

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO**

Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais

Curso de Ciências Econômicas



**PUC-SP**

IURY GILBERTO NEIVA CAVACO

**INVESTIGAÇÃO SOBRE OS DESAFIOS ENFRANTADOS PELAS  
*FINTECHS* NO BRASIL: CASO DE SUCESSO DO NUBANK**

São Paulo - SP

2024

IURY GILBERTO NEIVA CAVACO

**INVESTIGAÇÃO SOBRE OS DESAFIOS ENFRANTADOS PELAS  
FINTECHS NO BRASIL: CASO DE SUCESSO DO NUBANK**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
ao Curso de Administração, do Departamento  
de Administração, da Faculdade de Economia,  
Administração, Contabilidade e Atuária, da  
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo,  
como pré-requisito para a obtenção do título de  
Bacharel em Ciências Econômicas, orientado  
pelo Prof. Dr. Carlos Eduardo Ferreira de  
Carvalho**

São Paulo - SP

2024

**O autor desta obra autoriza sua publicação eletrônica na Biblioteca Digital da PUC-SP.**

Este trabalho é somente para uso privado de atividades de pesquisa e ensino. Não é autorizada sua reprodução para quaisquer fins lucrativos. Esta reserva de direitos abrange a todos os dados do documento bem como seu conteúdo. Na utilização ou citação de partes do documento é obrigatório mencionar nome da pessoa autora do trabalho e demais itens da referência bibliográfica.

### **Ficha Catalográfica**

Cavaco, Iury Gilberto Neiva.

Investigação sobre os desafios enfrentados pelas fintechs no brasil: caso de sucesso do Nubank / Iury Gilberto Neiva Cavaco – São Paulo, 2024.

32 p.

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Ciências Econômicas

Orientador: Prof. Dr. Carlos Eduardo Ferreira de Carvalho

1. Bancos Digitais 2. *Fintechs*. 3. Bancos Tradicionais 4. Digitalização 5. Sistema Bancário. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária

## AGRADECIMENTOS

O desenvolvimento deste trabalho de conclusão de curso contou com ajuda de diversas pessoas, as quais auxiliaram de distintas maneiras para que a finalização dessa etapa fosse concluída. Assim, há muito quem agradecer. Agradeço:

Aos professores orientadores, que durante 24 meses me acompanharam pontualmente, ofertando todo o auxílio, paciência, respaldo e conhecimento necessários inicialmente para a elaboração do projeto de pesquisa e posteriormente, para elaboração da monografia em sua fase finalizada. Sem vocês, com certeza o resultado não seria o mesmo.

Aos professores do curso de Ciências Econômicas da PUC- SP, os quais por meio de seus ensinamentos permitiram que eu pudesse hoje estar concluindo este trabalho. Além disso, agradeço todas as trocas durante o curso. Se hoje me sinto feliz e realizado ao concluir essa etapa, vocês são diretamente responsáveis por isso.

A todos que participaram das pesquisas, incluindo desde a colaboração até disposição por terem aceito participar voluntariamente, dispendendo tempo para responder as perguntas que lhes foram propostas para obtenção dos dados pretendidos. Sem vocês, essa pesquisa não seria possível.

Aos meus pais que me incentivaram a cada momento e não permitiram que eu desistisse. Obrigada por todo apoio, carinho e amor durante a graduação e em todos os momentos da minha vida.

Aos meus amigos, pela compreensão das ausências e pelo afastamento temporário que foi necessário para que esse trabalho fosse concluído com êxito. Além de amigos especiais, sem dúvidas vocês tornaram os momentos de tensão mais leves, por meio dos nossos encontros de lazer que me auxiliaram a conduzir a elaboração desse trabalho de maneira leve e fluída.

Iury.

## RESUMO

Este trabalho teve como objetivo analisar e apresentar o contexto de surgimento das *Fintechs* no Brasil, discorrendo sobre como estas atingiram o patamar que estão hoje, tendo como base o modelo de sucesso do Nubank. No que se refere aos procedimentos metodológicos, inicialmente foi realizada uma caracterização inicial sobre as *Fintechs*, Bancos digitais e tradicionais, mostrando também suas diferenças e semelhanças, a partir de dados secundários e informes reportados pelo site do Nubank, no que diz respeito as informações de sua evolução ao longo dos anos e métodos utilizados para crescer. A pesquisa foi composta por duas etapas, sendo a primeira descritiva e a segunda exploratória, que realizou análise de documentos divulgados pelo BACEN, FEBRABAN, site de instituições financeiras e Bancos digitais. Os resultados indicaram uma tendência relativa ao crescente número de *Fintechs* no Brasil, devido ao sucesso do Nubank, que atualmente representa a quinta maior instituição financeira do Brasil. Adicionalmente, os resultados também indicaram que as estratégias utilizadas pelo Nubank, mostraram que as *Fintechs* ainda têm muito espaço no mercado financeiro brasileiro a ser conquistado, sendo previsto crescimento ainda maior ao longo dos próximos anos.

**Palavras-chave:** Bancos digitais. *Fintechs*. Bancos tradicionais. Digitalização. Sistema bancário.

## ABSTRACT

This work aimed to analyze and present the context of the emergence of Fintechs in Brazil, discussing how they reached the level they are today, based on Nubank's success model. With regard to methodological procedures, an initial characterization was initially carried out on Fintechs, digital and traditional banks, also showing their differences and similarities, based on secondary data and reports reported on the Nubank website, with regard to information on its evolution over the years and methods used to grow. The research consisted of two stages, the first being descriptive and the second exploratory, which analyzed documents published by BACEN, FEBRABAN, the website of financial institutions and digital banks. The results indicated a trend towards the growing number of Fintechs in Brazil, due to the success of Nubank, which currently represents the fifth largest financial institution in Brazil. Additionally, the results also indicated that the strategies used by Nubank showed that Fintechs still have a lot of space to be conquered in the Brazilian financial market, with even greater growth expected over the next few years.

**Keywords:** Digital banks. Fintechs. Traditional banks. Digitization. Banking system.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Total de cliente em milhões do Nubank, no período do 1º trimestre 2018 até o 3º trimestre de 2021.....	22
<b>Figura 2.</b> Propaganda do Nubank no período da copa na rede social Instagram.....	23
<b>Figura 3.</b> Legenda referente a imagem apresentada na figura 2.....	24
<b>Figura 4.</b> Postagem cômica do Nubank no período da copa na rede social Twitter.....	24
<b>Figura 5.</b> Conteúdos produzidos na plataforma Youtube pela empresa Nubank.....	25
<b>Figura 6.</b> Ranking dos 5 bancos digitais mais baixados em janeiro de 2022.....	25
<b>Figura 7.</b> Instituições financeiras mais valiosas do Brasil no ano de 2022.....	26
<b>Figura 8.</b> Evolução do <i>share</i> de resgate das instituições financeiras entre o período de janeiro 2017 até janeiro 2019.....	27
<b>Figura 9.</b> Lucro líquido obtido pelo Nubank no período entre o 1º trimestre de 2022 até o 1º trimestre de 2023.....	27
<b>Figura 10.</b> Receita anual do Nubank entre os anos de 2013 até 2022.....	28

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	09
Justificativa.....	10
Hipóteses.....	11
Objetivos.....	11
CAPÍTULO 1. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	12
1.1 Tipo de pesquisa.....	12
1.2 Delimitação do estudo.....	13
1.3 Universo e amostra.....	13
1.4 Tratamento e análise de dados.....	14
CAPÍTULO 2. INÍCIO DAS FINTECHS, ENTRADA NO MERCADO FINANCEIRO BRASILEIRO E SUAS CARACTERÍSTICAS.....	15
2.1 Origem das <i>Fintechs</i> .....	15
2.2 Conceitualização das <i>Fintechs</i> .....	15
2.3 Origem dos Bancos Digital.....	16
2.4 Comparação entre <i>Fintech</i> e Banco Digital .....	17
2.5 Benefícios dos bancos digitais e a Preferência do consumidor.....	17
2.6 Transformação e inclusão digital.....	19
CAPÍTULO 3. O CASO DO NUBANK.....	20
3.1 História do Nubank.....	20
3.2 Modelo de negócio.....	21
3.3 Público predominante de usuários.....	22
3.4 Comunicação com seu público alvo.....	23
3.5 Liderança dos bancos digitais.....	25
3.6 Resultados do Nubank.....	27
3.7 Conquistas do Nubank.....	29
CONCLUSÕES .....	30
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	31

## INTRODUÇÃO

Um banco digital conceitualmente, representa uma instituição financeira que oferece serviços bancários exclusivamente online, sem a necessidade de agências físicas. Geralmente, os bancos digitais possuem uma estrutura mais enxuta, o que lhes permite oferecer taxas de juros mais competitivas e tarifas mais baixas em comparação aos bancos tradicionais. Eles também costumam oferecer uma experiência mais prática e conveniente aos clientes, por meio de aplicativos e plataformas online de fácil utilização.

Os bancos tradicionais são instituições financeiras estabelecidas, que possuem uma ampla rede de agências físicas e oferecem uma gama variada de produtos e serviços bancários, como contas correntes, cartões de crédito, empréstimos, investimentos, entre outros. Eles são regulados por órgãos governamentais e devem seguir diversas normas e regulamentações do setor financeiro. Nesse sentido, os bancos tradicionais têm sido desafiados pelas *fintechs* e bancos digitais, que oferecem serviços mais ágeis, acessíveis e personalizados, levando-os a adotar estratégias digitais para se manterem competitivos no mercado.

*Fintech* é a abreviação de "tecnologia financeira" e se refere a empresas que utilizam a tecnologia para oferecer soluções inovadoras e disruptivas no setor financeiro. As *fintechs* podem atuar em diversas áreas, ofertando modalidades de serviços que incluem: empréstimos, pagamentos, investimentos, seguros, entre outros. Elas geralmente possuem uma estrutura ágil e flexível, o que lhes permite lançar produtos e serviços rapidamente, em resposta às demandas do mercado. As *fintechs* são conhecidas por desafiar o status dos bancos tradicionais e promover a inclusão financeira por meio de soluções acessíveis e eficientes (ZADUSKI, 2020).

Por sua vez, o sistema bancário brasileiro, passa por constante evolução desde o período de 1980, na busca por maior competitividade, desenvolvimento de processos, aumento da segurança e transformação digital em relação aos seus clientes. Este desenvolvimento foi norteador por um cenário econômico no qual o Brasil encontrava-se com uma alta inflação, forte perda de poder do real mediante ao dólar e descontrole fiscal.

Somente com a criação do Plano Real o Brasil passou a ter maior controle sobre a inflação e estabilidade com relação aos preços. Em meio a este desenvolvimento, surge uma insuficiência das instituições financeiras com relação a adaptação no novo cenário econômico ao qual o Brasil passava a vivenciar a partir dali. Nessa fase, vários bancos faliram, gerando custos financeiros e sociais (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2019). Mediante a necessidade de modernização no sistema financeiro brasileiro, por volta de

1990, ocorreu a modernização do sistema financeiro nacional por meio da criação de um programa chamado PROER (Programa de Estimulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional), além de reformas institucionais, mudanças legais e normativas desenvolvidas pelo BACEN, adesão de bancos estrangeiros no mercado doméstico e a implantação das regras do acordo da Basileia (tratado com o objetivo de regular o funcionamento de bancos e instituições financeiras).

Com as alterações estratégicas e táticas, surgiram por consequências uma concentração no mercado de grandes instituições, em sua maioria no setor privado (ZADUSKI, 2020). Neste contexto, os bancos são figuras essenciais para a economia mundial, sendo instituições que captam recursos e fazem empréstimos aos deficitários, gerando sua rentabilidade por meio do *Spread*. Seu surgimento tem origem logo após a criação da moeda, tendo como papel a guarda para realizar empréstimos. Com o avanço da tecnologia e o novo olhar do mundo para a adaptação digital aos serviços, os bancos também se adaptaram à nova realidade e digitalizaram os seus serviços, buscando a redução de custos e agilização dos seus processos (ONZI et al., 2017).

Como reflexo, é notório que os avanços tecnológicos provocam uma transformação na experiência do cliente em relação ao sistema bancário tradicional, no qual tem por consequência a elevação da satisfação, devido à redução de estresse em filas, espera por informação, entre diversas outras mudanças vantajosas. Ademais, com a globalização, o surgimento dos bancos 100% digital foi inevitável, tendo essas suas operações realizadas de forma remota, tais como abertura de conta, operação de empréstimo, aumento de limites e sua conta gerenciada totalmente de forma eletrônica. Porém essa nova forma do sistema, leva ao seguinte questionamento: “de que forma esses novos bancos digitais conseguirão crescer cada vez mais no mercado dominado pelos gigantes do modelo tradicional?”

### **Justificativa**

O presente trabalho se justifica pelo evidente processo de digitalização dos bancos nos últimos anos. O crescimento dos bancos digitais chamou atenção, não apenas dos consumidores, mas também dos bancos tradicionais, os quais estão sendo em parte impactados pela perda de espaço no mercado. Desta forma este mercado digital ganhou uma grande importância para o país, tornando-se fundamental pesquisar novas maneiras de captar clientes, que hoje tem preferência pela digitalização do processo. Sendo a praticidade e qualidade de atendimento um fator determinante para a aquisição e

fidelização dos clientes, acredita-se que o estudo proposto seja relevante para contribuir com a produção de informações a respeito do tema, estabelecendo bases para futuros estudos.

### **Hipótese**

O sistema bancário brasileiro atual passa por uma série de mudanças e desenvolvimento com a inclusão da tecnologia digital, que adaptou uma nova forma de atuação no mercado financeiro internacional e nacional. Assim assume-se como hipótese deste trabalho que no Brasil ainda há muito espaço para o crescimento das *Fintechs* e dos Bancos Digitais de forma que, se essas instituições souberem adaptar a população a este novo modelo, podem crescer de forma mais rápida e exponencial, dominando assim o mercado financeiro.

### **Objetivos**

Pretendeu-se investigar e apresentar quais são as projeções relativas ao crescimento das *Fintechs* e colocação destas no mercado nos próximos anos comparadas aos bancos tradicionais.

## CAPÍTULO 1. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos incluem uma descrição geral do cenário econômico brasileiro no qual gerou uma necessidade para ocorrer o desenvolvimento do sistema bancário dando oportunidade ao surgimento e ao crescimento dos bancos digitais e *fintechs*. Além disso descrevendo e caracterizando o primeiro a qual surgiu e os que dominam este mercado. Sendo assim, esta pesquisa pretendeu caracterizar o mercado dos bancos digitais e a capacidade de alcance deles, mostrando o quanto eles ainda podem crescer, além de mostrar de que forma eles irão atingir seu objetivo.

Para obtenção dos dados, foi utilizado como base dados do Banco Central, os quais demonstraram matematicamente o crescimento dos Bancos digitais e das *Fintechs* ao longo dos últimos anos, além da velocidade no qual esse processo ocorreu. Adicionalmente, uma pesquisa documental foi realizada no site do Nubank e seus relatórios, a fim de fundamentar discussão a respeito do status de maior *Fintech* no Brasil atribuído.

### 1.1 Tipo de pesquisa

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, representa por uma pesquisa literária que considerou artigos científicos a respeito do tema delimitado, para auxiliar no entendimento atual e perspectivas futuras e assim, fundamentar o objetivo do estudo que foi proposto com base em lacunas verificadas, a partir do mencionado levantamento teórico.

Sobre os tipos de pesquisa, o estudo de Gil (2019) descreve a pesquisa descritiva como sendo indicada para apresentação de dados e informações sobre o fenômeno estudado, sugerindo ainda se existe ou não, a presença de fatores associados. No mesmo sentido, Decarli et al. (2018) cita a pesquisa descritiva como elemento importante quando se pretende observar, analisar, registrar e relacionar referências existentes a partir da descrição de fenômenos, além de correlacionar variáveis em prol da criação de relações descritivas da realidade.

Já a pesquisa exploratória, (GIL, 2019) visa o desenvolvimento, esclarecimento e modificações de conceitos, ao considerar-se o problema levantado a respeito de determinado assunto. Para responder aos objetivos propostos, a pesquisa exploratória visa resumir informações similares sobre determinada temática, delimitados pela pesquisa proposta. A pesquisa descritiva também tem como característica a forma por meio da qual os dados são analisados e interpretados, visto que a análise de determinados fatores viabiliza relação entre fenômenos em comum.

A pesquisa proposta também pode ser classificada como pesquisa bibliográfica, por meio da qual, o estudo de Gil (2019) afirma que:

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. [...] A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente (GIL, 2019, p.23).

A este respeito, o método bibliográfico é relevante ao desenvolvimento teórico do trabalho, visto que partir deste tipo de pesquisa pretende-se alcançar entendimento mais aprofundado quanto aos assuntos propostos na pesquisa, com base em dados primários, disponíveis em estudos publicados anteriormente, como livros e artigos científicos.

Ao considerar-se o conceito de classificação de pesquisa proposto por Vergara (2016) existem dois critérios básicos para definir os tipos de pesquisa, quanto aos fins e meios: descritiva e exploratória. Nesta pesquisa, optou-se pelo método de investigação descritiva, que tem como objetivo expor características de um determinado fenômeno, podendo também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza, não tendo necessariamente o compromisso de explicar os fenômenos sobre os quais descreve, embora sirva de base para futuras explicações. Também, este estudo possui carácter exploratório à medida que compreende exposição de dados verificados a partir de levantamento bibliográfico onde, os estudos mencionados foram pesquisados no Google Acadêmico. Para a pesquisa, utilizou-se os descritores correspondentes aos termos “Bancos digitais”, “Nubank” e “*Fintech*” de modo que foram considerados artigos científicos e livros, publicados recentemente. Além disso, também foram consideradas informações divulgadas pelos canais oficiais do Nubank.

## **1.2 Delimitação do estudo**

Esta pesquisa delimitou-se a investigar percurso histórico referente ao crescimento dos bancos digitais e *Fintechs*, a fim de comparar a atuação destes com a atuação dos bancos tradicionais perante o nível de satisfação dos clientes, em relação ao atendimento ofertado. Complementarmente, foi realizada análise documental de dados públicos do Nubank, como sites e redes sociais, com intuito também de analisar e descrever as informações disponibilizadas sobre o modelo de atuação e crescimento do negócio.

## **1.3 Universo e amostra**

Universo – Bancos digitais e *Fintechs*

Amostra – Nubank

#### **1.4 Tratamento e análise dos dados**

Para elaboração do referencial teórico, uma breve revisão de literatura foi realizada. Sendo assim, após realização da busca de dados realizada a partir da estratégia de busca descrita, os títulos dos artigos selecionados foram inicialmente armazenados em planilha eletrônica, para organização e identificação dos estudos em ordem crescente por ano de publicação. Posteriormente, as principais informações e dados dos artigos selecionados foram extraídas a partir da utilização de um formulário padronizado e posteriormente inseridas e discutidas neste estudo.

## **CAPÍTULO 2. INÍCIO DAS *FINTECHS*, ENTRADA NO MERCADO FINANCEIRO BRASILEIRO E SUAS CARACTERÍSTICAS**

Ao longo do capítulo 2 serão apresentadas para contextualizar a introdução das *fintechs* no mercado financeiro brasileiro bem como, suas particularidades e características de operação.

### **2.1 Origem das Fintechs**

Em 2008 o mundo passava por uma crise financeira internacional, na qual o banco norte-americano Lehman Brothers faliu. Como resposta o mercado financeiro se desestabilizou e a Bolsa de Valores despencou. As instituições financeiras tiveram perdas econômicas drásticas, gerando desconforto aos investidores e aos clientes. A crise então despertou uma nova forma de pensar nas relações existentes com os bancos, visto que as relações interbancárias foram impactadas (SILVA, 2019).

As *Fintechs* surgem neste cenário, no qual o mercado se abre para novos nichos, inovando o mercado financeiro tradicional bancário e buscando uma maior aproximação ao cliente, que perdera sua confiança durante a crise. Além disso, as *Fintechs* teriam por objetivo angariar os clientes que já possuem conta nos bancos tradicionais, além de trazer à população “não bancarizada” para a nova forma financeira tecnológica.

A primeira *Fintech* surgiu em 2013, criada em meio ao mercado tradicional, que até então, investia pouco dinheiro em inovações de processos, a fim de elevar sua lucratividade, com ênfase discreta voltada ao cliente. Além disso, até o aparecimento da primeira, não houvera sequer um substituto no mercado bancário. Um cliente no qual se sentisse insatisfeito com o modo tradicional, teria que optar por um outro banco no mesmo sistema. Dessa forma as *fintechs* trouxeram uma ideia inovadora, ao propor um novo tipo de relacionamento com o cliente, de forma remota, digital e que por consequência teria um custo menor. Elas exploraram o nicho de mercado dos clientes cansados do sistema tradicional, descontentes com a necessidade de ter que ir até uma agência bancária e de clientes que buscavam taxas, tarifas e juros menores. Pensando nesse nicho até então não explorado, os bancos digitais levantaram questionamentos aos clientes mediante ao sistema no qual estavam acostumados (SILVA et al., 2023).

### **2.2 Conceitualização das *Fintechs***

Conforme mencionado, as *Fintechs* são instituições que atuam aplicando a tecnologia no mercado financeiro, e de forma nova no Brasil, expandindo seu espaço no

mercado nacional com suas inovações, praticidade de consumo e custo baixo imposto ao cliente (GIGLIO et al., 2021).

Segundo Giglio et al., (2021), com a chegada no Brasil em 2013, as *Fintechs* trouxeram modelos inovadores e com distribuição totalmente digital, elevando a concorrência nos mercados financeiros de forma a fornecer serviços mais eficientes que aqueles ofertados pelas instituições tradicionais e aumentar o número de utilizadores do serviço desse novo modelo, com novos formatos de interações sociais, características da pós-modernidade, sobretudo no que diz respeito à relação entre a tecnologia com a economia, gerando um novo paradigma de procura e interesses do consumidor digital, reflexo do avanço e desenvolvimento da tecnologia e das telecomunicações.

Para Costa e Gassi (2017), as *Fintechs* são startups que atuam e utilizam a tecnologia aplicada ao mercado financeiro com facilidade, modernização, praticidade de consumo e baixo custo. O termo *Fintech* tem origem do inglês, e significa “financeira e tecnologia”. Dessa forma, são modelos de empresas que, a partir do uso da tecnologia, prestam serviços financeiros (SILVA, 2019).

De acordo com o estudo de Katori (2017) em finanças, o surgimento da *Fintech* está mudando o cenário financeiro global, tendo em vista que nos mostra que os bancos tradicionais não são imunes às mudanças. Concluindo, Ueda (2023) aponta que as *Fintechs* apresentam métodos inovadores e disruptivos, que são divergentes de tudo o que já se viu anteriormente no mercado bancário. Esta moderna prestação de serviço se apresenta à demonstração das transformações que estão ocorrendo e que ainda irão surgir no mercado financeiro mundial.

### **2.3 Origem dos Bancos Digital**

O primeiro banco digital surgiu em 1989 no Reino Unido, chamado de First Direct. Porém, essa instituição digital só foi se popularizar em meados de 2000 com o surgimento de empresas como ING Direct e o Ally Bank, nos Estados Unidos. No Brasil, o surgimento foi em 2010, com o Nubank sendo um dos pioneiros no setor e desde então, os anos seguintes foram marcados por um crescimento acelerado de tal forma que surgiram outros players como Inter, C6 Bank e Banco Original (SILVA, 2019).

Os bancos digitais surgiram como uma resposta à tecnologia e às mudanças no comportamento do consumidor. Com a popularização da internet e dos dispositivos móveis, as pessoas passaram a procurar por serviços financeiros mais acessíveis, práticos e rápidos. Os bancos digitais oferecem uma experiência bancária totalmente online, sem a

necessidade de agências físicas, o que reduz custos operacionais e pode resultar em taxas e tarifas mais baixas para os clientes.

Além disso, os bancos digitais costumam oferecer uma gama de serviços mais ampla do que os bancos tradicionais, como investimentos, seguros, empréstimos, entre outros, tudo de forma digital e conveniente. Com a crescente digitalização do setor financeiro, os bancos tradicionais também estão investindo em tecnologia para oferecer serviços digitais aos seus clientes e competir com os bancos digitais. No entanto, os bancos digitais continuam a ganhar relevância e atrair cada vez mais clientes em busca de uma experiência bancária moderna e eficiente

## **2.4 Comparação entre Fintech e Banco Digital**

As diferenças básicas entre ambas consistem no fato de que as *Fintechs* são empresas que fornecem ações financeiras inovadoras e tecnológicas, enquanto os bancos digitais oferecem serviços bancários online. Com relação às licenças, os bancos digitais são regulados pelo Banco Central do Brasil e precisam de uma licença bancária para poderem atuar. Já as *Fintechs*, não precisam de licença bancária, mas precisam de determinadas outras licenças e autorizações para poder atuar no mercado (SIEGL et al., 2018)

No quesito que abrange os serviços, os bancos digitais atuam ofertando uma ampla rede de serviços bancários, a exemplo do cartão de crédito, conta corrente, empréstimos e investimento. No caso das *Fintechs*, em sua maioria priorizam a atuação em um ou dois serviços. Pensando nos custos, os bancos digitais seguem a linha dos bancos tradicionais com altos custos operacionais e de infraestrutura, já as *Fintechs* possuem uma estrutura mais enxuta, dessa forma ofertando taxas inferiores e serviços específicos (SIEGL et al., 2018).

Em relação às semelhanças, há grandes similaridades. Ambos oferecem produtos e serviços financeiros de forma online, de modo que os clientes façam gestão de suas finanças de modo mais acessível. Além disso, ambas fornecem serviços inovadores e personalizados, devido à tecnologia que utilizam.

## **2.5 Benefícios dos bancos digitais e a preferência do consumidor**

Sob a ótica de De Moura (2023), com relação aos benefícios dos bancos digitais, o autor relata que essas instituições estão ganhando força e preferência dos clientes no Brasil. A preferência do consumidor e o grau de satisfação de instituições financeiras que

ofertam serviços bancários pelo telefone celular e dos custos dos produtos ofertados que são considerados superiores aos dos bancos tradicionais, de acordo com uma pesquisa efetuada pela consultoria.

Falando especificamente de benefícios, no caso dos serviços bancários digitais, estes podem levar a uma maior inclusão financeira, expansão dos serviços financeiros para setores não financeiros, expansão de produtos e serviços financeiros básicos a pessoas que antes não tinham acesso a eles, tendo em vista que 79,1% dos domicílios no Brasil possuem internet e em 99,2% dos domicílios as pessoas utilizam o telefone celular para acessar a internet (Instituto Brasileiro de Geografia [IBGE], 2020).

De acordo com o estudo realizado pelo Banco Central do Brasil (2020), os bancos digitais e as *Fintechs* estão expandindo seu espaço no mercado bancário, oferecendo produtos e serviços mais acessíveis, seguros e direcionados a sanar necessidades dos clientes. Entre as soluções e plataformas oferecidas, estão a automatização de operações financeiras, as contas digitais, as conciliações de pagamentos, os serviços de transferência, menores tarifas e verificação de recebimentos no qual busca direcionar seus serviços e produtos de acordo com balizadores demográficos específicos, de forma acessível a diversos públicos (BACEN, 2020).

O autor Ozili (2018) ressalta que o financiamento digital promete levantar o mercado e o Produto Interno Bruto (PIB) de economias digitais, levando a um acesso eficiente a diversos produtos e serviços financeiros, além de facilidade de crédito para as pessoas físicas, bom como para todos os portes de empresas (pequeno, médio e grande), no qual podem impulsionar despesas agregadas, elevando assim os níveis do PIB dos países emergentes, como o Brasil. Além disso, os bancos digitais, também podem levar uma maior estabilidade econômica e maior intermediação financeira, tanto para os clientes quanto para a economia de onde eles e sua família residem.

Concordando com a ideia do autor Manyka et al., (2016) os bancos digitais beneficiam o governo também, quando fornecem uma plataforma para facilitar o aumento nas despesas agregadas, que por consequência, levam a uma maior receita tributária decorrente de um aumento no volume de transações financeiras. Outro benefício ao governo é que com as transações digitais, em grande escala, reduzem de forma elevada a circulação de moeda na economia. Além disso, as transações digitais levam a um maior controle das finanças pessoais, apoio na rápida tomada de decisão financeira e a capacidade de fazer e receber pagamentos.

## **2.6 Transformação e inclusão digital**

A inclusão financeira é um elemento fundamental para o crescimento e estabilidade econômica. Na tentativa de resolver os problemas sociais por exemplo, a inclusão tem se mostrado com uma prioridade. Para o Banco Central do Brasil, a inclusão financeira é o estado em que todos os cidadãos têm acesso aos serviços financeiros: investimento, crédito, pagamento previdência, seguro e poupança (BACEN, 2021). A autora Wyman (2017) reforça que a inclusão financeira se refere a entrega de produtos e serviços para todas as classes financeiras da população. Mediante a esta afirmação, a autora realizou a descoberta de que as soluções financeiras digitais podem desempenhar um papel essencial no aumento da inclusão financeira.

A transformação digital gerou um olhar maior para inclusão financeira, no qual este tema tornou-se prioridade nos objetivos da ONU (Organização das Nações Unidas). Mediante esta prioridade, inúmeros países vêm tomando medidas, com o objetivo de diminuir o número de desbancarizados e assim elevar a inclusão digital.

Por sua vez, a inovação digital tem a capacidade de alterar profundamente a oferta de serviços financeiros para diversos segmentos da população que antes não tinham acesso aos produtos, além de provocar certo impacto na forma como os bancos tradicionais movimentam seus negócios. Dessa forma, os bancos digitais usufruindo, por meio da tecnologia, disponibilizaram os seus serviços e produtos através de telefones celulares e plataformas digitais com objetivo de alcançar este público-alvo, antes com acesso limitado a esse tipo de serviço.

## CAPÍTULO 3. O CASO DO NUBANK

Mediante ao avanço da tecnologia, comunicação e internet, a população mundial está cada vez mais conectada e usufruindo dos aplicativos digitais. Nesse sentido, as empresas buscam inovações e um diferencial para ganhar destaque em um mercado que é tão competitivo. Neste contexto, surge o Nubank, um caso de sucesso atual que será apresentado ao longo deste capítulo.

### 3.1 História do Nubank

Dentre as empresas que buscaram destaque e inovações, surgiu o Nubank, fundado em maio de 2013 pelo colombiano Daniel Vélez, pelo americano Edward Wible e pela brasileira Cristina Junqueira. A ideia do empreendimento do trio surgiu por meio de uma má experiência com o excesso de burocracia, mediante a juros altos e demora no atendimento para abertura das contas em bancos. Para David Veléz, um dos fundadores, a sua experiência pessoal quando fora abrir sua conta em um banco foi traumática, segundo ele ao se deparar com uma porta giratória, um local para deixar seus pertences, seguranças armados e longas filas de espera, percebeu que ali havia um grande problema. Dessa forma e com este cenário, os 3 sócios estudaram um meio factível para transformar toda essa experiência possível exclusivamente no digital (DOS REIS FILHO, 2020).

O início da empresa contou com 12 funcionários e atualmente conta com mais de 3.000 espalhados pelos escritórios no mundo, de acordo com o próprio site da empresa, demonstrando assim um elevado crescimento desde a sua origem.

A instituição teve seu início no Brasil, na cidade de São Paulo, como uma Startup de porte pequeno, no qual era focada em resolver problemas financeiros por meio da tecnologia, por isso também chamada de *Fintech*. Atualmente, a empresa possui mais de 38 milhões de clientes, o que a torna a maior *Fintech* da América Latina e uma das Startups mais valiosas do mundo (NUBANK, 2023).

A empresa ganhou sua fama, em seu primeiro produto, lançado em 2014, no qual consistia em um cartão de crédito, com a cor da marcar (roxo) sem anuidade, controlado mediante um aplicativo fácil de utilizar no smartphone. De forma rápida o cartão ganhou destaque no mercado, em um momento em que o mercado financeiro era muito mais concentrado em grandes bancos, como Itaú, Bradesco e Santander. Ademais, outro destaque foi a facilidade de o cliente ser atendido exclusivamente por meio do celular.

Conforme o tempo foi passando, o Nubank passou a ganhar boa parte do mercado e dessa forma expandindo suas atividades. Em 2017 a empresa lançou a NuConta, que

consistia em uma conta corrente com rendimento automático de 100% do CDI. Em 2022 este mesmo produto foi alterado e passou a remunerar somente após 30 dias (NUBANK, 2023).

No ano de 2020, a empresa efetuou a compra da corretora Easyinvest, que passou a ser chamada de Nu Invest. Além disso, ampliou seu portfólio de produtos, acrescentando a oferta de seguros, empréstimos e compra de criptomoedas. Vale destacar que nesse mesmo ano a empresa conquistou a marca de “decacórnio”, expressão utilizada para empresas com valor de mercado e avaliadas em mais de US\$ 10 bilhões. Sendo assim, foi a primeira Startup brasileira a alcançar este patamar sem ao menos abrir seu capital.

Em 2021 a empresa realizou seu IPO na Bolsa de Valores de Nova York, sendo avaliado em cerca de US\$ 41,5 bilhões, fazendo com que a empresa se tornasse a instituição financeira mais valiosa da América Latina.

### **3.2 Modelo de negócio**

Estabelecida em 2013, a empresa ingressou no cenário financeiro latino-americano com a visão de alcançar uma população de aproximadamente 650 milhões de pessoas na América Latina, muitas das quais descontentes com os serviços oferecidos pelos bancos tradicionais ou sem acesso a serviços bancários (DOS REIS FILHO, 2020).

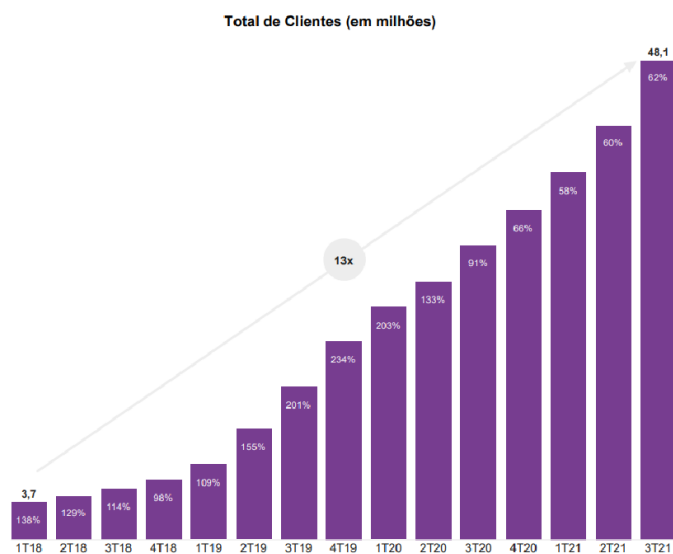
Atualmente, contando com uma base de mais de 48,1 milhões de clientes, o Nubank é um banco digital presente no Brasil, México e Colômbia. Seus aplicativos e produtos são desenvolvidos com foco em proporcionar uma experiência centrada no cliente. Através do que a empresa denomina Jornada Financeira, o Nubank oferece uma variedade de serviços financeiros, incluindo consumo (cartões de crédito e pagamentos), poupança (contas NuConta), investimento (plataforma NuInvest), crédito (cartões de crédito e empréstimos pessoais) e proteção (seguros).

Além disso, a empresa busca expandir seu ecossistema com produtos de parceiros, como seguros, recargas de celular e remessas internacionais. O alto índice de Net Promoter Score (NPS) reflete na satisfação dos clientes, impulsionando a estratégia de crescimento orgânico, baseada em recomendações diretas de clientes satisfeitos, e contribuindo para a construção de uma base sólida de clientes leais (NUBANK, 2023).

Para se ter ideia, a eficiência nos custos de aquisição de clientes (CAC) e a geração de receita por cliente são notáveis, com indicadores financeiros favoráveis ("Economia Unitária"), incluindo um CAC recuperado em menos de 12 meses e uma relação "LTV/CAC" estimada em mais de 30 vezes. Apesar dos prejuízos nos primeiros anos, o

Nubank registrou um crescimento significativo em número de clientes e receita, expandindo sua base de clientes cerca de 9 vezes em três anos, com uma taxa de crescimento anual composta (CAGR) de 110% de 2018 a 2021.

**Figura 1.** Total de cliente em milhões do Nubank, no período do 1º trimestre 2018 até o 3º trimestre de 2021.



**Fonte:** Site oficial Nubank (2023)

### 3.3 Público predominante de usuários

A palavra “Nu” significa transparência, formas justas, sem preconceitos, destituído das regras e com objetivo de tratar cada um de seus clientes de forma única. Tem por seu foco as redes sociais, linguagem jovem, respostas dinâmicas, valorização do feedback, além disso, a cofundadora e a vice-presidente mencionam que o público da empresa é segmentado, sendo que 80% da base de clientes apresenta idades superiores a 36 anos, demonstrando uma predominância na faixa etária adulta e nos jovens (ZADUSKI, 2020).

A pesquisa The State of Young Adult Banking in the Region, da Mambu (empresa alemã de tecnologia bancária), entrevistou 1.250 pessoas, dentre a faixa etária de 18 a 35 anos em seis países da América Latina, e o resultado mostrou que o Nubank desponta como o banco mais utilizado pelos brasileiros dentre a faixa etária pesquisada, sendo 28,2%. Depois do Nubank despontam, Caixa Econômica Federal (12,5%), Itaú (7,9%), Bradesco (6,7%), Banco do Brasil (6,2%), Inter (5,9%), Santander (5,8%), PagBank (4,4%), Picpay (2,9%) e o C6 Bank (2,4%).

O diretor da empresa pesquisadora Mambu, destacou que os bancos digitais conquistaram boa parte do mercado por conta de terem se adaptado aos serviços e ofertarem cartela de produtos destinados aos mais jovens, um público muito mais habituado ao digital e propenso a tecnologia. São empresas que tem como foco a experiência do cliente, trazendo assim opções convenientes e ágeis, além de taxas e preços muito competitivos frente aos bancos tradicionais.

### 3.4 Comunicação com seu público alvo

O Nubank teve seu destaque sendo pioneira no segmento de serviços financeiros tendo como base uma estratégia baseada em oferecer um cartão de crédito simples e isento de anuidade. Além disso, tudo poderia ser feito e controlado 100% pela internet. Mas não foi só isso que fez a instituição ser o que é hoje, o sucesso vai muito além de todas estas facilidades, está no valor que a empresa mais preza: atendimento ao cliente da melhor forma possível, gerando uma experiência positiva.

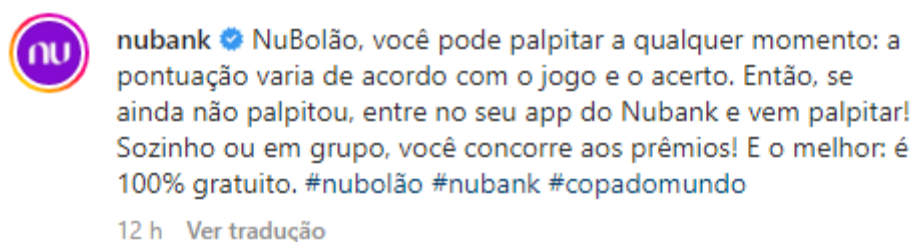
A startup sanou uma dor enorme dos clientes dos bancos tradicionais, que era a facilidade de acesso a seus usuários. O destaque da empresa está totalmente ligado a como a empresa se dirige ao seu consumidor. Nas redes sociais é nitidamente perceptível que a Nubank está longe de um linguajar da maioria dos bancos tradicionais, no qual utilizam uma fala formal, corporativa e distante do cliente. No lugar, a empresa utiliza uma comunicação distraída, com memes e piadas do momento, o que se casa com a internet e seu ambiente. Segue alguns exemplos em suas principais mídias.

**Figura 2.** Propaganda do Nubank no período da copa na rede social Instagram.



**Fonte:** Instagram oficial do Nubank (2022)

**Figura 3.** Legenda referente a imagem apresentada na figura 2.



**Fonte:** Instagram oficial do Nubank (2022).

A instituição preza para que sempre que se tratar de dinheiro a comunicação seja simplificada, isso porque, o assunto por si só, já é complicado para muitos brasileiros que enfrentam problemas financeiros sendo, portanto, assunto delicado com diversos contextos. Dessa forma, a empresa cria constantemente estratégias para que a experiência com o cliente seja melhor, mais leve e agradável, mesmo sendo um assunto mais complexo. Sendo assim, vem usufruindo de um diálogo mais pessoal e humanizado, preenchendo lacuna até então pendente nos bancos tradicionais.

**Figura 4.** Postagem cômica do Nubank no período da copa na rede social Twitter.



**Fonte:** Twitter oficial do Nubank (2022)

Por meio da rede social Youtube, a empresa promove e desenvolve conteúdos explicativos, voltados a auxiliar na compreensão do cliente acerca do mundo e do mercado financeiro, além de mostrar algumas funcionalidades de seus produtos, a exemplo do

cartão de crédito. Também é mostrado a rotina sobre como é trabalhar em cada setor existente na empresa, dessa forma trazendo uma enorme proximidade com seus clientes e atração de talentos.

**Figura 5.** Conteúdos produzidos na plataforma Youtube pela empresa Nubank

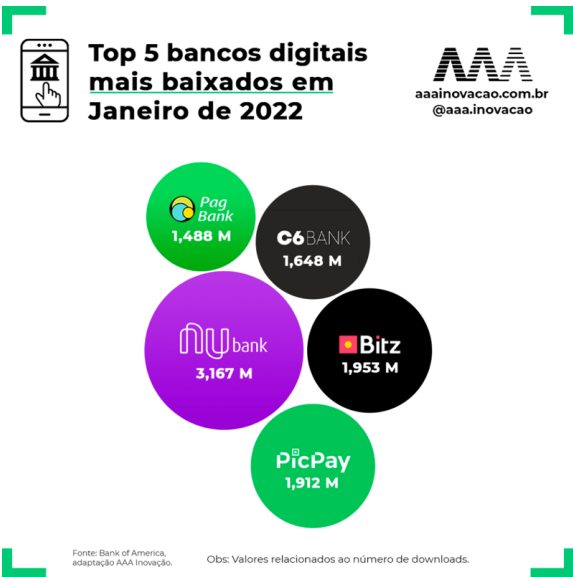


**Fonte:** Canal do Youtube do Nubank (2023)

**3.5 Liderança dos bancos digitais**

A partir do exposto, é evidente o movimento de crescimento das *Fintechs*, sobretudo após a crise de 2008, no qual se percebeu um espaço mediante a fragilidade das grandes instituições financeiras ao redor do mundo. Na figura 6 são apresentados os 5 aplicativos de bancos digitais mais baixados só durante o mês de janeiro de 2022.

**Figura 6.** Ranking dos 5 bancos digitais mais baixados em janeiro de 2022.

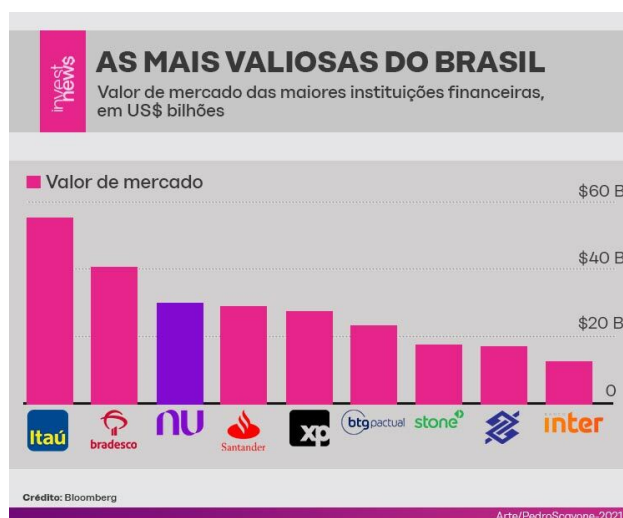


**Fonte:** PICKERT, 2023.

Segundo levantamento apontado pelo Bank of America, o Nubank em janeiro de 2022, o banco teve seu aplicativo como o mais baixado do Brasil, sendo 3,2 milhões de downloads (ZADUSKI, 2020). Concentrando 15% de todos os 22,5 milhões de downloads por aplicativos de banco e carteiras digitais no Brasil durante este período.

Notoriamente, digitalização dos bancos resulta no crescimento acelerado em um curto espaço de tempo, se tornando assim empresas unicórnios (nomenclatura usada pela investidora norte-americana Aliene Lee para remeter a startups avaliadas em no mínimo 1 bilhão de dólares, sendo necessário ter três requisitos: tecnologia, escalabilidade e crescimento acelerado). Atualmente, em valor de mercado, já se encontram alguns bancos digitais disputando com os bancos tradicionais, conforme ilustrado na figura 7.

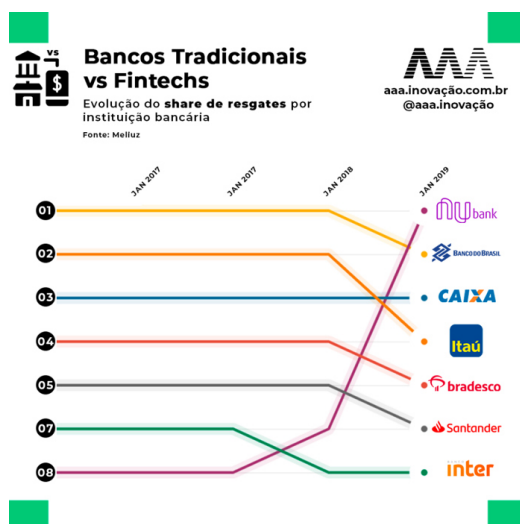
**Figura 7.** Instituições financeiras mais valiosas do Brasil no ano de 2022.



**Fonte:** Site Invest News (2024)

Como nota-se no gráfico, os bancos digitais Nubank, Stone e Inter já se enquadram entre as maiores instituições financeiras do país, isto mostra o grande e potencial crescimento de mercado que essas instituições têm e terão cada vez mais. Ao se comparar o ano de fundação das instituições com maior valor de mercado, é fundamental entender que as *Fintechs* têm crescido ao longo de forma totalmente acelerada se comparado aos bancos tradicionais. Outra comparação que podemos fazer é com relação ao *share* de mercado, conforme nota-se na figura 8.

**Figura 8.** Evolução do *share* de resgate das instituições financeiras entre o período de janeiro 2017 até janeiro 2019.



Fonte: PICKERT (2023)

A partir do exposto, nota-se que uma grande parte de clientes efetuando resgates nas instituições tradicionais e um enorme crescimento do Nubank, que conquistou um share de contas bancárias

### 3.6 Resultados do Nubank

Não há dúvidas que o Nubank surgiu para revolucionar o sistema financeiro, com produtos diferenciados e inovadores, no qual tem um atendimento completo 24 horas por dia. No 1 trimestre de 2023, o banco registrou lucro recorde e desenvolveu uma melhora nas principais métricas de seu negócio (LEVY, 2023).

Em 2023, o lucro da companhia foi de R\$ 736,1 milhões e isto foi um marco importante por conta dos anos em que a empresa teve prejuízo, por mais que o prejuízo sempre fosse tido como uma estratégia adotada pelo Nubank. Nesse sentido, o prejuízo era estimado e aceito pelos investidores da empresa, pois estavam investindo e expandindo para alcançar mais pessoas, utilizando de maneira responsável o capital investido na empresa. Essa abordagem sempre esteve em consonância com uma base sólida de capital e uma gestão de riscos exemplar (LEVY, 2023).

**Figura 9.** Lucro líquido obtido pelo Nubank no período entre o 1º trimestre de 2022 até o 1º trimestre de 2023.

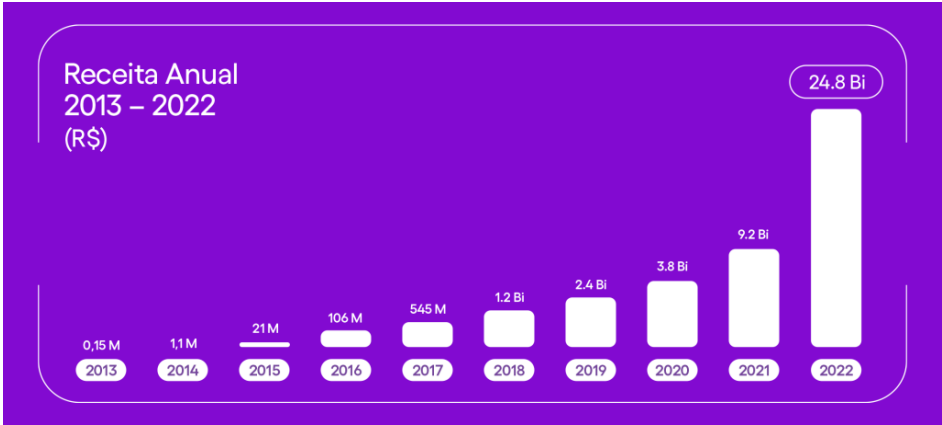


Fonte: Nubank (2024)

Observando para o lado da receita, o Nubank em 2018 alcançou receitas totais de 1 bilhão de reais. No ano subsequente, esse valor aumentou para 1.982 milhões, indicando um crescimento de cerca de 98%. Esse crescimento persistiu em 2020, quando as receitas totais atingiram 3.218 milhões de reais, representando um aumento de aproximadamente 62% em relação a 2019.

Na sequência, o ano de 2021 marcou um salto significativo nas receitas totais do Nubank, que alcançou a marca dos 7.181 milhões de reais, o que representa um crescimento de cerca de 123% em relação ao ano anterior. Esse crescimento das receitas continuou em 2022, com um valor de 16.758 milhões de reais, indicando um aumento de aproximadamente 133%.

Figura 10. Receita anual do Nubank entre os anos de 2013 até 2022.



Fonte: Nubank (2024)

Conforme verificado, em 10 anos, o Nubank passou de uma receita anual de R\$ 153 mil a R\$ 24,8 bilhões de reais.

### **3.7 Conquistas do Nubank**

Com base nos números apresentados pelo Nubank, é nítido o expressivo crescimento com lucratividade e solidez angariado pela empresa. Com base no 1º trimestre de 2023, a empresa atingiu a marca de quinta maior instituição financeira do Brasil, conquistando a métrica de 80 milhões de clientes aproximadamente. Dentre todos os clientes, 57% da base ativa considera o Nubank seu banco primário.

Além disso, a empresa conseguiu dobrar suas receitas chegando a R\$ 8,4 bilhões, um aumento de 87% se comparado ao mesmo período no ano passado. Atingiu lucro recorde de R\$ 736 milhões considerando todas as empresas do grupo Nu. Pensando no capital e liquidez, o banco no primeiro trimestre de 2023 apresentou US\$ bilhões em excedente de fluxo de caixa, e uma razão de empréstimos por depósito de 33%. Demonstrando que a cada dólar emprestado, a companhia possui o triplo em depósito bancário. E esse, é só o começo.

## CONCLUSÕES

Este estudo objetivou apresentar o crescimento das *Fintechs* no Brasil, a partir do modelo Nubank de sucesso. Os resultados demonstram que a empresa tem se destacado por várias estratégias adotadas e listadas ao longo deste estudo. Ademais, a revisão de literatura proporcionou embasamento teórico, mostrando o processo de evolução e crescimento do Nubank e o potencial de crescimento das *Fintechs* no Brasil.

Com base nas receitas e lucros obtidos pela empresa, percebe-se um crescimento exponencial ao longo dos anos, com tendência a continuar desta forma. Comparado com as demais instituições financeiras, o Nubank atinge a marca de 3º maior do Brasil, em termos de valor de mercado, acompanhado também de outra *fintech*, o banco Inter que ocupa a 9ª posição. Além disso, o Nubank atingiu no final de 2021 o total de expressivos 48,1 milhões de clientes.

Por fim, as *Fintechs* ganham destaque no mercado devido a digitalização dos processos bancários que sem dúvidas, facilitaram o dia a dia dos clientes. Por meio disso, o Nubank se destacou trazendo uma linguagem mais informal e abordagens cômicas nas redes sociais, atraindo este público mais ligado a tecnologia. Além disso, outro diferencial foi o pioneirismo no quesito cartão de crédito sem anuidade e contas correntes sem taxas, algo que nos bancos tradicionais até então, nunca tinha ofertado aos seus clientes.

Conclui-se que o Nubank utilizou do diferencial da digitalização, marketing tecnológicos, isenções de taxas e tarifas para ser um diferencial de mercado. Dessa forma, conseguiu atingir patamares que os bancos tradicionais dominaram por muitos anos, mostrando o grande potencial que o avanço tecnológico pode potencializar as demais *Fintechs* existentes no mercado. Demonstrou-se também que por mais que seja uma instituição com taxas e tarifas menores, apresenta lucro ao longo dos anos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DE MOURA, José Sueliton Morais et al. Análise das demonstrações contábeis dos bancos digitais. **Revista Conhecimento Contábil**, v. 13, n. 1, 2023.

DECARLI, M.O. et al. **Fundamentos da pesquisa em serviço social**. São Paulo: SAGAH, 2018.

DOS REIS FILHO, Rômulo Barreto; CAMPOS, Carlos Eduardo Almeida. A humanização da comunicação nas mídias sociais: uma análise Nubank. **Caderno de Estudos em Publicidade e Jornalismo**, v. 2, n. 1, 2020.

GIGLIO, Ferdinando et al. Fintech: uma revisão da literatura. **Revista Europeia de Estudos de Pesquisa**, v. 2B, pág. 600-627, 2021.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2019.

KATORI, Fernanda Yumi. **Impactos das Fintechs e do Blockchain no sistema financeiro**: uma análise crítico-reflexiva. 2017. 33 f., il. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) - Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

LEVY, Carolina; DOUAT, João Carlos. Avaliação de empresas: Caso NUBank. **FGV RIC Revista de Iniciação Científica**, v. 1, 2023.

MANYIKA, J., LUND, S., SINGER, M., WHITE, O., & BERRY, C. Digital finance for all: Powering inclusive growth in emerging economies. In McKinsey Global Institute, McKinsey Global Institute. Disponível em: [https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured\\_insights/Employment\\_and\\_Growth/How\\_digital\\_finance\\_could\\_boost\\_growth\\_in\\_emerging\\_economies/MGI-Digital-Finance-For-All-Executive-summary-September-2016.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured_insights/Employment_and_Growth/How_digital_finance_could_boost_growth_in_emerging_economies/MGI-Digital-Finance-For-All-Executive-summary-September-2016.ashx), 2016.

NUBANK. Site Oficial. Disponível em: < <https://nubank.com.br/>>. Acesso em 14 de maio de 2024.

ONZI, Vanessa et al. Startups fintechs: uma análise a partir do radar da inovação. **Revista E-Tech: Tecnologias para Competitividade Industrial-ISSN-1983-1838**, v. 1, pág. 3-21, 2017.

Ozili, P.K. Impact of digital finance on financial inclusion and stability. **Borsa Istanbul Review**, v.18, n.4, p.329–340, 2018.

PICKERT, Lorena. **Bancos digitais estão superando os Maiores Bancos do Brasil**. AAA Innovation, 2023. Disponível em: <https://blog.aaainovacao.com.br/bancos-digitais/>. Acesso em 20 de dezembro de 2023.

SIEGL, Bruno et al. O crescimento das inovações financeiras no Sistema Financeiro Nacional e seu impacto no sistema bancário. **10º SALÃO INTERNACIONAL DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO–SIEPE**, n. 10, 2018.

SILVA, Denise Vitoriano et al. Desenvolvimento de estratégias sob a perspectiva da estratégia como prática social em um banco digital no Brasil. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 24, 2023.

SILVA, Norma Lucia; UEHARA, Milton. A evolução da tecnologia digital: seus impactos no setor bancário. **Enciclopédia Biosfera**, v. 16, n. 29, 2019.

UEDA, Marcos. Desafios regulatórios no setor financeiro: uma análise das transformações promovidas por fintechs no mercado de meios de pagamento no Brasil. **Revista de Defesa da Concorrência**, v. 2, pág. 143-171, 2023.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16ª edição. São Paulo: Atlas, 2016.

WYMAN, Oliver. **Accelerating financial inclusion in South-East Asia with digital finance**. Asian Development Bank, 2017.

ZADUSKI, Jeong Cir Deborah; DOS SANTOS, Michele. Evolução da empresa Nubank por meio das estratégias de marketing digital. **Revista Alomorfia**, v. 1, pág. 21-31, 2020.