

STARTUPS FINTECHS: UMA ANÁLISE A PARTIR DO RADAR DA INOVAÇÃO

Vanessa Onzi¹
Priscila Nesello²
Cassiane Chais³
Paula Patrícia Ganzer⁴
Adrieli Alves Pereira Radaelli⁵
Pelayo Munhoz Olea⁶

RESUMO

No mundo globalizado, em que a busca pela diferenciação e competitividade são essenciais, a inovação torna-se um elemento fundamental. Do desenvolvimento das inovações até a constante utilização da tecnologia, houve um incentivo às transformações nos modelos de negócios atuais. O sistema financeiro atrelado aos bancos também sofreu mudanças, com as influências das *startups fintechs*, que são inovações na área de serviços financeiros focados nas necessidades dos usuários. Com as constantes mudanças e disseminação da inovação, da tecnologia e da informação, faz-se necessário compreender os recursos que estão à disposição das pessoas. O objetivo foi analisar as inovações que a *fintech* Nubank trouxe ao mercado financeiro nas dimensões ofertas, clientes, experiência dos clientes, processos e marca. A Nubank foi escolhida por ser a mais inovadora *fintech* do Brasil, de acordo com a pesquisa da KPMG (2016). Para a realização deste estudo e tendo em vista o objetivo proposto, foi utilizada metodologia qualitativa bibliográfica. Os resultados indicam que as *fintechs* trouxeram inovações radicais ao mercado, atendendo às expectativas dos clientes, instigando a imitação de outras instituições.

PALAVRAS-CHAVE: *Fintechs*. *Startups*. Radar da Inovação. Tecnologia.

1. Especialista, *e-mail*:
vanessa.onzi@gmail.com
2. Mestre, *e-mail*: pri.nesello@gmail.com
3. Mestre, *e-mail*:
cassichais@gmail.com
4. Doutora, *e-mail*:
ganzer.paula@gmail.com
5. Mestre, *e-mail*:
adrieli.radaelli@gmail.com
6. Doutor, *e-mail*:
pelayo.olea@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Numa economia em que tudo está em mudança, a busca pela diferenciação e competitividade está acirrada. As inovações se tornam uma ferramenta essencial para impulsionar o desenvolvimento econômico. De acordo com Schumpeter, economista que aprofundou seus estudos na inovação, em sua obra *Capitalism, socialism and democracy*, de 1942, cria uma ruptura no sistema econômico, fazendo com que empresas se tornem produtivas e diferenciadas. Os processos de transformações que ocorreram ao longo dos séculos revolucionaram incessantemente a estrutura econômica, a partir de dentro, destruindo o antigo e criando elementos novos (SCHUMPETER, 1942).

Autores Neoschumpeterianos, como Nelson e Winter, analisaram as teorias de Schumpeter e incorporaram a questão tecnológica à teoria da firma. As análises de Nelson e Winter são introduzidas pela busca de inovações, iniciadas pelas empresas a partir de estratégias e de seleção dos resultados econômicos dessas mesmas inovações, realizadas pelo mercado (POSSAS, 2002). Por sua vez, Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) propuseram as 12 dimensões/formas diferentes para uma empresa inovar, que são: ofertas, plataforma, soluções, clientes, experiência do cliente, captura de valor, processos, organização, cadeia de mantimentos, presença, rede e marca.

Com as inovações e diferenciações, surgem novos modelos de negócios e até modelos econômicos. Desta forma, surgem, na Economia Compartilhada (Economia Colaborativa ou Economia do Compartilhamento), os novos paradigmas baseados na Internet das Coisas, o movimento de *startups* e, como objeto deste estudo, as *Fintechs*

- *Financial Technology* (POSSAS, 2002).

O termo *Fintech* tem origem na junção de Finanças e Tecnologia e é atribuída a um programa de aceleração de *startups* capitaneado pela Accenture, em parceria com a prefeitura de Nova York. Com o tempo, *Fintech* passou a designar o segmento das *startups* que criam inovações na área de serviços financeiros, com processos baseados em tecnologia. Normalmente, criam novos modelos de negócio, em áreas como conta corrente, cartão de crédito e débito, empréstimos pessoais e corporativos, pagamentos, investimentos, seguros, entre outros (ARNER et al., 2015).

As *startups fintechs* trouxeram inovações que foram difundidas entre os consumidores e o meio econômico, uma vez que elas estão aliadas às transformações tecnológicas que ocorreram e que os usuários necessitam. Nesse contexto, o objetivo deste artigo é analisar as inovações que a *Fintech* Nubank trouxe ao mercado financeiro nas dimensões ofertas, clientes, experiência dos clientes, processos. Das dimensões apresentadas por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), optou-se por estas, por que estão em consonância com outros autores, como Schumpeter (1942) e por terem o seguinte foco: oferta (a inovação totalmente nova); clientes (importantes em qualquer segmento de mercado); experiência dos clientes (hoje a opinião dos clientes se tornou algo vital para o sucesso das empresas); processos (quais mudanças nas maneiras de trabalho estão trazendo) e marca (pela representatividade que as instituições possuem). A análise será realizada por meio de um comparativo com o Banco do Brasil e o Banco Bradesco, que são instituições que se juntaram na criação de um cartão concorrente para a Nubank: o Digio.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste artigo aborda os temas: inovação, o radar da inovação, o movimento das *startups* e *fintechs*. Na sequência, será apresentada a metodologia, resultados e discussão.

2.1 Inovação e o Radar da Inovação

As inovações são responsáveis por impulsionar o desenvolvimento, que, por sua vez, não é apenas o crescimento das atividades econômicas, mas sim de um processo de transformação da estrutura produtiva. Esta transformação poderá ser no sentido de incorporar novos produtos, processos, oportunidades e agregar valor à produção por meio da intensificação do uso da informação e do conhecimento (TIGRE, 2006).

Ao longo dos séculos, a evolução da humanidade ocorreu movida pela sobrevivência das sociedades rurais, passando pela sociedade industrial, e finalmente para uma sociedade pós-industrial, da informação, da tecnologia e do conhecimento. Essa evolução está ligada à busca de um novo paradigma tecnológico, baseada nas tecnologias de comunicação e informação, em que a sociedade se organiza de maneira a captar os benefícios do novo sistema tecnológico (CASTELLS, 2005).

As transformações que ocorreram revolucionaram a estrutura econômica a partir de dentro, visto que, de acordo com Schumpeter (1942), a economia capitalista não poderia ser estacionária e não se expandia de maneira uniforme. Era revolucionada “de dentro”, por novos empreendimentos, isto é, pela introdução de novas

mercadorias ou novos métodos de produção ou ainda por novas oportunidades comerciais em sua estrutura industrial, ou seja, destruindo o antigo e criando elementos novos, a destruição criadora. Com a inovação, o produtor inicia um processo de mudança econômica. Logo, os consumidores ou aceitam a mudança, ou o produtor passa a induzir os consumidores a desejar esses novos elementos (SCHUMPETER, 1942).

Inovar não significa necessariamente criar algo que nunca existiu, mas consiste também no aprimoramento das técnicas produtivas que podem afetar desde a qualidade até as características físicas do produto ou serviço, ou até mesmo o desenvolvimento de modelos de negócios econômicos (OECD, 2005).

São cinco as condições para a inovação de acordo com Schumpeter (1934, p. 93): (i) a aceitação de um novo bem; (ii) a adoção de um novo método de produção; (iii) a abertura de um novo mercado; (iv) a conquista de nova fonte de suprimento das matérias-primas ou produtos semi-industrializados; e, (v) a execução de uma nova organização de qualquer indústria.

A condição para a inovação de produto (que vai decorrer da aceitação do consumidor) está relacionada ao desenvolvimento e melhoria das funções dos produtos. Neste primeiro tipo de inovação, delineado por Schumpeter (1934), o inovador passa a introduzir novos bens e serviços e produzir bens diferenciados. Assim, Schumpeter (1934) distingue a inovação quanto ao seu impacto como radical ou incremental. Para o autor, as transformações radicais provocam mudanças profundas, assumindo características distintas de seu estado anterior. Já as transformações incrementais são

responsáveis por dar continuidade ao processo de mudança, objetivam melhorias em produtos que já possuem boa aceitação no mercado, mas também podem ser implementadas no sentido de conquistar um público consumidor que ainda se mostra resistente a certos produtos. Outra distinção a ser destacada é quanto à questão da materialização da inovação, que pode ser invenção, inovação propriamente e a imitação. A invenção é o estágio que precede a inovação e a imitação seria a consequência de uma inovação relevante.

Para que a invenção se torne uma inovação, primeiramente, ela precisa ser aceita e difundida no meio econômico, para, dessa forma, ser relevante do ponto de vista econômico. Assim, entende-se que inventar não significa inovar. A excelência de uma invenção pode ser a condição necessária para o sucesso de uma inovação, mas não uma condição suficiente (OECD, 2005).

Explanando as outras condições para a inovação, segundo Schumpeter (1934), tem-se ainda a introdução de novos métodos de produção, que se refere às modificações na maneira como o produto ou serviço é fabricado, buscando minimizar custos de produção ou comercialização, por meio da maximização da eficiência e da exploração dos meios disponíveis.

A terceira condição para a inovação admitida pela teoria Schumpeteriana está associada à exploração de mercados recém-descobertos ou ainda inexplorados (TIGRE, 2006). A descoberta de novas fontes de fornecimento de matérias-primas constitui a quarta condição para a inovação imposta por Schumpeter (1934), sem levar em conta se essa fonte já existia ou se foi descoberta. A quinta, diz respeito à criação de novos mercados que, em muitos casos, geram também a criação de mercados monopolizados, isto porque a descoberta ou criação de novos bens e serviços, bem como

a detenção de novas fontes de matéria-prima, requerem alguns custos.

Nas teorias econômicas da inovação, surgiram os Neoschumpeterianos, como os autores Nelson e Winter, que analisam as teorias de Schumpeter e incorporam a questão tecnológica à teoria da firma. As análises de Nelson e Winter são introduzidas pela busca de inovações, iniciadas pelas empresas a partir de estratégias e de seleção dos resultados econômicos dessas mesmas inovações realizadas pelo mercado e, secundariamente, por outras instituições, como centros de pesquisa, universidades, entre outros. O modelo desenvolvido por esses autores baseia-se na interação temporal entre estratégias empresariais na busca por inovações e o processo de seleção pelo mercado dessas mesmas inovações (POSSAS, 2002). Conforme Carleial (2011, p. 118), “[...] para os neoschumpeterianos, o conhecimento tecnológico avança de forma dependente do conhecimento acumulado anteriormente [...]” *path dependence* (é uma dependência da trajetória passada, a firma não se desenvolve aleatoriamente, pois a direção de seu crescimento e as oportunidades enfrentadas para a entrada em novos ramos de atividades depende de competências acumuladas e de decisões técnicas e estratégicas tomadas no passado) e é compatível com rupturas, revoluções e descontinuidades, ou seja, mudanças de paradigmas. Percebe-se que as teorias econômicas da inovação estão em consonância com as rupturas, ou seja, com o surgimento de inovações que tragam a diferenciação ao produto, mercado ou até mesmo o modelo de negócio.

O Manual de Oslo (OECD, 2005) divide a inovação em quatro dimensões: produto, processo, mudanças organizacionais e inovações de *marketing*. De acordo com o manual, o produto é tecnologicamente novo quando as características fundamentais diferem dos produtos da

empresa, ou ocorrem aperfeiçoamentos desse produto. As inovações de processo referem-se à introdução de métodos de produção ou distribuição de novos ou significativamente melhorados, incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos ou *softwares*, visando à redução de custos de produção ou de distribuição. As inovações organizacionais, por sua vez, referem-se às mudanças que ocorrem na estrutura gerencial da empresa, na forma de articulação entre suas diferentes áreas, na especialização dos trabalhadores, no relacionamento com fornecedores e clientes e nas múltiplas técnicas de organização dos processos de negócios.

Já as inovações de *marketing* são mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços, sendo seu objetivo atender às necessidades dos consumidores e aumentar as vendas.

Aliando as Teorias de Inovação, as formas (dimensões) e avançando a questão de agregar valor ao cliente, os autores Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) elaboraram o “radar da inovação”. O modelo do radar aponta para um conjunto com doze dimensões/formas diferentes para uma empresa inovar, conforme Quadro 1.

Quadro 1: Dimensões do Radar da Inovação

DIMENSÃO	DEFINIÇÃO
Ofertas	Desenvolver novos produtos ou serviços inovadores.
Plataforma	Usar componentes comuns ou blocos de construção para criar ofertas derivadas.
Soluções	Criar ofertas integradas e personalizadas que resolvam problemas de clientes.
Clientes	Descobrir necessidades de clientes não atendidas ou identificar segmentos de clientes desatendidos.
Experiência do Cliente	Reavaliar/redesenhar pontos de contato e interação com clientes.
Captura de Valor	Redefinir como a empresa é paga ou criar novos fluxos de receitas inovadoras.
Processos	Redesenhar os principais processos operacionais para melhorar a eficiência e a eficácia.
Organização	Alterar o escopo da forma, função ou atividade da empresa.
Cadeia de Mantimentos	Pensar diferentes formas de fornecimento e cumprimento / desempenho.
Presença	Criar novos canais de distribuição ou locais presentes (novos mercados).
Rede	Criar redes integradas e inteligentes de ofertas.
Marca	Alavancar uma marca e a empresa em novos domínios.

Fonte: adaptado de Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006)

O uso do conhecimento e da tecnologia se disseminou de maneira que as pessoas estão conectadas a um compartilhamento da informação, da economia e do empreendedorismo. A Internet passou a ter importância, surgindo temas como “Internet das Coisas”(IdC). A IdC irá conectar todas as coisas com todo o mundo numa rede global integrada: pessoas, máquinas, recursos naturais, linhas de produção, hábitos de consumo, fluxos de reciclagem e praticamente todo e qualquer aspecto da via econômica (RIFKIN, 2016). Acredita-se que a Internet esteja mudando a economia das transações, com benefícios evidentes para consumidores e produtores.

Dessa maneira, todos esses processos de mudanças históricas e avanços tecnológicos que ocorreram favoreceram a inovação e as mudanças econômicas. Assim, conhecer as transformações se faz necessário para a compreensão do que propriamente é a inovação pela visão de Schumpeter e de outros teóricos econômicos, isto considerando que a inovação se faz presente nos processos de diferenciação e desenvolvimento econômico e social. Nesse processo, também surgiram modelos de negócios que antes não existiam, como as *startups* (RIFKIN, 2016).

2.2 Startups

Segundo SEBRAE (2016), a definição de *startup* é: uma empresa nova, até mesmo embrionária ou ainda em fase de constituição, que conta com projetos promissores, ligados à pesquisa, investigação e desenvolvimento de ideias inovadoras. Por ser jovem e estar implantando uma ideia no mercado, outra característica das *startups* é possuir risco envolvido no negócio.

Mas, apesar disso, são empreendimentos com baixos custos iniciais e são altamente escaláveis (HARTMAN, 2013).

A partir de 1990, teve início a popularização do conceito *startup* em empreendedorismo, quando surgiu a “bolha” da internet nos Estados Unidos. Entretanto, somente no período de 1999 a 2001 que o termo começou a ser difundido no Brasil (ANPROTEC, 2014). Diante disso, o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) lançou o Programa *Start-Up* Brasil, que tem como objetivo acelerar o desenvolvimento de empresas nascentes de base tecnológica, principalmente empresas de *software* e serviços. Em 2014 e 2015, 184 projetos foram beneficiados (MCTI, 2016).

A Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) também possui incentivos às *startups* por meio do Programa Finep *Startup*, que tem como objetivo aportar conhecimento e recursos financeiros via participação no capital de empresas em estágio inicial com faturamento anual de até R\$ 3,6 milhões (MCTI, 2016).

Para Blank (2012), *startups* diferem de grandes empresas na medida em que, enquanto essas executam um modelo de negócios definido, àquelas buscam um modelo de negócios escalável, repetitivo e lucrativo. E a *Startup* Enxuta (*Lean Startup*), movimento iniciado por Eric Ries (2012), busca um processo de empreender menos arriscado, favorecendo a experimentação ao invés de elaborados planejamentos e o *feedback* dos clientes ao invés de intuição.

Para Ries (2012), existem 5 princípios para a *startup* enxuta:

- a) empreendedores estão por toda parte. Uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza;
- b) empreender é administrar. Uma *startup* é uma instituição, não um produto. Assim, requer um novo tipo de gestão, especificamente constituída para seu contexto de extrema incerteza;
- c) aprendizado validado. *Startups* existem não apenas para fabricar coisas, ganhar dinheiro ou mesmo atender clientes. Elas existem para aprender a desenvolver um negócio sustentável;
- d) construir-medir-aprender. A atividade fundamental de uma *startup* é transformar ideias em produtos, medir como os clientes reagem e analisar sua implantação;
- e) contabilidade para inovação. A fim de melhorar os resultados do empreendedorismo e poder atribuir responsabilidades aos inovadores, é necessário um cuidado em como medir o progresso e priorizar o trabalho.

A *startup* é uma catalisadora que transforma ideias em produtos. À medida que os clientes interagem com os produtos, geram *feedback* e dados. O *feedback* é tanto qualitativo, os que gostam ou não, como quantitativo, quantas pessoas utilizam o produto e consideram que ele tem valor (RIES, 2012).

2.2.1 Um Modelo de *Startup*: as *Fintech*

As *startups* estão distribuídas em diversos segmentos, mas o objeto deste estudo são as *fintechs*, que aliam finanças à tecnologia. Sobretudo no Brasil, onde o Sistema Financeiro pode estar engessado por meio de normas do Banco Central, as facilidades que as *fintechs* têm trazido estão ganhando adeptos.

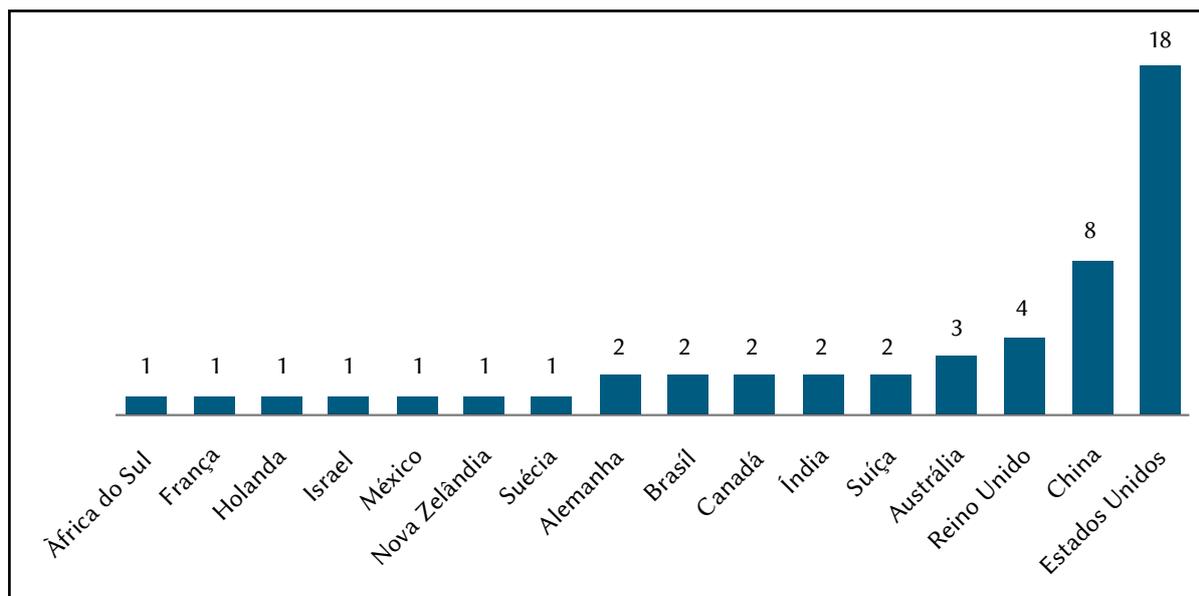
Além de uma experiência diferente e positiva, as *startups fintechs* normalmente oferecem produtos e serviços mais acessíveis que os bancos tradicionais, pois já nasceram no mundo digital. Os modelos de negócio são pensados no limite da regulamentação, o que evita custos de *compliance* e legais. Estes fatores, aliados a um sistema de remuneração também diferenciado, baseado em *stock options*¹, fazem com que estas empresas consigam ser lucrativas e com preços atrativos perante os tradicionais *players* (ARNER et al., 2016).

Em 2014, o investimento mundial em empresas *fintech* triplicou em relação ao ano anterior. A Europa é o mercado em que este tipo de investimento mais cresce, liderado por países como Reino Unido, Estados Unidos e Espanha. Estima-se que esta tendência continue e chegue a US\$ 8 bilhões em 2018 (CONNECT AMERICAS, 2016).

Em nível mundial, das 50 *fintechs* mais inovadoras, destacam-se duas delas no Brasil, que é a Nubank e a VivaReal. Na Figura 1, é possível analisar os países que concentram as 50 *fintechs* mais inovadoras do mundo.

¹ É uma forma de remuneração de gestores por meio de contratos de opções de compra de ações da própria empresa. Dá-se ao gestor a opção de comprar ações da empresa para a qual trabalha a um determinado valor. A ideia é motivar os gestores, fazendo-os agir como proprietários da empresa, trabalhando no sentido de maximizar o seu valor.

Figura 1: Concentração mundial das 50 *fintechs* mais inovadoras

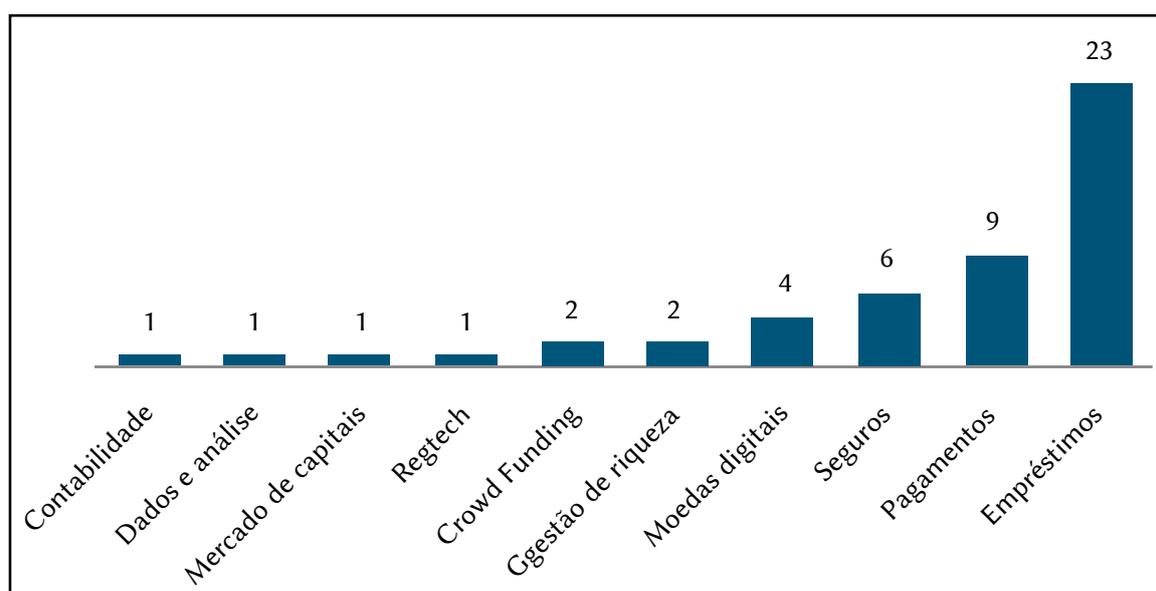


Fonte: adaptado de Fintech100, KPMG (2016)

Conforme a Figura 1, percebe-se que, em número de *fintechs*, Estados Unidos, China e Reino Unido são os países com maior concentração. Já o Brasil, que possui duas *fintechs* entre as 50 mais inovadoras, está com a mesma quantidade que países como Alemanha, Canadá, Índia e Suíça.

Na categoria de atuação das *fintechs*, que aparecem no levantamento, concentra-se na categoria de empréstimos, seguidos de pagamentos, conforme pode ser visto na Figura 2. As brasileiras Nubank e Viva Real, que aparecem na lista, estão inseridas na categoria pagamentos e empréstimos.

Figura 2: Categoria das 50 *fintechs* mais inovadoras do mundo



Fonte: adaptado de Fintech100, KPMG (2016)

Em relação ao mercado de *fintechs* no Brasil, já são mais de 200 iniciativas que facilitam a vida das pessoas e empresas, criando condições para que o ecossistema evolua. O setor de pagamentos ainda é o que possui o maior número, seguido do setor de gerenciamento financeiro. Uma pesquisa da PwC (PricewaterhouseCoopers) aponta que os executivos de instituições financeiras temem perder cerca de 25% de seus negócios para as *fintechs* até 2020. O Brasil é o maior mercado de *fintechs* na América Latina, na frente do México, com 158 *startups*, Colômbia, com 77 *startups*, Argentina, com 60 *startups*, e Chile, com 56 *startups* (KPMG, 2016).

Um estudo realizado pela Cedro Technologies (2017), uma provedora de soluções na área de Tecnologia da Informação, relatou que, desde 2010, as *startups* financeiras ao redor do mundo receberam investimentos que somados chegam a 27,5 bilhões de dólares. Em 2015, foi o ano em que o *Mobile Bank* teve uma explosão de adesão, 11,2 bilhões de transações bancárias, marcando um aumento de 138% em relação a 2014. Desse montante, 500 milhões envolveram movimentação financeira. Os 10,7 bilhões restantes se dividem entre consultas a extrato, saldo, entre outras opções. Conforme este estudo, partindo de um universo de duas mil pessoas no Brasil, a Figura 3 apresenta alguns dos resultados das transações realizadas.

Figura 3: Hábitos Financeiros dos Brasileiros



Fonte: Fintechs, Blockchain e Mobile no Brasil (2016)

De acordo com a Figura 3, é possível notar o potencial de uso das tecnologias das *fintechs*, podendo cada vez mais se desenvolver estas tecnologias no Brasil.

3 MÉTODO

Gil (2008) afirma que pesquisa bibliográfica ou exploratória é toda investigação desenvolvida com material já elaborado, como livros e artigos científicos. Assim, o método utilizado neste artigo se define com abordagem qualitativa, objetivo exploratório e técnica bibliográfica. Para Minayo (2017), esse tipo de

estudo é naturalmente qualitativo, pois busca uma realidade social, porém não exclui dados quantitativos.

Por isso, neste sentido, afirma-se que a pesquisa bibliográfica é um conjunto ordenado de procedimentos que objetivam a solução de algum problema ou objetivo de pesquisa, sempre

atento ao objeto de pesquisa estudado. Além disso, com estas características, ele não é considerado aleatório (LIMA; MIOTO, 2007). No objetivo de encontrar suporte e embasamento científico para a estrutura do presente artigo, as fontes pesquisadas foram livros, obras literárias, publicações em *journals*, pesquisas do mercado financeiro, entre outras.

Embora essa pesquisa tenha sido somente de cunho bibliográfico, ela não deixou de seguir parâmetros científicos importantes. Destacam-se alguns procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa: (i) elaboração do projeto de pesquisa: consiste em formular o problema e objetivos da pesquisa; (ii) investigação das soluções: fase que a coleta das informações ocorre, neste caso, tanto de pesquisas comprobatórias com dados

importantes, bem como artigos e livros publicados; (iii) análise explicativa das soluções: consiste em analisar o material coletado, fase essa que se caracteriza pelo envolvimento do pesquisador, pela capacidade de desenvolver uma análise crítica acerca do material obtido; (iv) síntese integradora: é o produto final. Essa etapa é onde o objetivo e o problema são revistos e confrontados com a análise para o resultado final ser alcançado. É o momento de conexão com o material estudado em que o estudo consiste em análises comparativas ou até mesmo com apontamentos de soluções (LIMA; MIOTO, 2007).

A partir destes procedimentos, o estudo foi elaborado e serão apresentados a seguir os resultados encontrados por meio da análise dos dados e do objeto estudado.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA *FINTECH* NUBANK

A Nu Payments é uma empresa de serviços financeiros criada em maio de 2013 e localizada em São Paulo. É conhecida como Nubank, com as seguintes atividades: prestação de serviços de radiodifusão, gestão, transferência e pagamentos relacionados a instrumentos pós-pagos, além de possuir participação em outras aplicações de capital, como sócia ou acionista (NUBANK, 2017).

A Nubank é a mais bem-sucedida *fintech* do Brasil, que desenvolveu o cartão de crédito juntamente com a bandeira MasterCard, livre de tarifas, taxas mais baixas do que os cartões convencionais e a combinação de um aplicativo móvel organizando gastos. Quando foi lançada, a Nubank tinha 3,5 milhões de pedidos para o seu cartão. Hoje já totaliza 7 milhões de

pedidos para o cartão e cerca de 500 mil estão na lista de espera, mas a Nubank não aprova todos os usuários que se candidatam. Até agora, cerca de 75 milhões de compras foram feitas com os cartões da Nubank, de acordo com o TechCrunch (2017). Além disso, a empresa relata que 90% dos clientes pagam o valor total dos boletos mensalmente. Também recebeu US\$ 99 milhões de capital injetado por empresas de capital de risco e uma linha de crédito de R\$ 300 milhões da Goldman Sachs. No primeiro ano de operações, a Nubank apresentou prejuízos de R\$ 32,7 milhões, porém o lucro operacional subiu de R\$ 2 milhões para R\$ 26,8 milhões (EMIS, 2016).

O fato é que o próprio mercado de cartões de crédito vem mudando entre os líderes. De

acordo com a Tabela 1, percebe-se que a bandeira Visa liderava o mercado em quantidade de cartões ativos, porém a Mastercard, que é a

bandeira dos cartões Nubank, em 2014, tomou o primeiro lugar (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2017).

Tabela 1: Quantidade de Cartões de Crédito Ativos por Arranjo de Pagamento

ANO	VISA	MASTERCARD	HIPERCARD	AMEX	ELO	DINERS	OUTROS	TOTAL
2012	142.364.693	134.598.630	20.038.427	7.462.319	1.015.326	1.127.154	2.298.342	308.904.891
2013	141.949.529	138.905.817	19.155.827	6.859.721	3.444.791	1.171.907	2.681.648	314.169.240
2014	144.652.634	148.797.426	18.784.536	5.913.623	6.553.399	1.169.261	2.658.858	328.529.737
2015	144.198.984	156.120.885	18.850.788	5.530.867	8.162.637	999.856	2.683.214	336.367.231

Fonte: elaborada de Banco Central do Brasil (2017)

Diferente do cenário que a Nubank enfrentava quando foi uma das pioneiras do segmento de *fintechs* no Brasil, hoje há concorrentes no mercado. Recentemente, o banco CBSS,

joint-venture do Bradesco e do Banco do Brasil, lançou a Digio, uma plataforma digital de cartões de crédito para rivalizar com o Nubank (BANCO DO BRASIL, 2017).

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com o objetivo de analisar as inovações que a *fintech* Nubank trouxe ao mercado financeiro nas dimensões ofertas, clientes, experiência dos clientes, processos e marca, foi realizado um comparativo das estratégias adotadas por esta instituição com os Bancos do Brasil e Bradesco. Estes bancos foram escolhidos por estarem adotando práticas semelhantes às *fintechs*, com a criação do cartão Digio, por exemplo. Estas instituições foram analisadas à luz das dimensões ofertas, clientes, experiência do cliente, processos e marca, propostas por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006).

A Nubank trouxe, na dimensão oferta, uma redefinição do mercado financeiro com isenção de anuidades e canais 100% digitais. A empresa é remunerada da seguinte forma: quando o cliente realiza uma compra com o seu cartão, recebe do estabelecimento um percentual do

valor, e quando o cliente opta por financiar parte do valor da sua fatura, recebem juros sobre o valor que foi financiado (NUBANK, 2017). Os bancos já possuem cartões com a isenção de anuidades, porém ela está atrelada a alguma restrição ou venda conjunta.

Em relação aos clientes, a Nubank atendeu às expectativas do mercado jovem que não tem tempo e paciência para ir às agências. Aproximadamente 70% usuários Nubank têm menos de 36 anos, a geração Y (NUBANK, 2017). Na busca de mercados desatendidos, o Banco do Brasil buscou digitalizar a Rede Estilo e Bradesco, criando uma integração multimídia com carros da marca Ford.

A experiência do cliente se transforma em inovação para organizações que conseguem interpretar sua percepção da empresa, passando

esta a interagir com seu público (SAWHNEY; WOLCOTT; ARRONIZ, 2006). A Nubank valoriza as necessidades dos clientes e os conquista com atendimentos mais humanizados. Os outros bancos estão buscando estas melhorias por meio da modernização e maiores facilidades, extensões dos horários de atendimento e maior aproximação nas redes sociais.

A dimensão processos representa as inovações que ocorrem principalmente pela mudança tecnológica. As empresas, ao inovarem em processos, passam a reduzir custos, ganhar produtividade, melhorar aproveitamento de recursos (SAWHNEY; WOLCOTT; ARRONIZ, 2006). Na visão de Schumpeter (1934), esta inovação é chamada de novos métodos de produção. A Nubank conseguiu isto, com a ausência de agências físicas, redução de papeladas, aliando tecnologia e *design*. Já o Banco

do Brasil e o Bradesco investem para alcançar novas tecnologias que possam concorrer e até mesmo buscar *fintechs* para dentro do banco.

Outra dimensão importante para os consumidores é a marca. E, neste conceito, a Nubank também se destaca de outros bancos, pois é lembrada por sua característica transparente e revolucionária. Os outros bancos possuem alto valor de marca, mas são lembrados por já estarem consolidados no mercado.

Outros fatores necessários para uma inovação são a aceitação e a difusão no meio econômico, e isto ocorreu com o Nubank. Pode-se dizer que a Nubank trouxe a inovação radical, uma inovação que, segundo as teorias de Schumpeter (1934), passou por todos os estágios: invenção, inovação e imitação.

O Quadro 2 apresenta uma síntese das dimensões analisadas e suas características.

Quadro 2: Dimensões de Inovação

DIMENSÕES DA INOVAÇÃO	NUBANK	BANCO DO BRASIL	BRADESCO
Ofertas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Redefinição do mercado financeiro; ▪ Canais 100% digitais com aplicativos para <i>smartphones</i>; ▪ Ausência de anuidade e tarifa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abertura de contas pelo celular; ▪ Criação do cartão Digio; ▪ Concurso Pensa Universitário; ▪ Senhas pelo celular. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Criação do cartão Digio; ▪ InovaBra (captação de <i>Startups</i> para dentro do banco); ▪ Depósito em cheque via dispositivo móvel; ▪ Apesar de algumas inovações em canais digitais, ainda apostam nas estruturas físicas.

DIMENSÕES DA INOVAÇÃO	NUBANK	BANCO DO BRASIL	BRADESCO
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clientes jovens que não vão às agências; ▪ Buscam menos burocracia, pessoas conectadas que não gostam de agência, <i>call center</i> e SAC; ▪ Gostariam de um cartão de crédito sem estar vinculado a um banco; ▪ Buscam a conveniência de uma interface 100% digital para gerir seus gastos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Digitalização do atendimento da Rede Estilo para clientes alta renda; ▪ Clientes do mercado digital através de abertura digital de conta; ▪ Saque através do celular; ▪ Conexão com <i>apple watch</i>; ▪ Atendimento aos clientes do agronegócio; ▪ Acessibilidade a clientes portadores de necessidades especiais. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicativo Bradesco Exclusive integrado ao sistema multimídia dos carros da Ford; ▪ Para os clientes conectados à criação do Bradesco Exclusive Digital; ▪ Clientes que vão aos cinemas com cartões Bradesco possuem desconto; ▪ Acessibilidade a clientes portadores de necessidades especiais.
Experiência do cliente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tratar o cliente como uma pessoa, ouvindo e valorizando o seu <i>feedback</i>; ▪ Atendimento humanizado por <i>chat</i>, <i>e-mail</i>, redes sociais e telefone; ▪ Resolução de problemas com ideias diferentes: enviar cartas escritas à mão, poemas, fotos, dicas de viagem. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumentar o nível de satisfação dos clientes através dos modelos de relacionamentos digitais; ▪ Atendimentos em horários estendidos para alguns setores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolvimento de soluções de TI para que os correntistas possam se conectar ao banco com facilidade e comodidade; ▪ Aproximação dos clientes através das redes sociais.
Processos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausência de agências físicas, reduzindo custos e ganhando produtividade; ▪ Tecnologia e <i>Desing</i>; ▪ Redução de papel. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Busca de novas tecnologias; ▪ Atendimentos segmentados, como a criação de uma plataforma de ofertas de imóveis; ▪ Busca de ideias inovadoras dos funcionários; ▪ Importação de produtos e serviços das <i>fintechs</i> para dentro de suas operações. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Busca de novas tecnologias; ▪ Estruturas físicas (ex. caixas eletrônicos) mais modernos e interativos; ▪ Criação de um Banco Digital desde o início; ▪ Importação de produtos e serviços das <i>fintechs</i> para dentro de suas operações.

DIMENSÕES DA INOVAÇÃO	NUBANK	BANCO DO BRASIL	BRADESCO
Marca	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presença nas redes sociais; ▪ A propostas NU demonstra que a Nubank é transparente, simples, revelando seu jeito amigável, humano e descomplicado de ser; ▪ Ainda não divulgado valor do ativo intangível, porém a marca é lembrada por seus clientes; ▪ Marca desburocratizada. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 5ª colocação das marcas Brasileiras mais valiosas em 2016; ▪ Índice de lembrança devido à ampla distribuição no Brasil, presente em 70% dos municípios; ▪ Ações focadas no <i>Marketing</i> esportivo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2ª colocação das marcas Brasileiras mais valiosas em 2016; ▪ Associação da marca a políticas avançadas de responsabilidade socioambiental e melhores práticas de governança.

Fonte: dos autores

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

À medida em que o acesso à *internet*, o papel da *internet* das coisas e a utilização de recursos móveis se popularizam, acabaram auxiliando nas transformações dos serviços financeiros. A indústria de serviços financeiros está evoluindo, introduzindo tecnologia eficiente. As *fintechs* apresentam a proposta de oferecer modernidade, agilidade e simplicidade ao mercado como um todo, transformando o setor financeiro, fazendo com que os próprios bancos sintam estas transformações.

Neste sentido, o objetivo deste artigo foi analisar as inovações que a *fintech* Nubank trouxe ao mercado financeiro. Para isso, foi realizada comparação da Nubank com os Bancos do Brasil e o Bradesco. Estes bancos foram escolhidos por terem criado um cartão concorrente para a Nubank: o Digio. As dimensões de análise

consideradas foram as de Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006). Das 12 dimensões propostas pelos autores, foram escolhidas como dimensões de análise: ofertas, clientes, experiência dos clientes, processos e marca.

Referente à oferta, a Nubank trouxe a inovação radical ao apresentar novas formas de possuir um cartão de crédito. Conforme descrito em seu *site*, a ambição da Nubank é redefinir o padrão de serviços financeiros no Brasil e no mundo. Neste sentido, os bancos tradicionais também tiveram que se adequar, com a adoção de novas tecnologias que pudessem atender o mercado. Na dimensão clientes, a Nubank conseguiu atender o mercado da geração Y, que está sempre conectado e precisa de formas simplificadas de interação. Para se adequarem, os Bancos do Brasil e Bradesco focaram em clientes de alta renda, usuários dos carros Ford,

maior interação com as *fintechs* e uma maior modernização em suas estruturas.

Nas experiências dos clientes, a Nubank valoriza as necessidades dos clientes e os conquista com atendimentos mais humanizados. Os outros bancos estão buscando estas melhorias através da modernização e maiores facilidades, extensões dos horários de atendimento e maior aproximação nas redes sociais.

Na dimensão processos, a Nubank novamente trouxe uma inovação radical, ao descartar agências físicas. O Banco do Brasil e Bradesco precisam de agências físicas, mas para tornar seus processos melhores e na busca de redução de custos, também estão em busca de novas tecnologias. Na questão marca, a Nubank surpreende pelo fato de em um curto período de tempo ser lembrada por agentes de pesquisas internacionais como a mais inovadora e revolucionária. O Banco do Brasil e o Bradesco

possuem o valor do ativo da marca entre as mais valiosas, porém são lembrados pela sua consolidação no mercado. Como resultados, pode-se constatar que a Nubank trouxe a inovação radical ao mercado, atendendo às expectativas dos clientes e instigando outras instituições a adotarem algumas de suas práticas. No processo de inovação, ela conseguiu se difundir no meio econômico, tornando-se realmente inovadora e aceita.

Como limitações ao estudo, considera-se o fato de terem sido analisadas apenas 5 das dimensões propostas por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006). Estudos futuros podem ser conduzidos com a análise de novos entrantes do mercado das *fintechs*: Digio, Neon, Intermedium e Conta Um. Além disso, podem ser conduzidos estudos empíricos para comprovar, ou não, os achados deste estudo teórico, realizando entrevistas em profundidade ou *survey*.



FINTECH STARTUPS: A ANALYSIS FROM THE RADAR OF INNOVATION

ABSTRACT

In the globalized world where the search for differentiation and competitiveness are essential, innovation becomes a fundamental element. From the development of the innovations to the constant use of the technology, there was an incentive to the transformations in the current business models. The financial system attached to banks has also undergone changes, with the influences of fintech startups, which are innovations in the area of financial services focused on the needs of users. With the constant changes and dissemination of innovation, technology and information, it becomes necessary to understand the resources that are available to people. The goal was to analyze the innovations that the fintech Nubank brought to the financial market in terms of offerings, customers, customer experience, processes and brand. Nubank was chosen as the most innovative fintech in Brazil, according to the KPMG survey (2016). For the accomplishment of this study and considering the proposed objective, a qualitative bibliographical methodology was used. The results indicate that fintechs have brought radical innovations to the market, meeting customers' expectations, instigating the imitation of other institutions.

KEYWORDS: *Fintech. Startup.
Radar of Innovation.
Technology.*

REFERÊNCIAS

- ANPROTEC. **Startup e inovação:** inovando na forma de pensar e decretando o fim das velhas ideias. 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/FAPthx>>. Acesso em: 02 jan. 2017.
- ARNER, Douglas W.; BARBERIS, Janos Nathan; BUCKLEY, Ross P. The Evolution of Fintech: A New Post-Crisis Paradigm? **UNSW Law Research Paper**. n. 62. 2015.
- BANCO DO BRASIL. **Site oficial**. 2017. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/>>. Acesso em: 16 jan. 2017.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Estatísticas de Pagamentos de Varejo e de Cartões no Brasil**. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/?SPBADENDOS>>. Acesso em: 16 jan. 2017.
- _____. **Anuidade:** cartão básico nacional: Pessoa física. Disponível em: <<https://goo.gl/UuDkNx>>. Acesso em: 16 jan. 2017.
- BLANK, S.; DORF, B. **The Startup Owner's Manual**, 2012.
- BRADESCO. **Produtos e serviços**. 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/iFCUcF>>. Acesso em: 16. Jan. 2017.
- CARLEIAL, L. A contribuição Neoschumpeteriana e o Desenvolvimento Regional. In: CRUZ, Bruno de Oliveira et al. (Org.). **Economia Regional e Urbana: teorias e métodos com ênfase no Brasil**. Brasília. n. 4, p. 113-139, IPEA, 2011.
- CASTELLS, Manuel. **A era da informação:** economia, sociedade e cultura. 8. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2005.
- CEDRO TECHNOLOGIES – STARTSE. **Relatório:** Fintechs, Blockchain e Mobile no Brasil. Disponível em: <<https://goo.gl/AQ9FNb>>. Acesso em: 08 jan. 2017.

CHANDLER, Alfred Dupont; MCCRAW, Thomas. **Alfred Chandler**: ensaios para uma teoria histórica da grande empresa. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

CONNECT AMERICAS. **Fintech, a nova inovação que mudará o setor bancário tradicional**. 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/jHDez6>>. Acesso em: 02 jan. 2017.

EMIS. **Euromoney Institucional Investor Company**, 2016/2017.

FINTECHLAB. **Site oficial**. Disponível em: <http://fintechlab.com.br/>. Acesso em: 06 nov. 2016.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HARTMANN, Victor Hugo Pereira. **Startup**: uma nova forma de empreender. Monografia de curso de graduação. UniCEUB - Centro Universitário de Brasília. Brasília, 2013.

INTERBRAND. **Marcas Brasileiras Mais Valiosas 2016**. Disponível em: <<https://goo.gl/g7Aw7q>>. Acesso em: 21 jan. 2017.

KPMG. **2016 Fintech 100 – Leading Global Fintech Innovators**. Disponível em: <<https://goo.gl/KszCDV>>. Acesso em: 08 jan. 2017.

LIMA, Telma CS; MIOTO, Regina Célia Tamasso. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katálysis**, v. 10, n. 1, p. 37-45, 2007.

OECD. **Oslo Manual**. The measurement of scientific and technological activities, 2005.

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INFORMAÇÃO – MCTI. **Site oficial**. 2016. Disponível em: <<http://www.mcti.gov.br/>>. Acesso em: 10 dez. 2016.

MINAYO, M. C. de S. Scientificity, generalization and dissemination of qualitative studies. **Ciência e saúde coletiva**. v. 22, n. 1, p. 16-17, 2017.

NUBANK. **Cartão Nubank Master Card**. 2017. Disponível em: <<https://www.nubank.com.br/>> Acesso em: 22 maio 2017.

POSSAS, Mario L. Concorrência Schumpeteriana. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia (Org.). **Economia industrial**: fundamentos teóricos e práticas no Brasil. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, n. 17, p. 415-429, 2002.

RIES, Eric. **A startup Enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

RIFKIN, Jeremy. **Sociedade com custo marginal zero**. São Paulo. M. Books do Brasil, 2016.

SAWHNEY, Mohanbir; WOLCOTT, Robert; ARRONIZ, Inigo. The 12 Different Ways for Companies to Innovate. **MIT Sloan Management Review**, Massachusetts Institute of Technology, Spring, 2006.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às micro e pequenas Empresas. **O que é uma startup?** 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/C4sahj>>. Acesso em: 22 maio 2017.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, Socialism, and Democracy**. New York: Harper, 1942.

TECHCRUNCH. Disponível em: <<https://techcrunch.com>>. Acesso em: 02 jan. 2017.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da inovação**: a economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

Data de recebimento: 02/06/2017

Data de aprovação: 12/07/2017

SOBRE OS AUTORES



Vanessa Onzi

Economista com registro no CORECON, formada pela Universidade de Caxias do Sul - RS. Especialista em Gestão Empresarial pela UNIFTEC - RS e MBA em andamento na área de Gestão de Controladoria e Finanças. Possui experiência na área financeira, avaliação e consultoria empresarial e hoje atua no mercado financeiro de Fusões e Aquisições. Possui estudos e se dedica à área de Economia e Inovação.



Priscila Nesello

Doutoranda em Administração na Universidade de Caxias do Sul e Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - RS. Mestra em Administração pela Universidade de Caxias do Sul - RS. MBA em Administração da Tecnologia da Informação pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS. Certificada CSM (*Certified Scrum Master*) pela *Scrum Alliance* e certificada PMP (*Project Management Professional*) pelo PMI. Professora e pesquisadora em gestão estratégica da informação e mercados de conhecimento. Gerente de projetos com experiência em processos de negócio e sistemas de informação.



Cassiane Chais

Doutoranda em Administração na Universidade de Caxias do Sul e Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - RS. Bolsista PROSUP/CAPES. Doutoranda em Administração na Universidade de Caxias do Sul. Mestra em Administração pela Universidade de Caxias do Sul - RS. Especialista em Gestão Secretarial pela Universidade de Passo Fundo - RS. Secretária Executiva pela Universidade de Passo Fundo - RS. Pesquisadora na área de Inovação e Competitividade, com atuação no Grupo de Pesquisa NIES - Núcleo de Inovação, Empreendedorismo e Sustentabilidade.



Paula Patrícia Ganzer

Doutora em Administração pela Universidade de Caxias do Sul e Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - RS. Mestra em Administração pela Universidade de Caxias do Sul - RS. Mestra em Administração pela Universidade de Caxias do Sul - RS. Graduada em Administração pelo Centro de Ensino Superior Cenecista de Farroupilha, CESF - RS. Pesquisadora na área de Inovação e Competitividade, com atuação no Grupo de Pesquisa NIES - Núcleo de Inovação, Empreendedorismo e Sustentabilidade.



Adrieli Alves Pereira Radaelli

Bolsista PROSUP/
CAPES. Doutoranda
em Administração na
Universidade de Caxias do

Sul-RS. Mestra em Administração pela Universidade de Caxias do Sul - RS. Graduação em Ciências Econômicas pela Universidade de Caxias do Sul - RS. Pesquisadora na área de Inovação e Competitividade, com atuação no Grupo de Pesquisa NIES - Núcleo de Inovação, Empreendedorismo e Sustentabilidade. Experiência na área de Inovação, Empreendedorismo, Economia e Economia Brasileira.

Pelayo Munhoz Olea

Bolsista do CNPq/Brasil. Doutor em Administração e Direção de Empresas pela Universitat Politècnica de Catalunya. Mestre em Engenharia de Fabricação de Papel pela Universitat Politècnica de Catalunya, ETSEIAT/UPC, Espanha. Bolsista do Instituto de Cooperación Iberoamericana, ICI/AECI/ESPAÑA. Graduado em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS e Graduação em Engenharia Mecânica pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS. Professor da Universidade de Caxias do Sul - RS. Pesquisador na área de Inovação e Competitividade, com atuação no Grupo de Pesquisa NIES - Núcleo de Inovação, Empreendedorismo e Sustentabilidade.

