um-breakthrough-brand-pela-interbrand/>>. Acesso em: 27 mai. 2019.
- Prêmio Experiência do Consumidor – IBRC (2018). Disponível em: <<https://www.ibrc.com.br/ranking-exame-ibrc/>>. Acesso em: 27 mai. 2019.
- Prêmio Fast Company (2018). Disponível em: <<https://www.fastcompany.com/most-inno->

- vative-companies/2018/sectors/latin-america>. Acesso em: 27 mai. 2019.
- Prémio Great Places to Work (2016). Disponível em: <<https://gptw.com.br/ranking/melhores-empresas/>>. Acesso em: 27 mai. 2019.
- Prémio Latam Founders (2015, 2016 e 2017). Disponível em: <<http://latam-founders.com/>>. Acesso em: 27 mai. 2019.
- Prémio LinkedIn Top Startups (2018). Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/linkedin-top-startups-2018-25-mais-desejadas-brasil-claudia-gasparini>>. Acesso em: 27 mai. 2019.
- Prémio Marketers (2016). Disponível em: <<https://startupi.com.br/2016/05/nubank-recebe-premio-de-marketing-no-vale-do-silicio/>>. Acesso em: 27 mai. 2019.
- Porter, M. (1980). *Estratégia Competitiva-Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*, Editora Campus, Lda., trad. 1986
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press. New York
- Relatório Febraban (2014). Disponível em: <<https://relatorioanual.febraban.org.br/pt/03.htm>>. Acesso em: 27 mai. 2019.
- Ranking Forbes Melhores Bancos Brasileiros (2019). Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/negocios/grandes-empresas/noticia/7971986/nubank-e-eleito-o-melhor-banco-do-brasil-pela-forbes->>. Acesso em: 27 mai. 2019.
- Shen, S. [et alii]. (2007). *Hype Cycle for Consumer Mobile Applications 2007*. [Stamford]: Gartner, Inc., July 5.
- Schumpeter, J., (1942). *Capitalisme, socialisme et démocratie*. Paris: Payot.