



CURSO DE GRADUAÇÃO TECNÓLOGO EM COMÉRCIO EXTERIOR

JOÃO VICTOR FERNANDES COSTA E SILVA

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE UM BANCO DIGITAL BRASILEIRO:
UM ESTUDO DO CASO NUBANK**

JOÃO VICTOR FERNANDES COSTA E SILVA

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE UM BANCO DIGITAL BRASILEIRO:
UM ESTUDO DO CASO NUBANK**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Comércio Exterior como requisito parcial para obtenção do Título de Tecnólogo em Comércio Exterior.

Orientado (a): Daniel Nery dos Santos.

Coorientador (a): Daniel Nery dos Santos.

GUARULHOS

2024

AGRADECIMENTOS

De início, agradeço a Deus pela vida e por ter me sustentado em cada etapa deste percurso que me trouxe até o trabalho de graduação do curso de comércio exterior. Agradeço aos meus pais, que sempre me apoiaram e estiveram presentes nos momentos desafiadores. Aos professores, o meu mais sincero reconhecimento e admiração pelo empenho em transmitir seu conhecimento, algo que foi essencial para a elaboração deste trabalho. E, especialmente, agradeço ao Prof. Daniel Nery dos Santos, que me apoiou com atenção e generosidade, em todos os momentos necessários contribuindo de maneira indispensável para a conclusão deste trabalho.

RESUMO

COSTA E SILVA, João Victor Fernandes; **Internacionalização de um Banco Digital Brasileiro: Um estudo do caso Nubank**. 2024. 00 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Faculdade de Tecnologia de Guarulhos, Guarulhos.

A estrutura do Sistema Financeiro Nacional brasileiro, iniciada com a criação do Banco Central em 1964, visa facilitar o fluxo de recursos entre agentes deficitários e superavitários por meio de instituições bancárias, não bancárias, auxiliares e não financeiras. Recentemente, o avanço tecnológico impulsionou transformações significativas no setor, com os bancos digitais, fintechs e startups ganhando protagonismo. O setor bancário brasileiro se destaca por seus investimentos massivos em tecnologia, promovendo a experiência digital do cliente, especialmente no segmento de pagamentos. O Nubank, fundado em 2013, exemplifica essa inovação, combinando tecnologia e um modelo de negócios centrado no cliente para oferecer soluções financeiras acessíveis e desburocratizadas. Como fintech, startup e banco digital, o Nubank se diferencia por sua abordagem disruptiva, introduzindo produtos como o cartão de crédito sem taxas e anuidades, ganhando rapidamente espaço no mercado brasileiro. Esse sucesso se refletiu em sua valorização, elevando-o ao status de unicórnio, com investidores globais apoiando sua expansão e crescimento.

A internacionalização do Nubank é uma extensão estratégica dessa inovação, levando sua proposta de valor para mercados latino-americanos como México, Colômbia e Argentina. A escolha desses países se baseou em características semelhantes ao Brasil, como a concentração bancária e a falta de acesso a serviços financeiros. No México, a rápida adesão às suas soluções digitais demonstrou o sucesso da estratégia. Na Colômbia e na Argentina, o Nubank encontrou mercados receptivos a serviços financeiros simplificados, aproveitando a conectividade e a disposição para inovação das populações jovens. Essa expansão internacional não só ampliou a presença geográfica do Nubank, mas também transformou o panorama bancário regional, promovendo maior inclusão financeira. Ao desafiar estruturas tradicionais, o Nubank reforça seu papel como líder na modernização do sistema financeiro da América Latina, oferecendo soluções acessíveis, transparentes e centradas no cliente, consolidando-se como um agente de mudança estrutural na região.

Palavras-chave: Internacionalização, Nubank, Banco Digital, *Fintech*, *Startup*, América Latina, Inovação Tecnológica, Internacionalização Bancária.

ABSTRACT

The structure of the Brazilian National Financial System, which began with the creation of the Central Bank in 1964, aims to facilitate the flow of resources between deficit and surplus agents through banking, non-banking, auxiliary and non-financial institutions. Recently, technological advances have driven significant transformations in the sector, with digital banks, fintechs and startups gaining prominence. The Brazilian banking sector stands out for its massive investments in technology, promoting the digital customer experience, especially in the payments segment.

Nubank, founded in 2013, exemplifies this innovation, combining technology and a customer-centric business model to offer accessible and unbureaucratic financial solutions. As a fintech, startup and digital bank, Nubank stands out for its disruptive approach, introducing products such as a credit card with no fees or annual fees, quickly gaining ground in the Brazilian market. This success was reflected in its valuation, elevating it to unicorn status, with global investors supporting its expansion and growth.

Nubank's internationalization is a strategic extension of this innovation, taking its value proposition to Latin American markets such as Mexico, Colombia and Argentina. The choice of these countries was based on characteristics similar to Brazil, such as banking concentration and lack of access to financial services. In Mexico, the rapid adoption of its digital solutions demonstrated the success of the strategy. In Colombia and Argentina, Nubank found markets receptive to simplified financial services, taking advantage of the connectivity and willingness to innovate of young populations.

This international expansion not only expanded Nubank's geographic presence, but also transformed the regional banking landscape, promoting greater financial inclusion. By challenging traditional structures, Nubank reinforces its role as a leader in the modernization of the Latin American financial system, offering accessible, transparent and customer-centric solutions, consolidating itself as an agent of structural change in the region.

Keywords: Internationalization, Nubank, Digital Bank, Fintech, Startup, Latin America, Technological Innovation, Banking Internationalization.

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1 - Modelo de Auto Reforço Nubank</i>	<i>14.</i>
---	------------

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	08
2. OBJETIVOS.....	08
2.1. Geral.....	08
2.2. Específicos.....	08
3. JUSTIFICATIVA.....	09
4. METODOLOGIA.....	09
5. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	10
5.1. Mercado Financeiro Brasileiro.....	10
5.2. Investimento de Tecnologia no Mercado Financeiro.....	11
5.3. Banco Digital, Startup e Fintech.....	11
5.4. Nubank no Brasil.....	12
5.5. Internacionalização do Nubank.....	15
6. RESULTADOS.....	18
7. CONCLUSÃO.....	19
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	20

1. INTRODUÇÃO

O mercado financeiro brasileiro vem passando por transformações significativas nas últimas décadas, impulsionadas principalmente pelo rápido avanço da tecnologia e o crescimento das startups e fintechs. A agilidade, eficiência e a adoção de tecnologias inovadoras conferiram a essas instituições uma vantagem competitiva substancial. Entre essas instituições, destaca-se o Nubank, um banco digital que ganhou notoriedade por sua abordagem inovadora e disruptiva onde a sua proposta é a de oferecer serviços financeiros descomplicados, acessíveis e centrados no cliente.

Este artigo propõe uma análise da internacionalização do Nubank, concentrando-se em compreender a investida em mercados internacionais. A internacionalização de instituições financeiras representa um fenômeno complexo que transcende as barreiras geográficas. No caso específico do Nubank, essa iniciativa estratégica revela insights valiosos sobre a capacidade de adaptação de um banco digital em um mercado global, assim como as tendências emergentes no setor financeiro internacional, oferecendo valiosas lições para outras instituições financeiras que buscam expandir sua presença global.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Compreender a internacionalização do Nubank.

2.2 Objetivos Específicos

- a) Compreender as organizações *startups*, *fintechs* e bancos digitais;
- b) Examinar o impacto da Tecnologia no mercado financeiro;
- c) Explicar através do estudo de caso a internacionalização do Nubank.
- d) Expor o impacto da internacionalização de empresas como o Nubank na sociedade.

3. JUSTIFICATIVA

O Nubank surgiu com a finalidade de simplificar o setor bancário e facilitar o gerenciamento financeiro pessoal. Sua principal missão é eliminar a burocracia, através da inovação, tecnologia e, sobretudo, de uma abordagem centrada no cliente. Sendo assim, o Nubank se distingue como um plano de negócios inovador, autêntico e que rompeu as fronteiras quando iniciou o seu processo de expansão internacional. Onde inclusive Rodrigo Sanchez (2021), expressa em seu artigo no blog Nu:

Quando David Vélez, um dos fundadores do Nu, precisou abrir uma conta no Brasil, percebeu o quão burocrático era o sistema bancário: ter que ir até a agência, ficar preso em uma porta giratória (no Brasil estão entrando nos bancos com agentes armados) e receber maus serviços foram as experiências que “desencadearam” a mente do nosso diretor a começar a pensar numa solução, em 2012.

Desta forma, nasce o Nubank como uma resposta direta aos problemas que David Vélez e diversos consumidores brasileiros enfrentam em relação aos serviços bancários tradicionais. A empresa buscou inovar em termos de tecnologia, adotando o modelo de banco digital, e buscou um fortalecimento significativo de sua marca recebendo uma resposta muito positiva do mercado brasileiro. Este sucesso, por sua vez, criou oportunidades de expansão internacional dos negócios.

Este estudo busca analisar a internacionalização do Nubank, permitirá uma compreensão mais profunda das dinâmicas envolvidas na expansão global das fintechs e além disso, contribuirá para a literatura acadêmica sobre internacionalização de empresas digitais, destacando as especificidades do setor financeiro.

4. METODOLOGIA

O objetivo desta pesquisa é compreender a internacionalização do Nubank. Para isso, será realizada uma revisão bibliográfica, exploratória, qualitativa, com foco no estudo de caso do Nubank.

Foi adotado o método de pesquisa bibliográfica onde segundo Fonseca (2002), são as pesquisas feitas a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos e páginas de *web sites*.

De acordo com Gil (2014), as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Como, também, afirma Malhotra (2012), a pesquisa exploratória é considerada uma análise qualitativa dos dados primários, trabalhando com as informações existentes de forma ampla.

O estudo em questão classifica-se como descritivo e exploratório uma vez que busca descrever o processo adotado por um banco digital brasileiro para a sua inserção no mercado internacional (VERGARA, 2006).

O estudo de caso constitui o método científico mais adequado, na medida em que se busca um conhecimento mais aprofundado a respeito do fenômeno em questão (GIL, 1999). É necessário ressaltar que o estudo de caso tem se tornado a estratégia mais utilizada quando os pesquisadores procuram responder questões do tipo “como” e “por que” (YIN, 1981; MERRIAM, 1998). A pergunta norteadora deste estudo consiste em como ocorreu o processo de internacionalização do Nubank.

O presente estudo foi realizado principalmente através da plataforma do Nubank e outros sites onde foi possível encontrar os dados e as informações mais recentes sobre a fintech. Para conceitos e informações mais teóricas foram utilizados monografias, livros físicos e digitais e artigos científicos.

5. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

5.1 Mercado Financeiro Brasileiro

A estruturação do Sistema Financeiro Brasileiro teve início com a criação do Banco Central do Brasil (BACEN) por meio do Decreto-Lei nº 4595/64. O Sistema Financeiro Nacional engloba instituições que atuam como intermediadores financeiros, e que tem por objetivo a manutenção do fluxo de recursos entre agentes deficitários e superavitários (BCB, 2020). Sua função é organizar, fiscalizar e fornecer as condições favoráveis para as relações entre esses agentes.

As instituições financeiras que atuam como intermediadores, são responsáveis por recolher recursos dos agentes superavitários, destiná-los a outras aplicações e também conceder créditos aos agentes deficitários (BCB, 2020). Para poderem operar no mercado, precisam ser regularizadas pelo BACEN.

De acordo com Carneiro, Salgado Junior e Macoris (2016), as instituições financeiras classificam-se em quatro categorias: instituições financeiras bancárias, instituições financeiras não bancárias, instituições auxiliares e instituições não financeiras.

As instituições financeiras bancárias são aquelas que possibilitam a abertura de contas correntes por parte dos clientes, que são movimentadas através de depósitos. Fazem parte dessa categoria os bancos comerciais, bancos múltiplos e caixas econômicas.

As instituições financeiras não bancárias não permitem a abertura de contas e não operam com depósitos. Nesse grupo se enquadram os bancos de investimento, as financeiras e as sociedades de arrendamento mercantil.

As instituições auxiliares são aquelas que permitem a negociação de valores mobiliários, intermediando poupadores e investidores. A bolsa de valores e corretoras de valores se inserem nessa divisão. Por fim, as instituições não financeiras são aquelas que fornecem bens e serviços no mercado financeiro.

5.2 Investimento de Tecnologia no Mercado Financeiro

A tecnologia sempre esteve presente no desenvolvimento e na prestação dos produtos e serviços financeiros. Contudo na última década, os investimentos em tecnologia financeira cresceram de forma exponencial. De acordo com a Federação Brasileira de Bancos (Febraban, 2020), o setor bancário é o que mais investe em tecnologia, com uma média anual de R\$19,8 bilhões. A maior parte desse capital é direcionado para a experiência do cliente e também para a área de pagamentos dentro das plataformas digitais.

Entrando especificamente na questão dos bancos digitais, podem ser definidos como “bancos sem agências físicas” (Bader, 2006, p. 26). Isto quer dizer que serviços que eram anteriormente prestados pelos bancos tradicionais offline, são agora oferecidos ao público de forma inovadora em plataformas online.

5.3 Banco Digital, Startup e Fintech

O Nubank está inserido em três categorias que o classificam como: *Startup*, *fintech* e banco digital.

As startups são empresas que surgem a partir de bases tecnológicas, isto é, “possuem na inovação tecnológica disruptiva os fundamentos da sua estratégia competitiva” (Dullius e Schaeffer, 2016, p.36).

As *fintechs* são *startups* ligadas ao setor financeiro e podem ser definidas como empresas que “oferecem serviços financeiros diferenciados de alguma forma através da tecnologia” (Arner, Barberis e Buckley, 2015) – o que explica a sua origem na junção entre as palavras *financeira* e *technology*. Outra definição que se pode atribuir às *fintechs* é dada pela Associação Brasileira de Fintechs (ABFINTECHS), que as caracteriza como “[...] aquelas empresas que usam tecnologia de forma intensiva para oferecer produtos na área de serviços financeiros de uma forma inovadora, sempre focada na experiência e necessidades do utilizador” (ABFINTECH, 2019).

Já os bancos digitais, podem ser definidos como “bancos sem agências físicas, cuja operação ocorre remotamente via tecnologias de informação, sem, portanto, a necessidade de deslocamento físico do cliente” (Bader, 2006, p. 26).

Estes bancos tentam implementar processos mais ágeis, interativos e simples para os utilizadores. Assim como ocorre com as *fintechs*, a tecnologia ajuda-os a trabalhar com modelos que permitem maior escalabilidade e menores custos operacionais (MOMPEAN, 2016). O Nubank é um case de sucesso no universo das *startups* e *fintechs*. O banco chegou a ser avaliado em US\$ 4 bilhões, recebendo o título de *startup unicórnio*, que significa uma empresa que possui a avaliação de preço no mercado no valor de mais de 1 bilhão de dólares (CRUZ, 2020).

O fomento do uso da tecnologia mudou completamente a dinâmica do mercado financeiro. O crescimento das *fintechs* se deu pela promessa de expansão do acesso do consumidor ao sistema financeiro, com o oferecimento de serviços a populações tradicionalmente sem atendimento ou mal atendidas (MENTION, 2019).

É possível perceber, portanto, que os bancos digitais são capazes de modificar todo o ecossistema do mercado financeiro, tornando-o num ambiente mais competitivo, principalmente graças a algumas das suas características, como tecnologia, praticidade, baixas, transparência e comodidade (Marques, 2018).

5.4 Nubank no Brasil

Fundada em 2013 sob a liderança do CEO David Vélez, o Nubank surgiu como uma startup inovadora com o propósito claro de oferecer soluções financeiras revolucionárias por meio da aplicação estratégica da tecnologia, sendo categorizada como uma *fintech*.

De acordo com o site oficial do Nubank, o que motivou a sua criação foi a insatisfatória experiência pessoal de David Vélez com os bancos brasileiros. Este inconformismo não se limitou apenas às elevadas taxas dos serviços financeiros, mas também se estendeu à qualidade do atendimento e ao exagerado nível de burocracia associado, mesmo nas transações mais simples.

Contudo, David Vélez junto de dos fundadores da instituição, Cristina Junqueira e Edward Wible, empreenderam uma missão de fornecer aos consumidores uma experiência financeira descomplicada, transparente e acessível, rompendo com a norma de taxas excessivas, processos morosos e falta de inovações no setor. A inovação do Nubank foi claramente evidenciada pelo lançamento de um cartão de crédito que se destacou ao ser isento de taxas e anuidades, inclusive oferecendo uma versão internacional com a prestigiada bandeira MasterCard, o que resultou em rápida aceitação e popularização entre a população brasileira.

Desde seu embrião, o Nubank experimentou uma adesão significativa no mercado, sendo reconhecido como uma empresa dotada de grande potencial a longo prazo. Em uma análise da Forbes no ano de 2021, a fintech brasileira foi considerada como a sétima startup mais valiosa do mundo, um feito notável considerando sua participação estratégica no mercado desde 2018.

No ano seguinte de sua fundação, a startup levantou US\$15 milhões em sua rodada de investimentos série A, liderada por renomados investidores como Sequoia Capital e Kaszek Ventures, que solidificou a posição do Nubank. Em março de 2018, a fintech anunciou um aporte adicional de US\$150 milhões em sua sexta rodada de investimentos, com destaque para o fundo DST Global. A parceria que o Nubank fez com as também empresas brasileiras 99 e PagSeguro elevou o Nubank ao seleto grupo de unicórnios, com sua avaliação de mercado para além de US\$1 bilhão (Forbes em 2021). O mais recente investimento substancial de US\$ 400 milhões provenientes de investidores globais como: GIC, Whale Rock, Invesco, além da participação de investidores anteriores como Sequoia, Tencent, Dragoneer e Ribbit, projeta uma transição potencial do Nubank de uma startup unicórnio para uma das cinco instituições financeiras mais valiosas da América Latina em um futuro próximo.

Atualmente, o Nubank se destaca no cenário financeiro brasileiro com uma ampla gama de produtos, abrangendo desde contas correntes até serviços para empresas, empréstimos e investimentos.

A empresa prioriza a entrega ágil e eficiente de produtos financeiros, colocando o cliente no centro de suas operações e contando com uma equipe de atendimento pronta para oferecer assistência de forma personalizada e humanizada (NUBANK).

A inovação é intrínseca à filosofia do Nubank, que incorpora tecnologia e design em todos os seus processos, tanto internos quanto externos. Em uma entrevista ao Dinheirama Entrevista, David Veléz, fundador do Nubank, afirmou que "a tecnologia faz parte do nosso DNA". Aqueles que começam a utilizar o cartão Nubank percebem a novidade que representa em um ambiente financeiro muitas vezes caracterizado pela antiguidade.

O modelo de negócios do Nubank foi concebido com o intuito de auto reforço, baseando-se em sete elementos fundamentais. A empresa combina esses elementos de forma inteligente para atender seus usuários de maneira eficaz, gerando vantagens competitivas que sustentam e promovem a comunidade de clientes do Nubank, resultando em valor para os acionistas. Os elementos do modelo de auto reforço incluem a aquisição contínua de clientes, engajamento efetivo, obtenção de dados aprimorados, criação de uma rede de custos otimizada de acordo com as necessidades dos clientes, atratividade de tarifas e taxas, além do desenvolvimento constante de produtos e experiências aprimoradas para os usuários, como ilustrado na figura abaixo (PROSPECTO, NU, 2021).

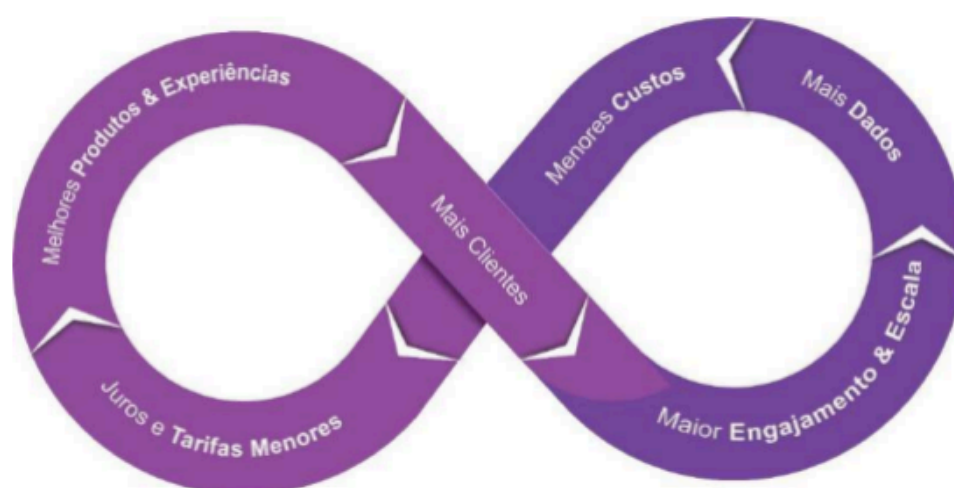


Figura 1. Modelo de Auto Reforço do Nubank

A implementação dessas estratégias visa otimizar o investimento nas áreas de divulgação, identidade e posicionamento da fintech, impulsionando a expansão do ecossistema do Nubank. Isso resulta na atração de novos clientes de maior valor,

contribuindo para uma percepção mais positiva do mercado em relação aos produtos e serviços oferecidos pela instituição.

5.5 Internacionalização do Nubank

A internacionalização do Nubank foi uma estratégia cuidadosamente planejada, embasada no foco em oferecer soluções financeiras inovadoras, simplificadas e acessíveis, alinhadas à sua filosofia de priorizar o cliente e a tecnologia. Desde sua fundação, o Nubank tem desafiado o sistema financeiro tradicional, inicialmente no Brasil, e agora, expandindo suas operações para além das fronteiras nacionais, busca levar essa mesma abordagem a outros mercados. Esse movimento de expansão não é apenas uma extensão geográfica, mas sim uma transformação estratégica, impulsionada pelo amadurecimento organizacional e pela forte captação de investimentos internacionais. A empresa obteve aportes de fundos de investimento como Sequoia Capital, Kaszek Ventures, Tiger Global Management, QED, Redpoint Ventures, Ribbit Capital e Tencent, elevando sua avaliação para US\$ 10 bilhões nos Estados Unidos, consolidando sua posição como uma das fintechs mais valiosas do mundo.

A escolha da América Latina como o primeiro destino de sua expansão internacional não foi arbitrária. A região apresenta características que tornam sua inclusão financeira uma necessidade latente. Com uma população estimada em 652 milhões de pessoas e um PIB total de US\$ 4,5 trilhões (dados de 2020, Banco Mundial), o mercado latino-americano é vasto e diversificado, mas ao mesmo tempo, enfrenta grandes desafios, como a concentração bancária e a falta de acesso a serviços financeiros por grande parte da população. David Vélez, CEO e fundador do Nubank, afirmou que “a burocracia dos serviços financeiros é uma dor compartilhada por todos os latino-americanos”, o que reforça o compromisso da fintech em promover a democratização financeira na região. A escolha inicial pelo México, Colômbia e Argentina reflete essa intenção, pois são países com mercados promissores e alta demanda por serviços financeiros digitais.

O México foi o primeiro país escolhido pelo Nubank para iniciar sua expansão internacional em 2019. A decisão de entrar nesse mercado foi motivada por diversas semelhanças com o ambiente bancário brasileiro, especialmente a forte concentração bancária e o baixo nível de satisfação dos clientes com os serviços financeiros tradicionais. Essa visão estratégica levou a fintech a identificar no México uma oportunidade para replicar seu modelo de negócio centrado na experiência do cliente,

oferecendo soluções digitais inovadoras e acessíveis por meio do processo de internacionalização.

Além disso, a demografia do México foi um fator decisivo na escolha do país. Com uma população de mais de 126 milhões de habitantes, dos quais 43% são jovens, o mercado mexicano mostrou-se ideal para a rápida adoção de serviços financeiros digitais. Segundo Vélez, a adesão dos jovens mexicanos aos serviços digitais foi um dos principais fatores de sucesso da expansão: "Com estas rodadas de investimentos, seremos capazes de acelerar e escalar nossas operações no México e na Colômbia e liberar ainda mais pessoas das complexidades financeiras" (CNN Brasil, 2021). Em apenas um ano, a filial mexicana recebeu mais de um milhão e meio de solicitações de cartões de crédito, destacando a alta receptividade dos consumidores.

A combinação de fatores econômicos, demográficos e a oportunidade de transformar um mercado tradicionalmente burocrático fez do México o ponto de partida ideal para a internacionalização do Nubank, que se posiciona não apenas como uma alternativa financeira inovadora, mas como um agente de transformação no setor bancário local.

A expansão do Nubank para a Colômbia em 2020 seguiu a estratégia de entrar em mercados com características semelhantes às do Brasil, particularmente em relação à concentração bancária e à insatisfação com os serviços financeiros tradicionais. Como ressaltado pelo Nubank em seu pronunciamento: "Assim como no Brasil, o setor bancário da Colômbia é extremamente concentrado. Por lá, cinco grupos controlam cerca de 80% do mercado, criando um sistema burocrático e pouco focado no consumidor" (Nubank, 2020). Esse contexto foi uma oportunidade para a fintech oferecer uma alternativa inovadora e centrada no cliente.

Além disso, a Colômbia possui uma população jovem que representa 45% do total de habitantes, um perfil ideal para a rápida adoção de soluções financeiras digitais. A semelhança demográfica com o México, onde o público jovem também se mostrou receptivo aos serviços digitais, foi outro motivador para a entrada do Nubank nesse mercado. Essa demografia favorável, somada à alta receptividade dos consumidores à inovação digital, fez com que o Nubank visse na Colômbia um mercado com grande potencial de crescimento para seus serviços.

O lançamento do cartão de crédito 100% digital, isento de tarifas de manutenção, em setembro de 2020, foi um marco importante para a entrada do Nubank no país. O modelo de negócios do Nubank, com seu foco em uma plataforma digital eficiente e na experiência do cliente, se alinha diretamente com a necessidade de modernização do

sistema financeiro colombiano, contribuindo para o aumento da inclusão financeira no país.

Em resumo, a entrada do Nubank na Colômbia foi motivada pela semelhança do mercado com o brasileiro, pela oportunidade de oferecer uma alternativa ao sistema bancário tradicional e pela alta receptividade do público jovem aos serviços digitais. A expansão da fintech nesse contexto reflete sua estratégia de promover mudanças estruturais no setor bancário, oferecendo soluções inovadoras e mais acessíveis para os consumidores colombianos.

A entrada do Nubank na Argentina é uma das etapas mais recentes da sua expansão internacional, e reflete a busca da fintech por mercados que apresentam desafios econômicos, mas também uma grande oportunidade de transformação no setor financeiro. A motivação para entrar no mercado argentino está relacionada à complexidade econômica do país, caracterizada por altos índices de inflação, instabilidade cambial e uma significativa parcela da população ainda fora do sistema bancário. Essas dificuldades criam uma demanda por soluções financeiras mais simples e acessíveis, um espaço onde o Nubank pode aplicar sua proposta de valor, que tem como base a desburocratização dos serviços bancários.

Além disso, a Argentina possui uma população jovem que tem mostrado crescente interesse por serviços digitais. Como em outros países da América Latina, essa faixa etária é altamente conectada e aberta a inovações tecnológicas, tornando o mercado argentino favorável para a adoção de soluções financeiras digitais.

Por fim, a internacionalização do Nubank foi impulsionada pelo desejo de promover uma transformação estrutural no setor financeiro latino-americano. A fintech não se limita a conquistar novos mercados, mas busca redefinir o panorama bancário, oferecendo uma alternativa acessível, eficiente e centrada no cliente. Ao desafiar a burocracia e a exclusão financeira predominantes na região, o Nubank assume um papel de liderança na modernização do sistema financeiro, consolidando sua presença como uma força transformadora em toda a América Latina.

O Nubank adotou um modelo de internacionalização estratégico, alinhado aos princípios do Modelo Uppsala, focado na expansão geográfica para países da América Latina que compartilham características semelhantes com o Brasil, seu mercado de origem. O Modelo Uppsala, que enfatiza uma internacionalização gradual e incremental, reflete a abordagem do Nubank de iniciar sua expansão em mercados onde a empresa já possuía conhecimento e onde as condições do setor financeiro apresentavam desafios

comparáveis aos do Brasil, como a insatisfação com os serviços bancários tradicionais e a forte concentração no setor financeiro. O Nubank, portanto, optou por um modelo de internacionalização que não apenas buscava expansão, mas também uma adaptação estratégica de sua proposta de valor, com foco em soluções financeiras simples, digitais e acessíveis. A adaptação de seus serviços, como o uso de tecnologia avançada e o foco contínuo na experiência do cliente, foi essencial para enfrentar as especificidades de cada mercado, mantendo a identidade de uma empresa disruptiva.

O modo de entrada adotado pelo Nubank foi inicialmente uma abordagem de entrada direta, com o estabelecimento de filiais e operações próprias nos países-alvo, como México, Colômbia e Argentina. Esse modo de entrada reflete uma estratégia de alto controle sobre as operações e assegura que a empresa tenha autonomia para implementar sua cultura organizacional e seu modelo de negócios centrado no cliente. Essa estratégia permitiu ao Nubank garantir a consistência dos seus valores e a eficácia na adaptação dos serviços às necessidades locais. A entrada direta também foi facilitada pela experiência prévia da fintech no Brasil, o que possibilitou a transferência de suas práticas bem-sucedidas para outros mercados latino-americanos. O sucesso dessa abordagem foi evidenciado pela rápida adoção dos produtos do Nubank e pela crescente demanda por suas soluções digitais, confirmando que a estratégia de expansão e adaptação local foi bem-sucedida, com a fintech consolidando rapidamente sua posição nos mercados escolhidos.

6. RESULTADOS

Os resultados do artigo indicam que o Nubank adotou uma estratégia de internacionalização focada em mercados da América Latina com características semelhantes ao Brasil, como a insatisfação com os serviços bancários tradicionais e a concentração do setor financeiro. O modelo de expansão foi gradual, baseado no Modelo Uppsala, e iniciou com a entrada direta nos mercados mexicano, colombiano e argentino, permitindo ao Nubank manter controle sobre suas operações e adaptar sua proposta de valor às especificidades locais. O sucesso dessa abordagem foi evidenciado pela rápida adoção dos serviços do Nubank nesses países, com destaque para a recepção positiva de seu modelo digital e desburocratizado.

7. CONCLUSÃO

Ao final deste trabalho, compreendemos que a internacionalização do Nubank revelou-se uma estratégia ousada e um marco significativo na evolução das fintechs na América Latina. Esse processo evidencia a importância do comércio exterior para a sociedade ao gerar impactos diretos na economia, como a criação de empregos, desenvolvimento da inclusão financeira e o fortalecimento do ecossistema de inovação.

Ao ingressar no mercado mexicano em 2019, o Nubank identificou oportunidades decorrentes da concentração bancária e do atendimento tradicional, oferecendo soluções digitais inovadoras que foram rapidamente aceitas, especialmente pelo público jovem. Em apenas dois anos, a fintech se tornou uma das principais emissoras de cartões de crédito do país, demonstrando a eficácia de sua abordagem estratégica ao selecionar mercados com características semelhantes ao ambiente bancário brasileiro.

A expansão para a Colômbia em 2020 consolidou a visão disruptiva do Nubank na região. A semelhança estrutural com o mercado brasileiro permitiu à fintech replicar seu modelo de negócios centrado no cliente, resultando no lançamento bem-sucedido de seu cartão de crédito digital. Essa iniciativa não apenas representou uma ampliação geográfica, mas também transformou o panorama financeiro colombiano, promovendo maior acessibilidade e inclusão.

Em 2023, o Nubank deu mais um passo importante com sua entrada na Argentina, um mercado que, apesar de seus desafios econômicos, apresenta uma grande oportunidade de transformação no setor financeiro. Com altos índices de inflação, instabilidade cambial e uma significativa parcela da população ainda fora do sistema bancário, a Argentina oferece um ambiente ideal para a proposta de valor do Nubank, baseada na desburocratização e acessibilidade dos serviços financeiros. Ao se posicionar como uma alternativa simples e acessível, a fintech busca não apenas expandir sua base de clientes, mas também promover uma inclusão financeira mais ampla em um país marcado por dificuldades econômicas.

Esses exemplos evidenciam que o sucesso da internacionalização depende de um planejamento estratégico bem definido, que considere fatores como a adaptação cultural, as regulamentações locais e as necessidades específicas de cada mercado. A experiência do Nubank reforça que, quando bem executada, a expansão internacional não só fortalece a posição da empresa, mas também gera benefícios socioeconômicos significativos para as comunidades envolvidas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CNN BRASIL - Nubank recebe US\$ 400 mi e se torna uma das 5 instituições mais valiosas da AL - 2021. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/nubank-recebe-us-400-mi-e-se-torna-uma-das-5-instituicoes-mais-valiosas-da-al/>. Acesso em: 13 nov. 2024.

CONTA-CORRENTE.COM, 2019. Nubank Inicial Internacionalização com Abertura de Filial no México. Disponível em: <https://www.conta-corrente.com/conta-digital/nuconta/nubank-inicial-internacionalizacao-com-abertura-de-filial-no-mexico/> Acesso em: 14 nov. 2024.

EY FINTECH ADOPTION INDEX - The rapid emergence of FinTech - 2017. Acesso em: 17 nov. 2024.

FORBES TECH - O Mundo dos Unicórnios: Nubank - 2021. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-tech/2021/07/o-mundo-dos-unicornios-nubank/>

GUMMERUS, J., von Koskull, C., & Kowalkowski, C. (2017). Guest editorial: Relationship marketing – past, present and future. Journal of Services Marketing, 31(1), 1–5. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JSM-12-2016-0424> Acesso em: 17 nov. 2024.

NU MÉXICO (Blog oficial do Nubank no México) - ¿Por qué Nu no tiene sucursal bancaria física? - <https://blog.nu.com.mx/nu-no-tiene-sucursal-bancaria-fisica/> - Acesso 03 ago. 2024.

NU MÉXICO (Blog oficial do Nubank no México) - En Nu reafirmamos nuestro compromiso por revolucionar la industria financiera en México - <https://blog.nu.com.mx/en-nu-reafirmamos-nuestro-compromiso/> NUBANK (Blog oficial) - O que é um Banco Digital? Qual a diferença para um banco tradicional? - <https://blog.nubank.com.br/banco-digital-o-que-e/> - Acesso em ago. 2021. OLIVEIRA, Mariana. O Diferencial No Atendimento Online: A Experiência Bem-Sucedida Da Startup Nubank, 2019 Acesso em: 13 nov. 2024.

PEREIRA, R. David Velez, CEO e fundador do Nubank. Disponível em: <https://dinheirama.com/blog/2015/02/19/dinheirama-entrevista-david-velez-ceofundador-nubank/>. Acesso em: 13 nov. 2024.

MERCADO FINANCEIRO INTERNACIONAL: UMA ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO E MARKETING DO NUBANK. - ALINE FRADE DE ARAÚJO Acesso em: 13 nov. 2024.

ESTRATÉGIAS DE CUSTOMER EXPERIENCE EM NEGÓCIOS DIGITAIS: O CASO NUBANK - LUIZA QUARTIERO Acesso em: 13 nov. 2024.

Associação Brasileira de Startups, 2014, Manual sobre conceitos, metodologias e investimentos em Startups. Disponível em: . Acesso em: 17 nov. 2024.

A ESTRATÉGIA E A VANTAGEM COMPETITIVA.pdf Acesso em: 17 nov. 2024.

AS TRANSFORMAÇÕES RECENTES NO SISTEMA FINANCEIRO FINTECHS.pdf
Acesso em: 14 nov. 2024.

DA DIGITALIZAÇÃO À SUA INTERNACIONALIZAÇÃO NUBANK.pdf Acesso em: 17 nov. 2024.

Estratégia de internacionalização de Unicorns.pdf Acesso em: 17 nov. 2024.

TRANSFORMAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO FINTECHS.pdf Acesso em: 14 nov. 2024.

https://repositorio.usp.br/directbitstream/ec6f37dd-57aa-4aa2-bd5f-cc669af189ec/2022_MarceloBarrosCarneiro_TGI.pdf Acesso em: 13 nov. 2024.

<https://www.redalyc.org/pdf/1940/194018658004.pdf> Acesso em: 14 nov. 2024.

<https://www.redalyc.org/pdf/3372/337228647004.pdf> Acesso em: 13 nov. 2024.

https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/718_2006_internacionalizacao%20de%20empresas%20pernambucanas.pdf Acesso em: 13 nov. 2024.

<https://www.redalyc.org/pdf/5575/557557879004.pdf> Acesso em: 13 nov. 2024.

https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227616301400?ref=pdf_download&fr=RR-2&rr=834ba3397fd0a4a5 Acesso em: 13 nov. 2024.

https://www3.eco.unicamp.br/neit/images/stories/O_Futuro_do_Desenvolvimento_ensaios_em_homenagem_a_Luciano_Coutinho.pdf#page=163 Acesso em: 13 nov. 2024.

https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/5877/5877_1.PDF Acesso em: 15 ago. 2024.

<https://memoria.ifrn.edu.br/bitstream/handle/1044/1481/TCC%20LA%C3%8DS%20PARA%20ENVIO%20-%20PDF.pdf?sequence=1> Acesso em: 15 ago. 2024.

<file:///C:/Users/Jo%C3%A3o%20Victor%20Silva/OneDrive/Documentos/Artigo%20Havaianas%20-%20Expans%C3%A3o%20Internacional%20A7.PDF> Acesso em: 16 ago. 2024.

<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/ufrj/article/view/474/463> Acesso em: 16 ago. 2024.

<https://www.coppead.ufrj.br/wp-content/uploads/2021/07/820112.pdf> Acesso em: 16 ago. 2024.

<https://biblat.unam.mx/hevila/FACEFpesquisa/2007/vol10/no3/4.pdf> Acesso em: 16 ago. 2024.

<https://periodicos.fgv.br/ric/article/view/88418/83144> Acesso em: 13 nov. 2024.

<https://gestin.ipcb.pt/wp-content/uploads/2022/02/2019Gestin18-19art25.pdf> Acesso em: 16 ago. 2024.

<https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/24472> Acesso em: 13 nov. 2024.

<https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/10734> Acesso em: 16 ago. 2024.

<https://repositorio.pucsp.br/handle/handle/27694> Acesso em: 15 ago. 2024.

<https://repositoriodigital.esags.edu.br/handle/123456789/262> Acesso em: 13 nov. 2024.

<https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/29984> Acesso em: 13 ago. 2024.

<http://www.meep.univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/609> Acesso em: 7 ago. 2024.

<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-06122006-192435/en.php> Acesso em: 8 ago. 2024.

<https://www.scielo.br/j/rae/a/qMTfYNqM6VQjgRsMxb9Y9Qz/?format=html> Acesso em: 10 ago. 2024.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227616301400> Acesso em: 10 ago. 2024.

<https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/view/98> Acesso em: 15 ago. 2024.

<https://revistas.ufpr.br/ret/article/viewArticle/26627> Acesso em: 15 ago. 2024.

<https://revistapgbcb.bcb.gov.br/revista/article/view/1155> Acesso em: 15 ago. 2024.

<https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/1337> Acesso em: 15 ago. 2024.

https://www.lareferencia.info/vufind/Record/BR_2b36a89b7c173731e20caa90164fc583 Acesso em: 15 ago. 2024.

<https://revistas.ufpr.br/ret/article/viewArticle/27032> Acesso em: 18 ago. 2024.

<https://revistahegemonia.emnuvens.com.br/hegemonia/article/view/99> Acesso em: 03 nov. 2024.

<https://chat.openai.com/> Acesso em: 13 nov. 2024.

<https://blog.nubank.com.br/nubank-alem-do-brasil-curiosidades/> Acesso em: 02 nov. 2024.