

NUBANK

Marcelo Tavares Da Silva - Universidade de São Paulo

Marcelo Caldeira Pedroso - Antonio Carlos de Campos Pedroso e Therezinha Maria Caldeira Pedroso

Resumo

O caso Este caso de ensino aborda uma empresa que foi criada com o objetivo de ser um agente transformador do conservador setor de prestadores de serviços financeiros no Brasil, a NU Pagamentos, mais conhecida pela sua marca: Nubank. O Nubank funciona como um cartão de crédito e o serviço proposto pela startup seria a solução para revolucionar o mercado de crédito no Brasil, considerado caro e burocrático. Objetivo de ensino Apresentar aos alunos como nasce uma startup numa situação real e próxima da realidade brasileira, com as iniciativas do empreendedor-fundador para que a empresa tenha sucesso no mercado. Os alunos devem refletir sobre as questões importantes de raciocínio empreendedor que são feitas e respondidas ao longo do caso e estruturar o modelo de negócio que simule o caso real apresentado. Com isso, espera-se que a aprendizagem seja realizada pelo aluno. Fontes e Métodos de coleta Os dados para construção do caso foram coletados via comunicação direta (email) com a empresa em análise, material divulgado pela imprensa, materiais promocionais e conteúdo de websites. Disciplinas sugeridas para uso do caso Inovação, Modelo de Negócios, Empreendedorismo Inovador, Administração Estratégica, Laboratório de Startups. Sugestões de bibliografia Eickhoff, M., Muntermann, J., & Weinrich, T. (2017). What do Fintechs actually do? A taxonomy of Fintech business models. In: 38th Intl. Conf. on Information Systems. ICIS Proceedings, Seoul. Foss, N. J., & Saebi, T. (Eds.). (2015). Business model innovation: The org. dimension. Oxford, UK: Oxford University Press. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers. Hoboken: John Wiley & Sons.

NUBANK

1. Introdução

Este caso de ensino aborda uma empresa que foi criada com o objetivo de ser um agente transformador do conservador setor de prestadores de serviços financeiros no Brasil, a NU Pagamentos, mais conhecida pela sua marca: Nubank.

O Nubank funciona como um cartão de crédito e o serviço proposto pela *startup* seria a solução para revolucionar o mercado de crédito no Brasil, considerado caro e burocrático.

Tudo começou em meados de 2012 quando um colombiano nascido em Medellín, David Vélez, mudou-se dos Estados Unidos para a cidade de São Paulo com a responsabilidade de abrir o escritório brasileiro do fundo de investimento (capital de risco) americano Sequoia Capital, que já investiu em empresas como Apple, Google, Airbnb, Instagram e LinkedIn. Aproximadamente um ano depois, ele deixou o Sequoia Capital para investir em um negócio próprio e se tornar um empreendedor. Na ocasião, o Sequoia Capital optou por sair do país sem ter feito um único investimento. Foi então que David, um engenheiro formado e pós-graduado na renomada Universidade de Stanford com longa experiência no mercado financeiro e de internet, fundou a *startup* NUBANK juntamente com os sócios, a engenheira Cristina Junqueira e o programador americano Edward Wible, no mês de maio de 2013 (DIAS, 2016).

“A ideia de criar o Nubank surgiu da enorme oportunidade observada no setor de serviços financeiros. Trabalhando no Brasil pela Sequoia Capital, David Vélez (fundador e CEO do Nubank) viu que consumidores brasileiros sentem uma frustração frequente com seus bancos, sem entender as tarifas cobradas e sem querer utilizar suas agências”, afirma Cristina Junqueira, cofundadora e VP de operações do Nubank (BAZZOLI, 2015).

E claro, também, explorar a penetração no público conectado em smartphones e alérgico ao lento sistema burocrático do país oferecendo um cartão de crédito internacional que poderia ser totalmente gerenciado pelo smartphone por meio de um aplicativo (DIAS, 2016).

No início, a *startup* enfrentou dificuldades para encontrar investidores. Mas, Vélez conseguiu justamente da Sequoia Capital e Kaszek Ventures, o investimento *seed* (semente) no valor de US\$ 2 milhões, em junho de 2013.

O Nubank passou para uma fase operacional beta (para *fools, friends and family*), em abril de 2014, oferecendo e emitindo um cartão Platinum (hoje Gold) internacional da bandeira Mastercard. O novo produto foi criado e pensado para consumidores jovens que desejam fazer tudo online e não querem falar com gerentes ou ir até as agências para resolver qualquer tipo de problema. É um cartão de crédito com vários diferenciais. Por exemplo, através de um aplicativo o Nubank notifica o cliente por celular cada vez que ele faz uma compra, enviando detalhes da transação (valor, data, hora, nome do estabelecimento, categoria deste e, sempre que possível, o ponto em um mapa correspondente ao local da compra). O usuário também pode gerenciar seus gastos no aplicativo, consultar saldo, limite e faturas. Pelo aplicativo também é possível recuperar a senha, entrar em contato com o suporte via chat (há um 0800 e um e-mail de atendimento como opções) e até mesmo bloquear temporariamente o cartão (DIAS, 2016).

Em agosto de 2014, aconteceu o segundo aporte de capital (*Series A*) de US\$ 14,3 milhões pelos mesmos investidores (Sequoia Capital e Kaszek Ventures). O lançamento para o público foi em setembro de 2014.

Como não tem uma estrutura física, como um banco tradicional, o NUBANK conseguiu reduzir custos (até o uso de papéis é controlado, as faturas vêm por e-mail), o que permitiu não cobrar anuidade e taxas (para saques, avaliação emergencial de crédito ou

emissão de 2ª via) de seus clientes e trabalhar com uma taxa de juros de 7,75%, ante uma média de 10% a 15% praticada no mercado (DIAS, 2016).

O cartão fez sucesso inicial por suprir uma demanda reprimida de consumidores acostumados com taxas de juros exorbitantes, atendimentos burocráticos e insatisfeitos com seus cartões, que oferecem poucas informações e meios para controlar os gastos. Usando a tecnologia mais moderna a favor do cliente, trazendo soluções seguras e simples para resolver tudo pelo smartphone, a qualquer momento, o Nubank foi conquistando clientes e também espaço na mídia (DIAS, 2016). É conhecido pelos clientes como o “cartão roxo” que é a cor característica da marca Nubank, do produto cartão de crédito, presente nas instalações físicas e em toda a mídia associada à marca.

O público do cartão Nubank é majoritariamente jovem: 70% dos usuários têm menos de 36 anos (Geração Y) e são, extremamente, conectados à tecnologia (BAZZOLI, 2015). A maioria dos usuários é proveniente das classes A/B, mas não há uma renda mínima para ter o cartão.

O sucesso do novo serviço chamou a atenção de grandes investidores e, em maio de 2015, a Nubank recebeu um novo aporte (*Series B*) de US\$ 30 milhões liderado pelo fundo americano Tiger Global Management, em conjunto com Sequoia Capital, Kaszek Ventures, QED Investors. O novo aporte serviu também para expandir a base de usuários e aprimorar as operações. Ao final de 2015, a Nubank já contabilizava mais de um milhão de solicitações do cartão, sendo que 250 mil pessoas ainda estavam na fila de espera (BAZZOLI, 2015) para ter o cartão roxo.

Em janeiro de 2016, o Nubank recebeu uma nova rodada de investimentos (*Series C*), com o aporte de US\$ 50 milhões, dos fundos de capital de risco Founders Fund, Tiger Global Management, Sequoia Capital e Kaszek Ventures. Não por menos, naquela data, a *startup* já estava avaliada em cerca de US\$ 500 milhões (BAZZOLI, 2015).

Ao final de 2016 (dezembro), uma nova rodada de investimento (*Series D*) no valor de US\$ 80 milhões foi realizada pelos investidores DST Global, Sequoia Capital, Founders Fund e Tiger Global Management. O Nubank contabilizava, então, mais de 7 milhões de solicitações, sendo que 500 mil pessoas ainda estavam na fila de espera (BAZZOLI, 2015).

O Nubank é considerado hoje o cartão de crédito mais cobiçado do país, devido às suas inovações tecnológicas e, principalmente, por não possuir taxas abusivas como as cobradas pelos bancos (BONZI, 2016). Segundo a empresa existe a oportunidade de levar o serviço a outros países da América Latina no futuro (BAZZOLI, 2015).

O valor de mercado (*valuation*) que é atribuído ao Nubank não é divulgado mas, mesmo após o último aporte, em dezembro de 2016, a empresa ainda não está sendo considerada um unicórnio (*startups* com um *valuation* igual ou acima de um bilhão de dólares) (LUNDEN, 2016). Estima-se que esteja próxima de realizar o IPO, provavelmente, aguardando melhores condições do mercado frente à crise instalada no país (BONZI, 2016).

A seguir, este caso de ensino discorre sobre o contexto do mercado financeiro e o setor de serviços de cartão de crédito, de atuação do Nubank. Na sequência, o estudo discorre sobre *fintechs*. A seguir, apresenta alguns elementos que fazem parte da estruturação do modelo de negócios do Nubank, a saber: proposta de valor, modelo de relacionamento com clientes, modelo econômico e modelo de gestão.

2. Mercado financeiro

O mercado financeiro pode ser entendido como o conjunto de intermediários e demais prestadores de serviços financeiros (auxiliares financeiros) que possibilitam a transferência de recursos de agentes superavitários (que possuem excedentes financeiros) para agentes deficitários (que procuram por excedentes financeiros). E, pode-se definir o sistema financeiro

como sendo o “conjunto de mercados financeiros existentes numa dada economia, pelas instituições financeiras participantes e suas inter-relações e pelas regras de participação e intervenção do poder público nessa atividade”. (BCB, 2016)

O desenvolvimento de um país depende da participação crescente de capitais, e o processo de distribuição de recursos no mercado evidencia a função econômica e social do Sistema Financeiro Nacional (SFN). O SFN é composto pelos intermediários financeiros e demais prestadores de serviços financeiros, pelos instrumentos financeiros por eles utilizados e pelas instituições públicas reguladoras e fiscalizadoras do mercado. O SFN foi estruturado por uma série de leis editadas a partir do ano de 1964 que formataram sua estrutura de funcionamento.

Uma das segmentações do mercado financeiro é quanto à natureza das operações desenvolvidas (GALVÃO, 2006). Assim, tem-se:

- Mercado monetário: mercado caracterizado por operações de curto e curtíssimo prazos, onde as empresas buscam recursos para atender às suas necessidades imediatas de liquidez ou alternativas para a aplicação de saldos de caixa, e onde o Banco Central atua para ajustar a liquidez do sistema econômico.

- Mercado de crédito: mercado caracterizado por operações de curto e médio prazos, onde as empresas buscam recursos para o financiamento de capital de giro e onde as famílias obtêm recursos para a aquisição de bens de consumo duráveis (automóveis, eletrodomésticos etc.).

- Mercado de capitais: mercado caracterizado por operações de prazo médio, longo ou indeterminado, destinadas a suprir recursos para atender às necessidades das empresas de capital fixo e de giro. O mercado de ações é um componente do mercado de capitais.

- Mercado de câmbio: mercado caracterizado pelas operações de troca de moedas (nacional e estrangeiras) à vista ou a termo (para liquidação futura).

Mercado de crédito

O mercado de crédito é também conhecido como mercado bancário porque as principais transações entre os agentes econômicos, pessoas físicas e jurídicas são intermediadas pelas instituições financeiras bancárias. A intermediação financeira busca suprir a demanda por recursos para aquisição de bens e, serviços e sua movimentação por meio de prestação de serviços.

A concessão de crédito é condição *sine qua non* para qualquer transação comercial e pressuposto para a existência de um mercado de crédito organizado. Esse mercado vem crescendo rapidamente e as finanças modernas têm desenvolvido instrumentos mais eficientes para a avaliação do risco de crédito. O relacionamento comercial entre os agentes econômicos e a concessão de empréstimos é a manifestação mais antiga do mercado de crédito e caracteriza-se pela forma clássica de intermediação. (BCB, 2016)

A intermediação financeira entre poupadores e tomadores com a assunção de risco de crédito é a razão da existência do mercado de crédito, e sua essência é que as instituições que concedem empréstimos e financiamentos assumem o risco de crédito dos agentes econômicos tomadores, além de prestar serviços por meio de movimentação de recursos.

O risco de crédito é o risco de inadimplência de empréstimos concedidos pelas instituições credoras aos agentes tomadores. A avaliação do risco de crédito é determinante para que as instituições possam definir o limite de crédito para cada cliente e ajustar o preço de cada operação em função do risco correspondente. O risco de crédito – risco de inadimplência ou risco de *default* – é a probabilidade do não cumprimento de obrigações referentes a transações financeiras por parte do devedor.

O mercado de crédito bancário é estruturado a partir do ciclo de vida do crédito, ou seja, as instituições focalizadas em operações que envolvem risco de inadimplência estão

estruturadas para avaliar a capacidade de pagamento e concessão de crédito, definir os parâmetros adequados de preço para sustentar o risco de crédito esperado e acompanhar a transação até o recebimento ou recuperação.

Serviços de cartão de crédito

O uso do cartão de crédito vem crescendo ao longo dos anos, acompanhando o aumento da renda e os avanços em geral conquistados pela sociedade brasileira. Facilidade, segurança e ampliação das possibilidades de compras são pontos que agradam à população na hora de efetuar seus pagamentos com o cartão. Para tornar as regras mais claras na prestação desse serviço, o Conselho Monetário Nacional (CMN) decidiu, em 25 de novembro de 2010, pela edição da Resolução nº 3.919, que, entre outras mudanças, padroniza a cobrança de tarifas sobre cartões de crédito. Assim, a partir de 1º de junho de 2011, com a entrada em vigor dessas novas regras para uso do cartão de crédito, somente puderam ser cobradas cinco tarifas referentes à prestação de serviços de cartão de crédito. As regras sobre o pagamento mínimo da fatura também mudaram e, a partir daquela data, o pagamento mensal não pode ser inferior a 15% do valor total da fatura.

Segunda a cartilha do Banco Central do Brasil (BCB) há dois tipos de cartões de crédito: o básico e o diferenciado.

O cartão de crédito básico é o cartão de crédito exclusivo para o pagamento de compras, contas ou serviços. O preço da anuidade para sua utilização deve ser o menor preço cobrado pela emissora entre todos os cartões por ela oferecidos. As instituições financeiras, no processo de negociação com os clientes, estão obrigadas a oferecer o cartão básico, que pode ser nacional e/ou internacional. Esse cartão não pode ser associado a programas de benefícios e/ou recompensas.

O cartão de crédito diferenciado, além de permitir o pagamento de compras, está associado a programas de benefícios e recompensas. O preço da anuidade do cartão diferenciado deve abranger, além da utilização do cartão para o pagamento de compras, também a participação do usuário nos programas de benefícios e recompensas associados ao cartão.

É opção do cliente a contratação de cartão básico ou de cartão diferenciado, observando que os cartões básicos terão as menores tarifas de anuidade dentre todos os cartões ofertados pelos emissores.

É admitida a cobrança pela emissora do cartão de crédito de cinco tarifas, válidas tanto para os cartões básicos quanto para os diferenciados. São elas:

- a. anuidade;
- b. para emissão de 2ª via do cartão;
- c. para retirada em espécie na função saque;
- d. no uso do cartão para pagamento de contas; e,
- e. no caso de pedido de avaliação emergencial do limite de crédito.

Segundo Carone (2016), há três principais personagens no setor de cartões de crédito: a **Bandeira** (as mais conhecidas VISA e MASTERCARD), o **Adquirente** (a Rede e a Cielo são os mais presentes no varejo brasileiro) e o **Emissor** (vários, dentre eles bancos e Nubank).

Toda vez que um consumidor utiliza seu cartão de crédito, aproximadamente 97% do valor fica com o dono do varejo, e os outros 3% do valor é a taxa cobrada do varejista pelo serviço prestado por esses personagens. Essa taxa é dividida entre os três personagens. Adquirente e emissor ficam com as fatias mais gordas da taxa, e a bandeira recebe uma parcela bem menor.

A Bandeira não tem grandes custos pois é, basicamente, uma empresa de marca. Tem programa de milhagem, folha de pagamento, marketing e despesas menores. Portanto, o lucro dessas e empresas é bem interessante. A Adquirente é, em geral, uma empresa de tecnologia

em autorização de transações com algum investimento em hardware (máquinas de leitura de cartão de crédito) e software. Também, possuem um lucro alto. E, o Emissor que possui uma estrutura mais complexa, precisa ser muito eficiente na gestão de sua operação de oferecer crédito, pois assume os riscos deste, para não ‘quebrar’.

Normalmente, um emissor possui três grandes fontes de receita:

- a. Taxa de administração: que é o percentual sobre a venda cobrado do lojista em cada transação;
- b. Tarifas cobradas dos clientes (aquelas cinco permitidas pelo BCB)
- c. Receitas financeiras de juros dos clientes que atrasam o pagamento do cartão

De acordo com Luca (2014), apesar do Brasil ser, há muito tempo, o país onde os juros de cartão de crédito são os mais altos do mundo, em 2014, o parcelamento de compras via cartões de crédito, seja com ou sem juros, já era responsável por metade da concessão de crédito com recursos livres para o financiamento ao consumo de bens e serviços no Brasil. No primeiro semestre daquele ano foram liberados R\$ 170,3 bilhões ante um total de R\$ 339,6 bilhões em financiamento (que inclui também veículos e empréstimos pessoais, consignados ou não, mas exclui cheque especial, crédito rotativo e crédito renegociado).

“Foi a primeira vez que fizemos essa comparação”, disse Marcelo Noronha, presidente da Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços (Abecs). Considerando que a parcela do “famigerado” rotativo — como o próprio Noronha se referiu à modalidade mais cara de financiamento por meio dos cartões de crédito — é decrescente, o executivo acredita que o setor está contribuindo para reduzir o comprometimento de renda das famílias. “O financiamento parcelado no cartão está entre os mais baratos para o consumidor, pois 71,3% dos parcelamentos são sem juros”, diz Noronha.

O “famigerado” rotativo — quando o portador não paga a fatura no vencimento “rola” o saldo, pagando juros que podem passar de 10% ao mês — cresce menos mas ainda representa R\$ 29,39 bilhões dos R\$ 41 bilhões do saldo de compras financiadas com juros.

A inadimplência acima de 90 dias tendia à estabilidade, ao redor de 7%.

A inclusão financeira das classes de baixa renda se refletiu no maior uso do cartão crédito e, por consequência, na queda do tíquete médio. “As transações não presenciais (18,8% do total transacionado no crédito e 6,3% no débito) continuarão crescendo, influenciadas pela inclusão digital e financeira, bem como pelo crescente hábito de comprar pela internet (e-commerce)”, diz Noronha. O cartão de crédito foi responsável por 30,5% dos gastos das famílias em 2014.

Outra tendência, apontada pela Abecs, era a de queda da taxa de desconto — aquelas cobradas dos estabelecimentos comerciais — “acompanhando o amadurecimento da indústria de cartões, com players cada vez mais consolidados e um mercado mais competitivo”. A taxa recuou de 1,61% no final de 2009 para 1,53% no débito e de 2,98% para 2,72% no crédito, cinco anos depois. A quantidade de terminais atingiu 4 milhões “em função do investimento em infraestrutura, modelo de negócio competitivo, inclusão financeira e produtos diversificados”, disse Noronha. Ao mesmo tempo, o valor médio mensal transacionado por terminal subiu para R\$ 18,7 mil.

3. Fintechs

As *Fintechs* são iniciativas que aliam tecnologia e serviços financeiros trazendo inovações para pessoas e empresas. Isso se reflete em: melhores jornadas de utilização de produtos e serviços que trazem melhores experiências de uso; geração de inteligência a partir de volumes inimagináveis de dados e do conhecimento coletivo para otimizar as decisões; e integração dos diferentes elos do mercado de maneira muito mais eficiente, com menos falhas operacionais, aumentando a velocidade de transações e reduzindo custos. (GESSER, 2004)

O Nubank, uma *Fintech*, simplificou diversas burocracias existentes no mercado de cartão de crédito, incorporou novas funcionalidades, como o bloqueio do cartão pelo aplicativo e trouxe um atendimento humanizado em um meio que antes era considerado frio e impessoal.

As *Fintechs* vêm revolucionando o mercado de quatro formas, sendo algumas mais voltadas para a mudança na interação com o usuário e outras mais estruturais:

User-centric design (desenho centrado no usuário)

Diversas *Fintechs* colocam seu principal diferencial competitivo na maneira como se relacionam com os usuários. Desenhar serviços centrados em pessoas exige pesquisa, empatia, co-criação e metodologia.

Serviços inovadores

Os bancos e outras instituições financeiras sempre concentraram os serviços disponíveis para a indústria. Essa concentração trouxe uma grande acomodação em relação às soluções disponíveis para o cliente. A maior parte das novidades tinha por objetivo gerar receita imediata e não atender uma necessidade latente dos usuários. Esses gaps de serviços estão sendo rapidamente supridos pelas *Fintechs*, que nascem com um DNA voltado para o entendimento da jornada e das necessidades das pessoas. Aliado ao *user-centric design*, o desenho de novas soluções traz a oportunidade para se repensar o status quo e para criação de soluções inovadoras.

Eficiência

Grande parte das iniciativas de *Fintech* nascem do zero. São startups sem vícios e legados. Com isso, podem testar novos modelos de negócio e estratégias de precificação. Na sua maioria, as *Fintechs* nascem para atender uma necessidade específica. São enxutas, focadas em seus core business, construídas sobre uma base tecnológica consistente, com plataformas modernas e integráveis aos serviços da nova geração cloud. Isto tudo reduz muito seu custo de operação e tempo para tomada de decisões. Também lhes dá uma ampla capacidade de integração com parceiros, fornecedores e seus próprios clientes, com menor custo e maior velocidade.

Reestruturação de relações e redistribuição de poder

Hoje diversas instituições existem como entidades que vendem “confiança” com o papel de dar credibilidade para operações. São intermediários, que adicionam custo e tempo no processo, entregando maior segurança para as partes envolvidas. Alguns exemplos disso são os cartórios, bolsas de valores, órgãos responsáveis pela liquidação de operações, agentes de custódia de títulos, *bureaus* de informação negativa, entre outros. Imagine um cenário no Brasil em que você possa comprar ou vender um imóvel sem depender de registros em cartório. Imagine que o registro deste imóvel exista em milhares de servidores espalhados pelo mundo, de modo que seria impossível fraudá-lo.

No mundo, o movimento *Fintech* já vem se consolidando há mais de 5 anos. Inglaterra e Estados Unidos lideram as iniciativas existentes no setor. Gigantes já se tornaram parte do dia a dia, como o Lending Club que em 2015 movimentou mais de 8,4 bilhões de dólares, atuando em vários países com empréstimos P2P. O LendIt maior evento de empréstimos P2P do mundo, já conta com edições com mais de 2.500 pessoas. Governos, investidores, empresas e universidades fomentam o mercado dando estrutura, recursos e velocidade para o setor.

No Brasil, o movimento é mais recente e vem ganhando maior foco e estrutura nos últimos 3 anos. O brasileiro sempre contou com um sistema conservador e concentrado de serviços financeiros. Aliado a isso, há a dificuldade das grandes organizações mexerem em seu legado e a dificuldade de priorizarem a inovação em detrimento de questões do dia a dia. Nestas brechas as *Fintechs* têm espaço para entrar e crescer.

A revolução em outras indústrias aconteceu muito mais rapidamente, deixando o setor financeiro para trás. Por exemplo, o varejo online apresenta um crescimento consistente nos últimos anos. A experiência online mudou drasticamente, com soluções voltadas para uma melhor experiência do usuário. Não demorou para que empreendedores, desbravadores, vissem nessa realidade oportunidades para fazer diferente, com modelos de negócio inovadores, implementação ágil, baixo custo operacional, custos baixos de aquisição de novos clientes, eficiência operacional e escalabilidade.

Diversos fatores têm contribuído para este crescimento. O sucesso de iniciativas no exterior, o amadurecimento do empreendedorismo nacional, o acesso a conteúdos internacionais e investidores mais preparados para desbravar o mercado, são alguns exemplos. Até a própria crise econômica é um incentivo para as *Fintechs*. Executivos da indústria financeira e de consultorias de gestão têm se motivado a saírem de seus empregos e a empreender. Não é para menos, o mercado financeiro não é para leigos e estes profissionais levam sua experiência para as startups. O conhecimento de legislação e o entendimento da dinâmica financeira requerem experiência. Além da crise econômica contribuir com empreendedores qualificados, ela também dá combustível para nichos de atuação em que bancos e financeiras se tornam menos ativos em cenários de crise como, por exemplo, a concessão de empréstimos.

Hoje, o país já conta com grandes cases de sucesso, como GuiaBolso, Conta Azul, Bank Fácil, Stone, Nubank, Asaas, Kitado, Vindi, Intoo, Biva, Geru, Eqseed, FoxBit, CloudWalk entre outros.

Apesar da mídia em geral dar muito enfoque para as soluções B2C que se refletem em mudanças no dia a dia das pessoas, as soluções de *Fintech* também estão presentes para o mercado B2B. Os números mostram que 31% das *Fintechs* são direcionadas exclusivamente para o consumidor final, 27% para empresas e 42% atendem ambos os públicos. Quase metade das *Fintechs* estão em busca de investidores e 77% delas estão em busca de parcerias. E, de olho no futuro, aproximadamente 30% das *Fintechs* já estão se planejando para o mercado internacional.

Estima-se que o investimento em *Fintechs* em 2016 foi de aproximadamente R\$ 500 milhões. Ainda não se compara aos \$15 bilhões de dólares que, segundo o The Economist, foram investidos em *Fintech* no mundo em 2015, mas nada mal para um ecossistema empreendedor em amadurecimento.

As indicações são positivas. O FintechLab (2015) estima que o faturamento das *Fintechs* brasileiras já equivale ao resultado operacional do 16º banco, que foi de R\$ 173 milhões, conforme ranking divulgado pelo BACEN. O pote de ouro pode parecer protegido, mas ano a ano as *Fintechs* ocuparão posições cada vez mais relevantes em termos de faturamentos e conquista de clientes.

Fintech é um movimento muito maior do que o mercado financeiro. A possibilidade de realizarmos compras diretamente de nossa geladeira, compreender perfis de usuários com cruzamento massivo de informações, gerenciar nossas finanças de qualquer lugar do mundo, otimizar nossa forma de lidar com o dinheiro no dia a dia..., tudo isso passa pela revolução *Fintech*. Estamos falando de um ecossistema em evolução e crescimento acelerado, que ninguém poderá se dar ao luxo de não participar ou de entender os impactos para o seu negócio, hoje e no futuro. (FINTECHLAB, 2015)

4. O modelo de negócios do Nubank

4.1. Proposta de Valor

Oferecer serviço de cartão de crédito, 100% digital, totalmente gerenciável por aplicativo móvel, sem cobrança de anuidade ou taxas aos clientes (pessoa física), com design moderno e através de atendimento diferenciado e ágil (CANTO, 2016).

A proposta de valor do Nubank é tão atraente e diferente, em relação ao mercado, justamente porque foi construída em cima das principais “dores” dos clientes. Todo mundo já passou por uma situação de descontentamento com bancos e operadores de crédito: atendimentos morosos e ineficientes, taxas abusivas, anuidades caras e sem benefícios, etc. O Nubank, então, oferece um serviço 100% digital através do qual o cliente solicita o cartão e envia os documentos pelo próprio aplicativo. O processo é bastante seletivo, mas aqueles que recebem uma indicação de usuário, e tem bom histórico financeiro, acabam tendo acesso ao cartão em um período curto de tempo. Depois que o cartão chega até a casa do cliente, o contato segue sendo inteiramente pelo aplicativo. O cliente acompanha os gastos em tempo real, categoriza e organiza cada transação, pode bloquear o cartão a hora que quiser e o atendimento é muito ágil pelo chat do aplicativo (CANTO, 2016).

Além de tudo isso, um dos maiores destaques da proposta de valor do Nubank é que o cliente não paga nenhuma anuidade ou taxa. E os juros de financiamento são bem mais baixos do que os demais *players* de mercado. Sendo assim, o consumidor tem toda operação concentrada em um aplicativo digital simples e com ótimo design, não paga taxas e ainda é muito bem atendido. (CANTO, 2016)

O primeiro impacto causado pelo cartão Nubank foi a forma de gestão das contas e pagamentos. O cliente faz tudo a partir do smartphone utilizando o aplicativo criado pelo administrador. Com a ferramenta, é possível bloquear e desbloquear o cartão, alterar senhas, enfim, fazer tudo aquilo que, em situações normais, pediria um deslocamento à agência ou pelo menos uns bons minutos ao telefone com o serviço de atendimento ao consumidor. Caso o usuário não consiga resolver a situação sozinho, tem à sua disposição um chat com operadores. Realmente é a comodidade do cliente levada ao extremo.

O Nubank é uma empresa de cartões de crédito que tem o foco no Brasil. Ela foi fundada em 2013 por David Vélez, recebeu aporte de 54 milhões de dólares no seu *series C* e tem no seu quadro de investidores Sequoia, Kaszek e Tiger. Seu principal diferencial é ter o controle inteiro do cartão feito via aplicativo no *smartphone*, além de não cobrar anuidade (PRODUCTBR, 2016).

Até o advento do Nubank, os cartões de crédito eram produtos financeiros dentro dos principais bancos de varejo do país, submersos no engessamento e burocracia dessas instituições. Observando uma oportunidade de mercado, o Nubank se diferenciou deles e abriu um mercado novo (o oceano azul): O uso da tecnologia permitiu o Nubank ofertar mais valor aos clientes, ao mesmo tempo em que enxuga sua estrutura de custos.

Percebe-se que os **diferenciais da Nubank**: ao optar por um realizar o gerenciamento do cartão via aplicativo, ela consegue 2 coisas que os cartões tradicionais não conseguiam:

- Maior comodidade ao cliente (que tem o controle de gastos e de fatura direto no app)
- Atendimento self-service: incluindo o bloqueio do cartão e aumento de limite

Essa última característica permite que a Nubank enxugue sua estrutura de custos, podendo não cobrar anuidade aos clientes. Além disso, o controle mais tecnológico desburocratiza o atendimento, que não precisa mais passar por agências bancárias ou telefonemas penosos (PRODUCTBR, 2016). Introduziu a proposta inovadora de não estar ligada a nenhuma conta de banco, e não possuir nenhuma taxa de anuidade. Se diferencia através do seu atendimento ao consumidor extremamente eficiente e acessível. Tem suas estratégias focadas em um público mais jovem, o que também é um fato novo no setor.

A figura 1 apresenta um comparativo do custo-benefício aos clientes dos principais players do setor de serviços de cartões de crédito no Brasil. A comparação é feita entre os cartões ‘digitais’ Nubank, Digio e Intermedium e os principais bancos comerciais que podem ser considerados como um único player, pois oferecem relação custo-benefício muito próximos uns dos outros.

Figura 1 – Custo-benefício dos Cartões de Crédito

Benefícios para clientes consumidores	Nubank	Digio	Intermedium	Bancos Itaú, Bradesco, BB, Santander, CEF
Sem Anuidade	x	x	x	
Sem Tarifas	x	x	x	
Aplicativo (Smartphone app)	x	x	x	x
Monitorador online de Gastos	x	x	x	
Débito Automático	x		x	x
Facilidade de Atendimento	x	x		
Limite Ajustável no app	x	x		
Programa de Fidelidade				x
Função Débito			x	x
Possibilidade de Saques			x	x
Bandeira	1	1	1	2
Juros do crédito Rotativo	Baixo		Baixo	
Total	9	7	9	6

Fonte: elaborado pelos autores

Observe-se ainda que, o Nubank foi pioneiro no oferecimento de uma nova proposta de valor no mercado brasileiro.

Em um mercado dominado por grandes emissores de cartões, a concorrência com os gigantes do setor não assusta o Nubank, segundo David Vélez. "As fintechs no Brasil têm um grande potencial. Nos Estados Unidos é mais difícil de atuar, porque o mercado é muito competitivo. A gente está sofrendo uma pressão boa, porque estamos criando um mercado novo, que muitos não imaginavam que existia", afirma. "Agora estamos correndo para investir nesse mercado em condições estratégicas. Os bancos também estão correndo e isso é muito bom. A gente gosta de concorrência, até porque o consumidor se beneficia muito", afirma (BRANDT, 2016).

4.2. Modelo de relacionamento com clientes

O Nubank possui uma estratégia de se diferenciar no setor de cartão de créditos e tem investido no crescimento rápido de sua base de consumidores selecionados.

O Nubank tem trabalhado bem a estima da marca pois a qualidade percebida pelos clientes é muito boa e está em franco crescimento da popularidade da marca. Além disso, sua proposta de valor com base na intimidade com o cliente (facilidade de acesso e comunicação) colabora para que estes reconheçam a marca muito interligada ao que o produto/empresa se propõe no mercado.

Para os processos de relacionamento com clientes e consumidores, o Nubank tem investido na aquisição de clientes.

Os principais pontos de contato entre o Nubank e seus clientes se dá através do chat no próprio aplicativo e através do serviço de atendimento ao consumidor por telefone. O objetivo da empresa é que quase tudo possa ser resolvido pelo aplicativo, e segue uma "filosofia" de que se o cliente tem que ligar para o serviço de atendimento, é porque ele tem algum problema de maior complexidade e por isso os funcionários devem estar muito bem preparados para atender a esses clientes. Os benefícios e baixo custo do cartão são os outros fatores que causam a atração de novos clientes.

Com a implantação de uma cultura organizacional "descolada" de intimidade com o consumidor e ações "wow", como eles chamam o tipo de atendimento mais próximo aos

clientes, o Nubank tem trabalhado para a retenção e fidelização de clientes. Porém, essas ações também auxiliam a conseguir novos clientes, já que esses casos se tornam famosos via redes sociais e atraem mais clientes.

Alguns exemplos de ações ‘wow’:

- depois que um cliente foi assaltado duas vezes no mesmo mês, o time lhe enviou um kit de arruda e sal grosso e uma carta escrita à mão desejando melhoras.

- uma cliente que teve seu cartão Nubank mordido pelo seu cachorro, que parece ter gostado do ‘roxinho’. Ela entrou em contato para cancelar o antigo e pedir um novo e, ao receber o cartão, também ganhou um ossinho roxo para o seu cão.

Um bom indicador de relacionamento com seus clientes e consumidores é o do site Reclame Aqui. Como pode ser observado na figura 2, o Nubank tem um desempenho considerado ótimo frente ao atendimento de reclamações realizadas via site Reclame Aqui pelos seus clientes.

Figura 2 – Atendimento de reclamações de clientes pelo Nubank



Fonte: Reclame Aqui (2016)

O Nubank também tem trabalhado para solucionar uma das reclamações de clientes, que é a falta de um programa de pontos para resgatar benefícios como passagens aéreas e produtos, oferecido pelos players tradicionais através de programas de fidelização. Neste sentido, o Nubank tem testado, com alguns clientes, um programa do tipo que deve ser lançado em 2017. Cada real gasto com o cartão equivalerá a um ponto no programa. Os pontos não vão expirar. Mas o projeto prevê o pagamento de uma assinatura para quem quiser participar (BRANDT, 2016)

4.3. Modelo econômico

O Nubank levantou US\$ 80 milhões (cerca de R\$ 276 milhões) em sua quinta rodada de investimentos, ao final do ano de 2016. Somando todos os aportes, o Nubank já recebeu cerca de R\$ 600 milhões em seus dois anos de existência (BRANDT, 2016).

David Vélez, fundador e presidente do Nubank, afirmou que o dinheiro vai ser usado para acelerar o crescimento do negócio, melhorar o aplicativo ligado ao cartão e contratar mais funcionários para analisar os pedidos de cartão de crédito. "Nossa situação financeira está ótima, os primeiros anos de atuação costumam ser de prejuízo e precisamos de capital para pagar a operação. Ainda estamos nesse período de investimento, mas temos boas perspectivas de crescimento rentável", afirmou.(BRANDT, 2016)

As formas de receita do Nubank se diferenciam dos demais players do setor. Eles concentram suas receitas em apenas duas:

- financiamento de faturas, inclusive com juros menores do que o mercado; e,

- 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. Como a estrutura de recursos e atividades também é bem mais enxuta (por ser uma empresa digital e não ter operações físicas) que os demais players tradicionais, essa estratégia de não cobrar anuidade e tarifas se traduz, efetivamente, em um grande argumento da proposta de valor.(CANTO, 2016)

O Nubank consegue cobrar taxas de juros mais baixas porque possui apenas presença virtual. Essa é uma vantagem competitiva enorme para quem consegue aplicar no seu modelo de negócio. (BONZI, 2016)

O motivo principal é a redução dos custos. Espaços físicos representam altos investimentos para as empresas. Por exemplo, para um banco como o Itaú, quantas agências existem no território nacional e os custos que isso envolve? Não é à toa que existe, há algum tempo, uma tendência entre os grandes bancos de redução das agências bancárias.

Esses custos, por sua vez, são repassados aos consumidores. Claramente os juros cobrados pelos grandes bancos são abusivos, o spread bancário no Brasil é um dos maiores do mundo, devido principalmente à concentração bancária do país. Porém, os custos fixos que cada instituição possui também impactam fortemente no valor dos juros para o consumidor final. Diminuição de custos é a regra no Nubank.

O modelo de negócios do Nubank é baseado numa operação totalmente online. 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.

Os bancos têm um custo alto de aquisição de novos clientes — o marketing, a mala direta e os funcionários terceirizados que oferecem o cartão na saída do supermercado — e custos de ativação, que incluem campanhas para incentivar o uso do cartão. Estima-se que um grande banco emissor tenha um custo de aquisição/ativação de R\$ 130,00 a R\$ 170,00 por cliente. Este custo sobe quanto maior for a renda do cliente prospectivo. (LEITE, 2015)

Como no Nubank é o cliente quem vai atrás do cartão, o custo de aquisição é baixíssimo, e o de ativação, inexistente.

Mas, não é somente através da presença online que o Nubank consegue diminuir seus custos. A taxa de inadimplência é um custo que os bancos arcam, mensalmente. A taxa de inadimplência média dos brasileiros para o modelo de crédito pessoal é de aproximadamente 8%, ou seja, os bancos estão cientes que todos os meses 8% das dívidas não serão pagas. Isso, obviamente, é repassado ao consumidor. (BONZI, 2016)

O Nubank, por sua vez, realiza sua própria análise de risco, determinando o perfil ideal dos usuários do cartão de crédito. Com cerca de 2.000 variáveis avaliadas, a startup faz uma busca dos dados dos aspirantes, utilizando principalmente as informações atreladas ao número de CPF e determina o perfil de pagador do cliente. Estando este dentro do perfil esperado pela empresa, ele recebe seu cartão de crédito com uma certeza que ele irá pagar suas dívidas. Dessa forma, o Nubank consegue baixar sua taxa de inadimplência para, com certeza, um valor abaixo de 8% (taxa não divulgada pela startup).

"Desde o começo, trabalhamos com uma taxa de aprovação mais baixa do que deveria ser para evitar uma inadimplência muito elevada. Vamos usar o capital que recebemos para conseguir aprovar mais pessoas dentro de um público com perfil de risco bom", afirma o presidente do Nubank.

Com a diminuição da taxa de inadimplência, há uma diminuição nos custos das operações, que possibilitam uma diminuição maior das taxas de juros cobradas.

Assim, o Nubank cobra uma taxa de juros em cima do crédito rotativo entre 2,75% e 14% ao mês, de acordo com o perfil de risco do cliente. Em média, informa que pratica 7,75%

ao mês o que é muito abaixo dos 15,7% cobrados em média pelos bancos brasileiros, segundo o Banco Central. Porém, 7,75% ao mês representa cerca de 145% ao ano, mostrando ser uma modalidade de crédito com juros altíssimos, ainda. (BONZI, 2016)

O Nubank se adapta à realidade do nosso mercado do ponto de vista de taxa de juros. Os juros no Brasil muito altos, mas a nossa inadimplência também é problema recorrente.

O que acontece na realidade, dia-a-dia na utilização dos cartões de crédito é que o emissor do cartão (por exemplo, Nubank) paga o lojista, e o cliente paga o emissor, parcialmente, ou não paga o emissor. Isso consome muito caixa, e é extremamente perigoso. Os juros altos brasileiros, que têm sido adotados pelo Nubank também, transformam esse problema em uma verdadeira bola de neve. Num exemplo simples, em 1 mês, R\$ 100,00 pulam pra R\$ 114,00, no outro mês podem ir a R\$ 130,00, e entre 5 e 6 meses, o valor inicial já dobrou.

Essa é a explicação técnica simplificada de porque uma emissora de cartões consome tanto caixa enquanto está crescendo. E o Nubank, como uma startup promissora, cresce mais que qualquer outra emissora.

Em ação recente para fidelizar sua base de clientes, o Nubank começou a dar desconto para quem quisesse antecipar o pagamento de parcelas. O desconto é calculado de acordo com a procura pela antecipação e com a quantidade de pagamentos recebidos pela empresa no dia.

"Tínhamos muitos clientes que compravam parcelado e não sabiam o tamanho de sua dívida. Vimos que muitos não queriam manter a dívida aberta, é bom para a saúde financeira do cliente. Então decidimos oferecer um desconto para quem quiser antecipar", afirma o presidente do Nubank.

A conta fecha, segundo Vélez, mesmo que a empresa não receba o dinheiro da antecipação do varejista. A empresa tem um financiamento através de um FIDC (Fundo de Investimento em Direitos Creditórios) do banco Goldman Sachs. O custo do desconto é menor que os juros que a empresa pagaria ao Goldman Sachs para usar os recursos, afirma Vélez. (BRANDT, 2016)

O modelo de negócios do Nubank é inspirado no Capital One, uma empresa de cartão de crédito que chacoalhou o setor nos EUA nos anos 90. Numa época em que a internet mal tinha saído da cabeça do Al Gore, o Capital One foi o pioneiro 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 EUA cobravam exatamente a mesma taxa de todos os clientes. Nigel Harris, um dos fundadores do Capital One, é hoje um dos investidores e conselheiro do Nubank. (O Capital One é hoje um banco com 65 milhões de clientes no mundo todo.) (LEITE, 2015)

O NU corre o risco de não ganhar massa crítica se a maioria dos clientes dos bancos permanecer onde está, o que pode acontecer por inércia ou pela percepção de que há uma vantagem no modelo de negócios 'one-stop banking' (ou seja, o cliente poder fazer tudo no mesmo lugar). Além disso, alguns bancos já acordaram para o imperativo digital e estão investindo bilhões para substituir agências pesadas por plataformas tecnológicas; se estes custos menores forem divididos com o cliente na forma de taxas menores, a vantagem comparativa do Nubank pode diminuir com o tempo.

4.4. Modelo de gestão

O Nubank tem, desde o início de sua operação, procurado adotar modelos de gestão inovadores, bem diferente dos modelos tradicionais.

Vale ressaltar que o Nubank, como uma *startup*, está em processo de crescimento rápido do faturamento e que a sua estrutura organizacional vem sofrendo influência das melhores práticas em gestão das empresas onde seus investidores tiveram (ou ainda tem)

participação no passado recente. Assim, a organização do Nubank já nasceu se estruturando de forma a ser ágil e voltada para soluções com foco em melhorar a experiência do cliente.

A implantação da cultura ágil em empresas envolve muita comunicação, integração entre todas as áreas, treinamento, sensibilidade perante às mudanças e evolução gradativa. Após a implantação, e quando as equipes já estão entregando produtos ou serviços de forma ágil, surge outro desafio: como escalar as práticas ágeis para o restante da empresa?

Além da seriedade que toda organização deve ter, o Nubank se esforça continuamente para tornar o ambiente de empresa o mais agradável possível porque aposta na equipe motivada e com isso na retenção dos melhores talentos.

Sobre o time do Nubank (2016):

- Internacional e global (Indianos, Canadenses, Australianos, Americanos, Holandeses entre outros trabalham no Nubank - mais de 25 nacionalidades representadas)

- Em menos de dois anos do lançamento do produto (setembro de 2014) já tem mais de 360 colaboradores

- Grande comunidade LGBT (cerca de 30% da equipe) e alta participação de mulheres (40%) em todas as funções e níveis de senioridade

- Todo desenvolvimento e atendimento é feito por eles mesmos (nada terceirizado)

- No 1o ano de participação já foram destacados no ranking da GPTW (Great Place to Work)

- São atualmente a empresa mais bem avaliada pelos seus funcionários independente do setor de acordo com o site LoveMondays que compara empresas para trabalhar.

Referências

Bazzoli, A. (2015). Exclusivo – Muitos querem, poucos tem! Entenda a magia (e negócio) do cartão Nubank. Televendas e Cobrança. Disponível em <http://www.televendasecobranca.com.br/credito/exclusivo-muitos-querem-poucos-tem-entenda-a-magia-e-negocio-do-cartao-nubank-54818/>. Acesso em 14/12/2016

BCB (2016). Cartilha Cartão de Crédito. Disponível em <https://www.bcb.gov.br/pec/apron/apres/cartilha.pdf>. Acesso em 29/12/2016

Bonzi, A. (2016). Nubank: será que ele é tudo isso? Juros baixos. Disponível em <https://jurosbaixos.com.br/conteudo/nubank-sera-que-ele-e-tudo-isso/> Acesso em 14/12/16

Brandt, D. (2016). Nubank recebe investimento de US\$ 80 milhões e quer atrair mais clientes. Folha-Uol. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2016/12/1839170-nubank-recebe-investimento-de-us-80-milhoes-e-quer-atrair-mais-clientes.shtml>. Acesso em 17/12/16.

Canto, L. (2016). Modelo de Negócio do Nubank - o cartão 100% digital. LinkedIn. Disponível em <https://www.linkedin.com/pulse/modelo-de-neg%C3%B3cio-do-nubank-o-cart%C3%A3o-100-digital-lucianne-canto>. Acesso em 18/12/16

Carone, E. (2016). A NUBank pode quebrar?. LinkedIn. Disponível em <https://www.linkedin.com/pulse/nubank-pode-quebrar-eduardo-carone/>. Acesso em 18/12/16.

Dias, K. (2016), Nubank. Mundo das Marcas.. Disponível em <http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2016/02/nubank.html>. acesso em 14/12/16

Fintechlab (2015). A revolução fintech. Disponível em <http://fintechlab.com.br/index.php/2015/07/17/a-revolucao-fintech/>. Acesso em 29/12/2016

Galvão, A (2006) . et al. Mercado financeiro: uma abordagem prática dos principais produtos e serviços. Rio de Janeiro: Elsevier,2006. — 3ª reimpressão.

GESSER, H. C. (2004). Mercado Financeiro – Disciplina GST0187 – Curso de Graduação em Administração – Notas de Aula. São José/SC: Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina, 2004.

Leite, R. P. (2015). O cartão roxo que tem fila de espera e desafia os bancos. Revista Veja. Disponível em <http://veja.abril.com.br/blog/mercados/startups/o-cartao-roxo-que-tem-fila-de-espera-e-desafia-os-bancos/>. Acesso em 16/12/16.

Luca, L. (2014). Cartões de crédito já financiam 50% do consumo no Brasil. Brasil econômico. Disponível em . <http://brasileconomico.ig.com.br/financas/2014-08-20/cartoes-de-credito-ja-financiam-50-do-consumo-no-brasil.html>. Acesso em

Lunden, I. (2016). DST leads \$80M round in Brazil's Nubank to take on the big boys in financial services. Techcrunch. Disponível em <https://techcrunch.com/2016/12/07/dst-leads-80m-round-in-brazils-nubank-to-take-on-the-big-boys-in-financial-services/>. Acesso em 18/12/16

Nubank (2016). Site. Disponível em <https://www.nubank.com.br/>. Acesso em 16/12/16

ProductBr (2016). Nubank e o mercado de cartões de crédito: uma análise à luz do Oceano Azul. Disponível em <http://productbr.com/2016/04/10/nubank-e-o-mercado-de-cartoes-de-credito-uma-analise-a-luz-do-oceano-azul/>. Acesso em 29/12/2016.

NOTAS DE ENSINO

Objetivo de ensino: apresentar aos alunos como nasce uma startup numa situação real e próxima da realidade brasileira, com as iniciativas do empreendedor-fundador para que a empresa tenha sucesso no mercado. Os alunos devem refletir sobre as questões importantes de raciocínio empreendedor que são feitas e respondidas ao longo do caso e estruturar o modelo de negócio que simule o caso real apresentado. Com isso, espera-se que a aprendizagem seja realizada pelo aluno.

Fontes e métodos de coleta: os dados para construção do caso foram coletados via comunicação direta (email) com a empresa em análise, material divulgado pela imprensa, materiais promocionais e conteúdo de websites. Um dos autores é usuário do produto da empresa.

Relações com os objetivos de um curso ou disciplina: o caso apresenta elementos que são importantes para o desenvolvimento de modelo de negócios de startups. Desde a proposta de valor, posicionamento estratégico, modelo de relacionamento com clientes, modelo de operações, modelo econômico, modelo de inovação e modelo de gestão. Recomenda-se sua utilização em cursos de administração de empresas, com enfoque em empreendedorismo, modelo de negócios, laboratório de inovação e gestão de negócios.

Disciplinas sugeridas para uso do caso: Inovação, Modelo de Negócios, Empreendedorismo Inovador, Administração Estratégica, Laboratório de Startups.

Possíveis tarefas a propor aos alunos

Recomenda-se que, para melhor aproveitamento do caso de ensino, os alunos procedam às seguintes tarefas:

- A) Leitura detalhada do caso, com registro dos principais pontos observados para a montagem de um modelo de negócios;
- B) Leitura das referências indicadas como obrigatórias e procurando correlacioná-las com os pontos encontrados no caso;
- C) Elaboração de respostas às perguntas contidas ao final do caso, utilizando-se para tanto das anotações feitas quando das leituras do caso e das referências; e,

D) Elaboração de apresentação do caso em *powerpoint* em formato convencional ou *pitch* (pode ser uma solicitação opcional) para apresentação em sala de aula (20 minutos, no máximo).

As questões para elaboração de respostas escritas pelos alunos e discussão em sala de aula poderiam ser:

(1) Proposta de Valor

1.1. Produtos e mercados: quais são os produtos e serviços que a empresa entrega? E para quais mercados?

1.2. Proposta de valor aos clientes: quais são os problemas críticos que o cliente precisa resolver? Como a empresa pretende resolver esses problemas? Ou, de maneira mais precisa: quais são os atributos competitivos que a empresa pretende entregar aos seus clientes?

(2) Modelo de relacionamento com os clientes

2.1. Segmentos de clientes: quem são os clientes da organização? Quais são suas principais necessidades? Quais são os principais problemas que eles precisam resolver? Em quais circunstâncias ou ocasiões esses problemas ocorrem?

2.2. Marcas e comunicação: quais são as marcas da empresa? Quais principais atributos competitivos devem ser associados à marca?

2.3. Relacionamentos com clientes: quais são os principais papéis dos clientes (consumidor, comprador, influenciador)? Como deve ser o relacionamento da organização com cada um desses binômios clientes-papéis?

2.4. Como é realizado o processo de entendimento das necessidades dos clientes?

2.5. Como essas necessidades são incorporadas na forma de atributos nos produtos, serviços e experiência do cliente?

2.6. Como o Nubank se prepara para construir a lealdade dos clientes em seu modelo de negócios? (a aquisição e retenção de clientes é arte+ciência e, fundamental, para sucesso a longo prazo).

2.7. Como o Nubank segmenta seus clientes?

(3) Modelo econômico

3.1. Estrutura de custos: quais são os principais direcionadores dos custos, das despesas e dos impostos incorridos pela organização? Quais são os principais direcionadores do capital investido (custo de capital, ativos, fluxo de caixa e capital de giro) pela organização?

3.2. Modelo de geração de receita: quais são as principais fontes de receita da organização, e como elas são geradas? Como é o modelo de precificação dos produtos e serviços da empresa? Como a receita tem evoluído (crescimento, retração) ao longo do tempo?

3.3. Fórmula de geração de lucro: quais são os principais elementos que sustentam a obtenção dos resultados financeiros da organização? Eles são sustentáveis (no sentido de perpetuidade)? Quais são os riscos financeiros relacionados aos negócios da organização?

(4) Modelo de gestão

4.1. Estrutura organizacional: qual é o modelo de gestão da organização? Qual é a estrutura organizacional da empresa? Como é o processo de tomada de decisões no Nubank? Como as decisões são tomadas e as atividades coordenadas?

4.2. Como a Nubank adotou seu modelo de gestão? Esse modelo de gestão pode ser considerado um diferencial no setor de atuação (serviços financeiros)?

4.3. Cultura, Valores e Governança: Como é entendida a “Cultura Nubank”? Quais são e como são transmitidos os “Valores Nubank”?

Como está estabelecido e comunicado o processo de governança corporativa no Nubank?

4.4. Recentemente, o Banco Central sinalizou para mudanças futuras no prazo de pagamento das vendas aos lojistas. Como é feita a gestão de riscos no Nubank? Quais são os riscos financeiros relacionados aos negócios do Nubank?

Possível organização da aula para uso do caso

É recomendável que seja utilizada a técnica da aula invertida, ou seja, que todos os alunos já tenham feito a leitura detalhada do caso e tomado nota dos elementos que lhes parecerem mais importantes e interessantes, antes da aula de discussão e apresentação do caso. Além disso, espera-se que os alunos já tenham realizado, também, as leituras obrigatórias dos textos indicados nas referências que ajudará a discussão em sala de aula. Pode-se pedir que os alunos, individualmente, procedam à elaboração das respostas às questões apresentadas no caso e as entregue por escrito em sala de aula, antes da discussão do caso. Outra sugestão é que os alunos, em grupo, apresentem um *powerpoint* com um resumo do caso apresentado, e as respostas às perguntas elaboradas de forma estruturada, colocando o conteúdo contextualizado no caso e relacionado à teoria indicada nas referências, como se fosse o modelo de negócios da empresa. Pode-se sugerir aos alunos que façam a apresentação de forma convencional ou num formato de *pitch* (como se fosse para investidores em startups).

De forma a se obter um melhor aproveitamento pelos alunos do conteúdo apresentado é recomendável que o professor divida o tempo em sala em três momentos:

- 1) apresentação pelo professor da teoria (resumida) relacionada ao caso;
- 2) apresentação por um grupo (ou, dois grupos, se o tempo permitir), do caso em sala de aula;
- 3) discussão orientada pelo professor e aberta das questões elaboradas no caso.

É recomendável que o professor anote em algum lugar da sala, num *flipchart* ou numa lousa, os principais pontos discutidos, nos três momentos da aula, e volte aos mesmos para dirimir dúvidas e reforçar conceitos que porventura não tenham sido bem entendidos. Sempre que possível, o professor deverá mostrar na estrutura do curso e da disciplina, qual foi o objetivo do estudo do caso apresentado.

Sugestões de bibliografia

Arner, D.W., Barberis, J., & Buckley, R.P. (2015). The evolution of Fintech: A new post-crisis paradigm? *Georgetown Journal of International Law*, 47, 1271–1319.

Baden Fuller, C., & Haefliger, S. (2013). Business models and technological innovation. *Long Range Planning*, 46(6), 419–426.

Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business model and to tactics. *Long Range Planning*, 43(2-3), 195-215.

Eickhoff, M., Muntermann, J., & Weinrich, T. (2017). What do Fintechs actually do? A taxonomy of Fintech business models. In: *38th International Conference on Information Systems*. ICIS Proceedings, Seoul.

Foss, N. J., & Saebi, T. (Eds.). (2015). *Business model innovation: The organizational dimension*. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.

Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2014). *The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business*. Harlow, England: Pearson.

Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12), 50-59.

Markides, C. C. (2008). *Game-changing strategies: How to create new market space in established industries by breaking the rules*. San Francisco: Jon Wiley & Sons.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers*. Hoboken: John Wiley & Sons.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., & Papadakos, T. (2014). *Value proposition design: How to create products and services customers want*. Hoboken: John Wiley & Sons.

Teece, D. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.