

**FACULDADE DAMAS DA INSTRUÇÃO CRISTÃ**

**ALINE FRADE DE ARAÚJO**

**MERCADO FINANCEIRO INTERNACIONAL: UMA ANÁLISE DAS  
ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO E MARKETING DO  
NUBANK.**

**RECIFE**

**2021**

ALINE FRADE DE ARAÚJO

**MERCADO FINANCEIRO INTERNACIONAL: UMA ANÁLISE DAS  
ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO E MARKETING DO  
NUBANK.**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Relações Internacionais, da Faculdade Damas Instrução Cristã, como requisito parcial para obtenção do Grau de Bacharel em Relações Internacionais.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Paulo Procópio.

RECIFE

2021

Catálogo na fonte  
Bibliotecário Ricardo Luiz Lopes CRB-4/2116

A663m Araújo, Aline Frade de.  
Mercado Financeiro Internacional: uma análise das estratégias de internacionalização e marketing do Nubank / Aline Frade de Araújo. – Recife, 2021.  
56 f.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Paulo Procópio.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia – Relações Internacionais) – Faculdade Damas da Instrução Cristã, 2021.  
Inclui bibliografia.

1. Mercado Financeiro Internacional. 2. Fintechs. 3. Marketing. 4. Internacionalização. 5. Nubank. I. Procópio, Pedro Paulo. II. Faculdade Damas da Instrução Cristã. III. Título.

327 CDU (22. ed.) FADIC (2021.2-086)

ALINE FRADE DE ARAÚJO

**MERCADO FINANCEIRO INTERNACIONAL: UMA ANÁLISE DAS  
ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO E MARKETING DO  
NUBANK.**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Relações Internacionais, da Faculdade Damas Instrução Cristã, como requisito parcial para obtenção do Grau de Bacharel em Relações Internacionais.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Paulo Procópio.

---

Professor Dr. Pedro Paulo Procópio

Orientador

---

Avaliador

---

Avaliador

RECIFE

2021

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de prestar meus agradecimentos, ao meu Professor Orientador Pedro Paulo Procópio e seu amigo Leonardo Seal, por me guiarem nessa trajetória e serem tão prestativos durante esse tempo juntos. Ao corpo docente da Faculdade Damas Instrução Cristã foi essencial para o meu desenvolvimento acadêmico. Especialmente aqueles que me aconselharam, guiaram e acompanharam minha jornada até aqui.

A minha família e amigos que estiveram sempre presentes me motivando, dando suporte e torcendo por mim. Mais especificamente meus pais pelo apoio para que eu cumprisse com as minhas responsabilidades.

O meu namorado que me auxiliou durante esse período com ideias, planos e projetos. Sempre muito paciente e compreensivo em todo o momento. Seu amor e cuidado foram essenciais nesse processo de elaboração da monografia.

## **EPIGRAFE**

“A primeira regra de qualquer tecnologia utilizada nos negócios é que a automação aplicada a uma operação eficiente aumentará a eficiência. A segunda é que a automação aplicada a uma operação ineficiente aumentará a ineficiência.”

Bill Gates

## RESUMO

A evolução e desenvolvimento do mercado financeiro internacional, acarretou novas tendências mercadológicas e no surgimento de instituições bancárias com um diferente perfil de plano de negócio, a saber com aparição das *fintechs*. O reflexo das intensas transformações do mercado financeiro internacional, foi a criação novas demandas dos consumidores e o aceleração dos processos digitais. Nesse processo, o trabalho visa mostrar como uma das maiores *fintechs* da América Latina, conseguiu mudar a dinâmica do mercado financeiro brasileiro e pontuar quais são seus passos rumo a expansão internacional. Através de uma análise do Nubank, será desenvolvido um estudo sobre os elementos que compõe a rápida ascensão e notoriedade dessa marca pelas suas estratégias de marketing e internacionalização. Os resultados mostram como a marca promissora do Nubank, devido a sua proposta disruptiva, teve destaque internacional e hoje encontra-se num novo desafio de abertura de filiais no exterior.

**Palavras-chave:** Mercado Financeiro Internacional; Fintechs; Marketing; Internacionalização; Nubank.

## ABSTRACT

The evolution and development of the international financial market led to new trends and the emergence of banking institutions with a different business plan profile, as the appearance of fintechs. The reflection of the intense transformations in the international financial market was the new customer's demands and the acceleration of digital processes. In this process, the work aims to show how one of the largest fintechs in Latin America managed to change the dynamics of the Brazilian financial market and point out its steps towards international expansion. Through an analysis of Nubank, a study will be developed on the elements that make up the rapid rise and notoriety of this brand for its marketing and internationalization strategies. The results show how Nubank's promising brand, due to its disruptive proposal, had international prominence and today is facing a new challenge of opening branches abroad.

**Keywords:** International Financial Market; Fintechs; Marketing; Internationalization; Nubank.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	8
1.1 JUSTIFICATIVA	10
1.2 PROBLEMATIZAÇÃO	12
1.3 OBJETIVOS	14
<b>1.3.1 Objetivo Geral</b>	14
<b>1.3.2 Objetivos Específicos</b>	14
<b>2 METODOLOGIA</b>	14
<b>3 MERCADO FINANCEIRO INTERNACIONAL</b>	15
3.1 EVOLUÇÃO DO MERCADO FINANCEIRO	15
3.2 A CRISE DE 2008 E A INTERDEPENDÊNCIA GLOBAL	18
<b>4 MARKETING INTERNACIONAL: CONCEITOS E PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS</b>	20
4.1 CONCEITO DE MARKETING INTERNACIONAL	20
4.2 A DECISÃO DE ENTRAR NO MERCADO INTERNACIONAL	22
4.3 DESAFIOS ATUAIS DO MARKETING	24
<b>5 AS TENDÊNCIAS DO MERCADO FINANCEIRO GLOBAL E A APARIÇÃO DE FINTECHS</b>	27
5.1 INTERNACIONALIZAÇÃO	27
5.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DOS BANCOS DE PAÍSES EMERGENTES	27
5.3 O QUE SÃO AS <i>FINTECHS</i>	30
5.4 CRESCIMENTO E IMPACTO DA FINTECHS NO MERCADO FINANCEIRO	31
<b>6 O ESTUDO DE CASO</b>	34
6.1 PLANO DE NEGÓCIO E O FUNCIONAMENTO DO NUBANK	34
6.2 ESTRATÉGIAS DE MARKETING DO NUBANK	36
7.3 INTERNACIONALIZAÇÃO DO NUBANK	40
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	45
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	47
<b>GLOSSÁRIO</b>	52
<b>FIGURAS</b>	53

## 1 INTRODUÇÃO

O processo de financeirização do sistema econômico mundial, impactado pelas mudanças no comportamento do consumidor, evolução mercadológica e globalização, formam uma rede complexa e interdependente na qual os atores internacionais se encontram. Em detrimento disso, a competitividade existente entre essas instituições financeiras exige a precisão e a definição das novas proposições. O incentivo ao avanço tecnológico, assim como o entendimento das novas metodologias do mercado promovem a alavancagem das formas de ação.

Por esta razão, o ritmo frenético da transformação digital possibilitou o surgimento de novas tendências e atores no cenário internacional. Esses *players*, tem cada vez mais ganhado destaque e provocado modificações na competitividade global e este trabalho se propõe a contextualizar essa realidade aplicada ao mercado financeiro. Trata-se de um segmento que apresenta um grande potencial, que tem se desenvolvido e se apropriado dos novos formatos digitais, cuja evolução tecnológica e a inovação têm provocado ainda mais o dinamismo do setor financeiro.

O Brasil teve nos últimos anos um crescimento significativo, relativo ao número de abertura de novos negócios digitais no mercado de sistemas financeiros, como é o caso das *fintechs* e novas entidades financeiras. Dessa forma, cada vez mais os bancos sentem a obrigação de criar processos, interações e interfaces mais avançadas e simplificadas para a interação com os seus usuários e parceiros. Esse aperfeiçoamento do setor colocou as instituições financeiras mundiais em um outro patamar de competitividade, bem diferente do que se apresentava há poucos anos. Hoje, o mercado consumidor já exige um diferencial que não está ligado apenas aos produtos e serviços da esfera financeira, mas também a experiência e sucesso do cliente.

As novas entidades financeiras oferecem produtos integralmente digitais, proporcionando ao setor bancário inúmeras oportunidades e desafios. É nesse sentido que o Nubank, banco brasileiro totalmente digital, criou seu plano de negócio baseado em simplicidade e praticidade, desde a solicitação do cartão de crédito até o relacionamento com os clientes. A empresa começou como uma *startup*, mas atualmente é considerada como uma

das principais *fintechs* da América Latina, tendo a inovação e o sucesso do cliente os principais pilares para o seu crescimento e sua força no mercado financeiro.

Segundo Guilherme Horn, diretor executivo de inovação da consultoria Accenture, "O projeto do Nubank é ser um banco digital completo. Uma avaliação de mercado de US\$ 4 bilhões é condizente com o potencial da empresa", isso ainda em 2018. Ao analisar os números do Nubank, nessa época, Horn afirmou que o Nubank era considerado como um dos maiores bancos digitais do mundo, mesmo que em no período estivesse atuando apenas no Brasil.

A proposta do Nubank revolucionou os serviços bancários no Brasil e foi bastante visado por ter uma ideia não convencional e moderna. O Nubank conta com sete rodadas de investimentos, incluindo a participação nos fundos de investimentos e empresas de venture capital. E é a cada entrada de um novo aporte financeiro, que o Nubank tem adquirido mais capital para se desenvolver e assim ir se consolidando no mercado consumidor brasileiro e ganhando destaque no cenário internacional.

Como o fortalecimento e o rápido crescimento do mercado de *fintechs* no Brasil, o fator determinante para o sucesso de uma empresa como o Nubank entre a concorrência, está justamente na buscar novas oportunidades internacionais, ou seja, expansão da atuação da marca em outras praças. E será por meio do estudo de caso do Nubank, que será analisado seu processo de internacionalização, juntamente com as suas estratégias de marketing para crescimento dentro do mercado financeiro.

Baseado nessa análise, o trabalho propõe-se a mostrar como o marketing é estruturado, o que se deseja obter através dessas ações e com se deu esse processo de expansão do Nubank. Tudo isso, verificando através do seu posicionamento de marca, aporte de investimentos e o reconhecimento no mercado financeiro, o que essa *fintech* tem proposto como diferencial para os seus clientes nacionais e internacionais, uma vez que essas ações a tornaram uma das *startups* de maior sucesso no Brasil.

Além disso, mostrar o processo de internacionalização e as estratégias de marketing utilizadas pelo Nubank na implementação de filiais no exterior, sob uma visão mercadológica aplicada à realidade do mercado financeiro internacional. Através do surgimento das *fintechs* (empresas como o Nubank), relatar como os novos competidores apresentaram mudanças

revolucionárias no setor financeiro e como empresas como o Nubank acabam tornando esse contexto num ambiente mais competitivo e dinâmico. O trabalho também se propõe a estudar a forma como o Nubank, agora com operações internacionais, traz benefícios para o fortalecimento de sua marca internacionalmente e competitividade nas suas novas praças de atuação.

O primeiro capítulo envolve a introdução, problematização e os objetivos da pesquisa, explorando os aspectos iniciais e introdutórios da correlação entre o mercado financeiro internacional e o estudo de caso do Nubank. A metodologia no capítulo dois, evidenciará como o trabalho foi desenvolvido, sobre que aspectos e técnicas de pesquisa.

Já no terceiro capítulo, o trabalho pretende fazer um apanhado teórico das relações internacionais, abordando os aspectos da interdependência complexa e a globalização. Através dessa contextualização, explicar a evolução do mercado financeiro internacional durante os últimos anos e os impactos da crise de 2008 no cenário vigente.

O quarto capítulo compreende a conceituação e as principais estratégias do marketing internacional. Com isso, mostrar como as empresas decidem adotar o processo de internacionalização em seus negócios e os desafios atuais do marketing para as organizações. O quinto capítulo abordará os aspectos relacionados as tendências que surgiram no mercado financeiro, tratando sobre o processo de internacionalização, surgimento e crescimento de novos atores e o conceito do que são as *fintechs*.

O estudo de caso, no capítulo 6, faz uma análise dos fundamentos e plano de negócio da marca Nubank, assim suas estratégias de marketing e expansão internacional, fazendo uma análise do seu crescimento da sua criação até os dias atuais. As considerações finais ao fim, faz uma recapitulação do que foi discutido em todo trabalho trazendo reflexões e lembrando marcos expostos durante o trabalho de pesquisa.

Portanto, serão analisadas as mudanças ocorridas nos últimos anos, assim como mostrará o impacto advindo da internet, desenvolvimento tecnológico e surgimento de novas entidades no mercado financeiro. Além de analisar um dos maiores cases da América Latina, na figura do Nubank, de como ele estruturou seu plano de negócio e tem usado de estratégias de marketing e internacionalização para a obtenção de resultados significativos. Dessa forma, mostrar essa sequência de fatos, finalizando com a aplicação do estudo de caso do Nubank.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

A tratativa do tema sobre os impactos da transformação digital no mercado financeiro internacional é considerada importante para as relações internacionais, pois é visível o crescimento de novas entidades financeiras, as quais, nasceram emergidas dentro de uma realidade com intensas mudanças mercadológicas e de evolução digital, e por isso, acabam desencadeando a aparição de novas tendências e formatos para o setor bancário.

As *fintechs* se adaptam à transformação digital, para assim, alcançarem melhores resultados. A inovação tecnológica rompe as fronteiras entre as empresas e aumenta a competição entre elas. E é exatamente nesse cenário que o modelo de negócio do Nubank, tem, com suas estratégias inovadoras, provocando o setor bancário trazendo mudanças na forma tradicional de prestação de serviços financeiros.

É possível perceber que o mercado bancário brasileiro não está imune a essas mudanças. Agora são exigidas habilidades e ações que estejam sob uma nova perspectiva de modelos de negócio. Isso consequentemente implica em duas tendências de desenvolvimento: o bom desempenho e fortalecimento das *fintechs*, com perfis aptos a serem investidos e estratégias de expansão, ocupando, cada vez mais, novos mercados com a criação de marcas fortes independentes.

Mesmo com a grande participação das *fintechs* no setor bancário, o tema ainda tem um enfoque relativamente recente na literatura. Entretanto, com os impactos causados pela crescente atuação das *startups* financeiras brasileiras, impulsionam os interesses estratégicos das entidades do setor a buscarem por boas práticas do mercado financeiro. Por isso, a importância de analisar o plano de negócio e as estratégias de marketing internacional do Nubank, especialmente na implementação de operações no exterior.

O trabalho busca examinar as estratégias de motivação e internacionalização do Nubank, assim como os desafios culturais que encontraram e seus vínculos institucionais. Tudo isso a partir de uma revisão bibliográfica de conceitos chaves e contextualização do atual mercado financeiro. Em seguida, examinamos sua abordagem para lidar com situações de crise com base nessas dimensões, enquanto utilizamos referenciais teóricos atuais a fim de fornecer insights gerenciais sobre os processos de internacionalização de entidades financeiras. O objetivo é contribuir para a compreensão dos gestores sobre a internacionalização dos bancos, usando como referência o estudo de caso do Nubank.

Além disso, por ser um tema muito recente das relações internacionais, precisam de estudos que explorem, principalmente, as mudanças dentro do cenário financeiro mundial e indiquem o crescente estímulo à interdependência, conseqüentemente, através da grande participação das entidades financeiras nas relações internacionais.

## 1.2 PROBLEMATIZAÇÃO

O Nubank surgiu com intuito de simplificar o setor bancário e ajudar pessoas nos seus controles financeiros. Nesse sentido, o seu objetivo principal é acabar com a burocracia e os protocolos, através da inovação, tecnologia e principalmente, um olhar voltado aos seus clientes.

No caso do mercado brasileiro, apesar da existente assimetria entre os bancos digitais dos bancos tradicionais e desafios políticos e econômicos, o Nubank conseguiu, dentro dessa situação, criar um plano de negócio inovador e autêntico capaz de o levar ao reconhecido e iniciar seu processo de expansão internacional. Inclusive, Rodrigo Sanchez (2021) escreveu no blog Nu México que:

Cuando David Vélez, uno de los fundadores de Nu, necesitó abrir una cuenta en Brasil, se dio cuenta de lo burocrático que era el sistema bancario: tener que ir a la sucursal, quedarse atrapado en una puerta giratoria (en Brasil las hay en la entrada de los bancos con agentes armados) y recibir un mal servicio fueron las experiencias que “detonaron” la mente de nuestro director para comenzar a pensar en una solución, allá por 2012.

Com o desenvolvimento de novas tecnologias digitais, entidades financeiras foram capazes de automatizar boa parte das atividades do setor e puderam fornecer novos e mais produtos de baixo custo. Com essa queda no valor, fez com que o foco fosse direcionado a outras questões como, o aperfeiçoamento do relacionamento com os clientes. O surgimento e evolução das *fintechs*, foram capazes de fortalecer o discurso baseado em soluções voltadas às dificuldades mais presentes dos clientes, em relação aos seus bancos. Em outras palavras, elas já nasceram com o foco de suprir essas necessidades.

David Vélez, fundador e CEO, Nubank quando perguntado pela EY Global para o estudo da EY FinTech Adoption Index 2017, comentou “We built Nubank despite all conventional wisdom, in the midst of Brazil’s worst economic crisis. Today, more than nine million people have applied for Nubank. These results should motivate every entrepreneur to keep challenging the status quo.”

Essa fala ressalta que é preciso provocar o formato vigente, questionando, inovando, criando e solucionando problemas atuais, com tecnologias e metodologias atuais. O mercado tem, na perspectiva macro, induzido os bancos a investirem em tecnologia e um novo design de plano de negócios. Com isso mudando a perspectiva do tradicional, dos bancos que conhecemos para uma ideia de *Bank as a Service* (BaaS).

Nessa mesma pesquisa da EY Global, eles pontuam que existe uma trilha para o sucesso dessas *fintechs*, que se baseiam em colocar o cliente como fator chave no planejamento estratégico, criando assim, uma nova visão de negócio. Isso acaba influenciando em diferentes estratégias de venda de produtos financeiros e a construção de um olhar mais empático e disponível para seus clientes. Mesmo que o foco no cliente não leve sozinho ao sucesso direto dessas empresas, é certo que, um fator primordial para o rápido crescimento delas. O EY FinTech Adoption Index de 2017 diz que:

As many new FinTech firms are building completely new businesses from the ground up, they have the opportunity to put customer adoption and traction at the heart of their strategy, linked to their singular focus on the customer proposition. In our experience, this means that the DNA of FinTech firms is different from that of incumbent financial services providers, which appeals to those apt to be FinTech users. As FinTech firms mature, their focus on the consumer becomes a key area of competitive strength, alongside their use of technology to reduce costs and accelerate customer traction.

Gaining customer traction is fundamental to growth for any business, but is particularly relevant for FinTech start-ups who rely on it as a key metric for raising investment funds. FinTech firms measure traction initially by registered or active users, moving to customer acquisition cost and unit economics as they develop. It should also be supported by balanced growth across other areas of the business, including suitably robust support functions that develop alongside customer growth, and can manage and mitigate risks.

O Brasil possui um potencial muito grande dentro desse para construção e fortalecimento da marca Nubank, nesse processo muito bem aceito e trouxe, conseqüentemente, oportunidades de expansão do seu negócio. Depois de 6 anos, o processo de internacionalização finalmente sai do papel e vai desbravando novos mercados do mundo.

Assim, com o processo de regulação do sistema e o fortalecimento de seus concorrentes no mercado financeiro, acabou tornando a competição cada vez mais acirrada para o Nubank no Brasil. É nesse cenário que a empresa mergulha nessa gama de novas oportunidades, que vem com o processo da internacionalização. É por essa razão, que o trabalho se propõe a responder o seguinte problema de pesquisa: como se deu o processo de

internacionalização e quais foram as estratégias de marketing adotadas pelo Nubank, que o impulsionou na sua atuação no mercado financeiro internacional?

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Analisar as principais estratégias de internacionalização e marketing do Nubank.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

Compreender o conceito, contexto e a decisão das empresas adotarem o Marketing Internacional como planejamento estratégico.

Avaliar as novas tendências do mercado financeiro global, internacionalização de bancos emergentes e a aparição de *fintechs*;

Explicar, através do estudo de caso o funcionamento do plano de negócio, táticas de marketing e processo de expansão do Nubank;

Contextualizar o mercado financeiro internacional e os aspectos da interdependência complexa;

## 2 METODOLOGIA

Esta pesquisa busca abordar aspectos mercadológicos do atual do mercado financeiro internacional, seu direcionamento se dará por meio de pesquisas bibliográficas e documentais. Depois da coleta de dados, a pesquisa analisará o contexto e o fortalecimento de marca do Nubank frente ao mercado financeiro. Através destas informações, busca-se explicar, descrever e explorar as causalidades e resultados do processo de crescimento na adoção da internacionalização do seu negócio, estratégias de marketing e suas vantagens competitivas.

O trabalho se utiliza de pesquisa bibliográfica, para a contextualização dos temas que dão base ao desenvolvimento deste projeto; para o estudo de caso do Nubank, será desenvolvida uma análise de abordagem qualitativa, através do levantamento documental de fontes como o *site* oficial da empresa, jornais *online* de economia e marketing, sites financeiros, de tecnologia, além de relatórios disponibilizados *web* por entidades relacionadas às áreas de tecnologia e inovação nos anos de 2015 e 2021 no Brasil. Após os desdobramentos de todos os materiais teóricos e dados oficiais, a pesquisa será conduzida para atingir os objetivos da pesquisa e o histórico da pesquisa será analisado. Serão utilizados, também, dados secundários como pesquisas feitas pelas *Big Four*, *sites* de finanças,

Além disto, o estudo se propõe a fazer uma análise do caso sobre a *fintech* brasileira e a construção de sua marca ao decorrer da história, além do seu impacto na dinâmica do mercado financeiro. Sendo assim, a metodologia do estudo tem uma abordagem exploratória do tema, utilizando-se do levantamento das referências teóricas, por meio de livros e artigos científicos, bem como através da análise de publicações especializadas na área do tema e dados oficiais do Nubank para que se atinja o principal objetivo do estudo que é a demonstração dos seus resultados frente o seu marketing e seu processo de internacionalização.

### 3 MERCADO FINANCEIRO INTERNACIONAL

#### 3.1 EVOLUÇÃO DO MERCADO FINANCEIRO

O campo de negócios internacionais foi amadurecendo, o que levou a mudanças na unidade central de análise. Primeiramente, a análise deteve a relação entre países, e como eles usavam de seus interesses nacionais sobre as relações de comércio e investimento estrangeiro direto. Logo depois, a mudança de foco foi direcionada ao estudo de empresas multinacionais e as vantagens específicas dos oligopólios. Que porventura, foi analisada como uma pauta das relações internacionais, tornou-se uma unidade de análise (RUGMAN, 2011).

Além da mudança de foco e ampliação dos estudos das relações internacionais, um fator importante paralelo a essas transformações, foi a velocidade e o impacto da globalização nesse contexto. O autor concluiu em seu artigo que a globalização foi capaz de produzir mudanças estruturais e um consequente crescimento da busca das empresas por internacionalizar-se. A exposição das empresas a uma maior concorrência com a liberalização, estabelece que, para sua sobrevivência no longo prazo, elas precisam ser mais agressivas na atualização de seus ativos, e um meio de fazer isso é através da internacionalização.

Por meio da financeirização do sistema econômico mundial, o autor apresenta que a constante interação mercadológica e a alavancagem financeira, juntamente com o processo de globalização, criaram uma rede complexa e interdependente entre os players internacionais. Então, foi nesse contexto de agilidade de transações e criação e fortalecimento de multinacionais, que o sistema econômico passou por diversas adaptações. Apesar dos inúmeros ganhos com a interdependência complexa, o sistema internacional também se encontra sujeito a fragilidades e crises.

Essas fragilidades são demonstradas na história através das agressivas consequências causadas pelas crises econômicas. Em detrimento disso, os atores internacionais se encontram em constantes transformações na configuração das estruturas definidas no sistema internacional. Além de aspectos negativos, as mudanças provindas da evolução do capital estabeleceram uma nova realidade econômica e deixou o mundo sob uma dinâmica

interdependente. Alguns aspectos positivos foram os avanços da tecnologia, celeridade nos meios de troca e regularização da operação dos fluxos de capitais (ação proativa na solução dos problemas deixados pela crise de 2008). Nesse curto período foram possíveis as expansões comerciais, adaptação do mercado financeiro e criação de novas tecnologias nas operações bancárias (RUGMAN, 2011).

A interdependência é produzida pela intensa complexidade e desenvolvimento da integração existente no sistema financeiro atual. Os mecanismos criados para a especulação e o crédito, estabelece que o capital como sendo um elemento importante no mundo globalizado, o que acarreta a elevação do risco das oscilações nos mercados atuantes na economia global.

As relações internacionais são regidas por mecanismos derivados da multilateralidade do sistema. Na década de 1980, tornou-se essencial que a análise do comportamento dos players internacionais fosse baseada nos interesses microeconômicos e macroeconômicos deles. Assim, isso revelaria o caráter interdependente quando um grande ator global possui vantagens ao, por meio de suas ações econômicas, tornar os demais atores sensíveis às consequências de seus atos. É nesse contexto que, do ponto de vista estratégico, é possível identificar o entrelaçamento dos atores em diferentes e múltiplos níveis. Dando espaço para novos players para a análise e a influência deles sobre os interesses que regem o cenário global. O que acaba afetando bastante o fluxo atual do mercado financeiro mundial (KEOHANE; NYE, 1989).

Com o fim da guerra fria, os interesses do sistema passaram a ser mais voltados à competitividade nos mercados. Ligado a isso, está o surgimento da interdependência criada a partir da multilateralidade derivada dessas mudanças. O autor ainda mostra nesta perspectiva que em alguns casos, a desregulação das ações públicas frente o seu interesse do Estado, acaba privilegiando alguns grupos influentes, resultando em consequências de crises generalizadas como, por exemplo, Estados Unidos em 2008. Desde a década de 1990, o sistema bancário se mostrou autônomo em relação à especulação de hipotecas, estimulando a venda de ativos com um alto grau especulativo, apesar do grande risco de inadimplência. É por essa razão que, a falta de regulação e acatamento do Estado provocou uma crise global, no qual muitos países ao redor do mundo foram impactados (STALLINGS; 1995).

De acordo com a teoria da interdependência complexa, evidenciou que o comportamento das relações internacionais não era apenas impactado pelos interesses estatais, mas que era possível que mais stakeholders pudessem influenciar o processo de decision making neste âmbito. A interdependência gera efeitos mútuos nos diferentes agentes do cenário internacional, sendo isso, uma das repercussões da globalização. O processo de globalização deu celeridade aos movimentos de integração econômica internacional, expansão do comércio exterior e economia global. Os países e empresas de uma maneira geral, passaram a sofrer os efeitos (positivos ou negativos) nas suas relações internacionais, devido a interdependência complexa (KEOHANE; NYE, 2012).

Segundo o autor, a teoria da interdependência complexa há anos atrás, já dava uma explicação dos processos econômicos, que seriam representados pelas transformações tecnológicas e a obsolescência dos regimes internacionais, com resultado de interdependência econômica. Além disso, torna possível a geração de benefícios econômicos agregados, decorrentes dos fluxos de bens, trabalho, capital, etc (KEOHANE; NYE, 1989). Por isso, tanto a interdependência, como a globalização passaram a ter influência sobre o dinamismo das atividades econômicas, trazendo mais desafios e novas necessidades dentro de uma perspectiva de desenvolvimento econômico. Inclusive, a crescente evolução tecnológica trouxe muito avanço nos processos produtivos, principalmente, depois do surgimento da internet, que levou a competitividade para outro patamar.

Dessa forma, o empenho em analisar o amplo contexto das relações internacionais, com a ênfase nas ações do mercado financeiro, é de extrema relevância. A formação de novas tendências é uma das consequências do sistema e suas ligações complexas de participação geral na conjuntura internacional. O cuidado em identificar pontos críticos, como é o caso das crises financeiras, dá o entendimento e aponta para as melhorias e adaptações ocorridas na consolidação da atual situação que o setor bancário se encontra.

### 3.2 A CRISE DE 2008 E A INTERDEPENDÊNCIA GLOBAL

Sendo assim, é preciso levar em consideração as crises locais e seus efeitos gerados na economia global. Sabe-se que, no atual cenário internacional, um grande player econômico é capaz de provocar no sistema econômico internacional uma crise mundial, ou seja, as crises financeiras podem ser desencadeadas por danos de um país capaz de afetar diretamente os demais atuantes dessa esfera.

Em 2007 uma crise bancária local nos EUA, através da interdependência complexa, repercutiu a nível global com a crise de 2008, o que ficou conhecido na história da economia como um grande marco. Essa crise representou um desenvolvimento severo em termos de impactos além da esfera financeira, impactando até mesmo questões sociais, em detrimento do alto grau de especulação que o aparato governamental permitiu. O desemprego e a falência de várias empresas, foram causados pela desregulação do mercado financeiro e a adesão da linha de pensamento econômica liberal.

Dessa forma, a crise surgiu a partir da grande alavancagem de ativos financeiros, como foi o caso dos papéis eletrônicos negociados a preço sobrevalorizado. Um outro fator foi como o crédito deixou de consistir em empréstimos de bancos para as empresas, no mercado financeiro tradicional, para serem títulos negociados por investidores financeiros como foi o caso da especulação dos ativos financeiros. Com isso, houve um crescimento expressivo do capital "fictício" na economia, o que repercutiu no colapso financeiro e como muitas das negociações foram feitas por instituições diversas e internacionais, a crise atingiu diversos mercados externos.

Na bibliografia financeira, o uso de índices de eficiência para compreensão das crises financeiras e inadimplências bancárias, nos últimos anos vem ganhando destaque, especialmente no que se diz respeito ao pós-crise financeira global de 2008. E por isso entende-se que, após esse episódio na história da economia internacional, as diversas transformações que o mercado financeiro tem vivenciado, partem de uma consequência direta da crise e suas repercussões (ISIK; UYGUR, 2021).

Foi através da crescente interação no comércio internacional das trocas comerciais e a busca por recursos financeiros, que a interdependência foi se intensificando. Além dos pilares ampliação do mercado consumidor e o monetário, as organizações estão sujeitas a interações mercadológicas e competição assimétrica. O que se pode identificar é que o ativo fluxo de comércio internacional e expansão das multinacionais que, através do desenvolvimento excedem as fronteiras entre países.

As consequências negativas provindas da crise de 2008, fizeram com que os governos e os reguladores incentivarem ainda mais a competição dentro do sistema financeiro, com o intuito de mitigar um mindset de que ele era grande demais para quebrar. Os bancos continuam buscando a minimização dos riscos causadores da grande repercussão da crise. E

nessa realidade, enquanto os bancos tradicionais buscam impedir uma quebra no sistema, outras entidades financeiras alternativas têm ganhado espaço no mercado consumidor. A substituição das ofertas traz um impacto no olhar do cliente, na competitividade dentro do segmento e principalmente na economia global (BLAKSTAD; ALLEN, 2018).

O surgimento da nova globalização pela transformação digital, fez com que a produção, o uso e o gerenciamento da tecnologia mudassem. A revolução tecnológica produz quase de maneira exponencial novas tendências, caminhos e oportunidades para resolver problemas, fazendo com que o mercado mundial esteja em constante adaptação às mudanças. Essa expansão traz mais possibilidades para usuários, empresas e países participarem da economia mundial. As consequências refletem na concorrência, fazendo com que os modelos tradicionais de negócios e gestão que solucionariam demandas da década passada, percam vantagens competitivas para aqueles que apostam em inovação e tecnologia.

Assim como o cenário internacional tem passado por modificações, o mercado financeiro e a prestação de serviços bancários também têm passado por mudanças decisivas. Com novos participantes e avanços no desenvolvimento de tecnologias disruptivas, esse nicho de mercado foi ocupando mais espaço e possibilitando aos consumidores, instituições, empresas e entidades novas expectativas para a prestação de serviço.

Apesar da tecnologia ser uma fonte de grandes oportunidades, ela não é a única a expandir o para o mercado financeiro. O ato de visar quem, de fato, movimenta o mercado, o cliente, foi um passo decisivo para uma entrega de qualidade dos serviços financeiros. Uma vez que o progresso tecnológico ocorre também nesse contexto do relacionamento entre bancos e os usuários. Seguindo o objetivo de proporcionar aos usuários uma ótima experiência e comodidade, bancos têm investido, cada vez mais, em sistemas capazes de proporcionar isso, acelerando as transações que acontecem com alto nível de segurança independentemente de onde quer esteja seu consumidor final.

Os serviços financeiros têm evoluído ao longo do tempo. Principalmente após a crise de 2008, foi preciso implementar novas práticas e modelos das operações bancárias. Essas mudanças se deram pela transformação da percepção tradicional, do que já era oferecido em termos de produtos financeiros, por novos formatos e entregas. As implicações diretas as entidades resistentes as novas exigências do mercado consumidor, foram experiências

negativas dos clientes no atendimento, alto custo para a aquisição de serviços bancários, burocracias etc. (BLAKSTAD; ALLEN, 2018).

A onda de inovação do setor partiu de um desejo de promover soluções inovadoras a partir do desenvolvimento tecnológico e digital. Na missão de criar tratativas para as deficiências do setor, um novo olhar sobre as operações financeiras, trouxe tendências de crescimento sustentáveis e criativas para o mercado bancário.

Todas essas transformações testificam que a revolução acarretada pelas fintechs já está acontecendo. A percepção do novo sistema financeiro, hoje são adotadas práticas e estratégias bem diferentes da linha tradicional (que era mais burocrática, com um atendimento padronizado, informações centralizadas etc.) provoca o mercado ainda mais a cooperação, desenvolvimento tecnológico, prestação de serviços inclusivos e personalizados e principalmente soluções novas e modernas.

Assim, com todo esse processo de transformação provindo da adaptação do mercado frente as crises financeiras, fez com que as empresas estivessem atentas aos desafios e oportunidades gerados nas diferentes fases de suas operações. Até por questões de sobrevivência dessas instituições, é necessária a reinvenção e inovação dentro das suas estratégias, plano de negócios e até mesmo, postura de suas marcas.

## **4 MARKETING INTERNACIONAL: CONCEITOS E PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS**

### **4.1 CONCEITO DE MARKETING INTERNACIONAL**

O marketing é considerado um processo social e gerencial no qual pessoas e grupos obtêm suas necessidades e desejos através da oferta, criação e troca de produtos de valor uns com os outros. Ele fornece essa relação de troca entre as pessoas necessitadas e pessoas que buscam atender às suas necessidades. Dessa forma, o mercado em ação é capaz de fazer as pontes entre desejo, necessidade e a oferta. Ou seja, criado com o propósito de assistir as necessidades apresentadas no mercado para além dos bens de consumo criação (KOTLER, 2011).

Em outras palavras, dentro da dinâmica do mercado, o marketing é o lugar em que ocorrem as relações de troca por meio do desenvolvimento lucrativo de produtos e serviços da empresa para atender aos desejos e necessidades dos consumidores (ZENONE, 2020). Por isso, a importância desse instrumento dentro da gestão da empresa. Quanto mais alinhada a estratégia de desenvolvimento da empresa, melhor a percepção dos consumidores em relação à marca, produtos e serviços oferecidos.

É importante salientar que o marketing desde 1990 é uma ferramenta extremamente importante no ramo empresarial, partindo do princípio de que foi criado para suprir a necessidade das organizações no acompanhamento do seu desenvolvimento externo. Foi a partir disso que surgiram novas técnicas básicas de sobrevivência em meio à globalização. Essa grande multinacionalização das empresas, o crescimento econômico e as implicações políticas dentro dos âmbitos organizacionais, fez com que as entidades de médio à grande porte, além de achar mais vantajoso buscar matéria-prima, suprimentos e bens no exterior, exportem seus produtos para diversos países. Através disso que as empresas terão o conhecimento das preferências dos consumidores estrangeiros e a entender a cultura gerencial alheia (KOTLER e ARMSTRONG, 1998).

Com a abertura de novos meios de comunicação, mobilidade urbana e grande fluxo de capital, o mundo tornou-se cada vez mais interdependente. Os Estados tornam-se cada vez mais multiculturais, e os bens e serviços desenvolvidos por um país são veementemente aceitos pelo mercado internacional. Como consequência disso, os mercados emergentes adotam as tendências e aproveitam as oportunidades dessa circunstância, deixando-os numa

posição favorável frente à economia global (alvos atrativos de investimento e expansão de negócios).

Na primeira década do século 21, a economia mundial foi muito turbulenta e estimulou muitas empresas a alcançarem sucesso financeiro e sobreviverem frente a tantas mudanças. Nessa realidade, o marketing tem desempenhado um papel fundamental no enfrentamento desses desafios. Se não houver demanda por produtos (bens e serviços) que sejam suficientes para tornar uma empresa lucrativa, finanças, operações, contabilidade e outras funções organizacionais perderão o sentido. Ou seja, deve haver uma maneira de produzir resultados. É por isso que muitas vezes observamos que o sucesso financeiro de uma empresa depende do sucesso das habilidades e ações de marketing das empresas.

O marketing deve decidir quais recursos projetar em novos produtos, definir preços, onde vender produtos ou fornecer serviços e quanto gastar em publicidade, vendas, Internet e marketing digital. Essas decisões devem ser tomadas em um ambiente alimentado pela Internet. Nesse ambiente, os consumidores, a concorrência, a tecnologia e as forças econômicas mudam rapidamente e as consequências do que os profissionais de marketing dizem ou fazem aumentam exponencialmente (KOTLER e KELLER, 2012).

Com isso, é possível notar o rápido desenvolvimento do marketing durante esses anos e perceber a celeridade das transformações e criação de novas tendências. Apesar de ser um processo intenso, uma empresa que deseja se desenvolver e virar uma referência no seu mercado local ou em outras praças internacionais, precisa estar atenta ao papel do marketing dentro do seu planejamento estratégico, usando-o como uma forte ferramenta de comunicação e instrumento de troca entre os desejos e ambições dos consumidores. Sempre buscando boas práticas do mercado e atento ao perfil de seus clientes.

A partir de sua importância e utilização nas suas ações, o marketing para as organizações que desejam alcançar novas praças e desbravar diferentes realidades de concorrência, precisarão compreender o que leva uma empresa a decisão de inserir-se no mercado internacional. Além disso, estar atenta às circunstâncias e fatores primordiais na escolha de um novo espaço.

Dessa maneira, as diretrizes de marketing internacionais apontam para a melhoria das condições inegavelmente apropriadas de competição e fortalecimento da marca. É claro que o acompanhamento das preferências de consumo auxilia a preparação e a composição dos

paradigmas mercadológicos. Pensando mais nessa realidade, o desafiador cenário globalizado prepara as empresas para enfrentar as mudanças decorrentes da transformação digital, crescente necessidade de amparo tecnológico. Acima de tudo, é fundamental ressaltar que o aumento da competitividade incentiva as empresas a investirem em novos espaços e alcançar novos mercados.

#### 4.2 A DECISÃO DE ENTRAR NO MERCADO INTERNACIONAL

Se suficientemente grande, a maioria das empresas preferem ficar em seu país. Os empresários não precisam entender outras linguagens e leis, lidar com flutuações cambiais e enfrentar incertezas políticas e jurídicas, nem precisam alterar o design dos produtos para atender às diferentes necessidades e expectativas dos consumidores. Fazer negócios será mais fácil e seguro.

Porém, muitos fatores podem levar a empresa ao mercado internacional, como o fato de que alguns mercados internacionais têm maiores oportunidades de lucro do que os mercados domésticos, que a empresa precisaria de uma base de clientes maior para escalar suas receitas, ou que ela deseja reduzir sua dependência do mercado único. Além disso, a empresa pode optar por querer impedir que seus concorrentes globais entrem em seu mercado doméstico, ou até mesmo, está disponível para seus clientes que viajam ou moram no exterior, solicitem serviços internos (KOTLER e KELLER, 2012).

Nesse processo, o gestor da empresa precisa estar atento a alguns pontos importantes como a não compreensão do mercado estrangeiro, que pode levar a um produto com baixa competitividade e que não é bem aceito pelo mercado internacional. Por isso, é preciso se deter em conhecer a cultura empresarial do país que ele deseja estar presente e criar estratégias de aproximação e engajamento do mercado com o que a empresa tem a oferecer. É certo que existe um limite para a adaptação, ela precisa fazer sentido. Ou seja, precisa ser vantajoso para a estratégia de expansão da empresa.

Mesmo com as mudanças de fronteiras (globalização), da instabilidade político-econômica, das flutuações cambiais, as empresas que operam em setores globais precisam internacionalizar suas operações. Com a decisão de atuar no exterior, a empresa precisará determinar seus objetivos e políticas de marketing internacional que se adequem ao mercado do país que ela deseja competir. Por isso, é preciso determinar as negociações com alguns ou muitos países e avaliar os melhores candidatos com base nesses pilares: atratividade

do mercado, riscos e vantagens competitivas. No caso dos países em desenvolvimento, eles oferecem um conjunto incomparável de oportunidades e riscos (KOTLER e KELLER, 2012).

Para os autores, cada país possui uma cultura própria, e a empresa que deseja expandir sua marca no mercado estrangeiro deve conhecer tanto aspectos econômicos, políticos, sociais, culturais e geográficos, para saber como fazer essa ação. Para situações como esta, o investimento no marketing internacional é primordial para assistir as empresas, a se tornar internacionais e sobreviverem dentro da competitividade do mercado econômico mundial. Isso sem transgredir diversos aspectos do país que ela deseja atuar (KOTLER; KELLER, 2012).

Ainda que os pilares do marketing possam ser aplicados independentemente do lugar aonde for, cada mercado possui características próprias, carregados de fatores que podem afetar e influenciar o planejamento estratégico do negócio. Em detrimento disso, o marketing precisa estar atento às diversas possibilidades e impactos, capaz de se adaptar e se favorecer das oportunidades das circunstâncias para cumprir com os resultados traçados pela entidade (CATEORA, GILLY, GRAHAM, 2013).

Nesse sentido, cada entidade tem o seu tempo para iniciar o processo de internacionalização e para isso, é preciso identificar em que ponto a sua empresa estará pronta para dar esse passo. Isso definitivamente, irá partir de um planejamento estratégico baseado em dados sólidos e que representem a realidade da organização. No caso do Nubank, o presidente do Nubank, David Velez, comentou em uma matéria do Estadão que “Embora fosse uma vontade nossa, tínhamos em mente que a internacionalização ocorreria apenas quando a operação estivesse sólida no Brasil, gerando caixa e com uma curva de crescimento forte.”

Ou seja, o Nubank entendeu que, embora estivesse como um objetivo bem estabelecido em relação a sua internacionalização, era preciso colocá-lo como algo a longo prazo. Pois, dentro do seu planejamento estratégico estava traçado o fortalecimento nacional, como o primeiro passo para o crescimento e fortalecimento da sua marca.

Portanto, o incentivo a internacionalização, assim como a constante busca pela expansão do mercado consumidor possibilita as organizações uma melhor visão global das novas proposições. Todavia, a consolidação do processo de crescimento internacional da empresa deve passar pelos interesses e estratégias orientadas pelo planejamento das empresas.

Acima de tudo, é fundamental ressaltar que as entidades devem conhecer os diversos aspectos que permeiam a realidade cultural, legal, econômica, política e social da nova praça que elas desejam atuar. Dessa forma, todas estas questões, devidamente ponderadas, levantam a ideia de que as empresas precisam estar preparadas para os riscos e oportunidades que podem surgir a partir de sua internacionalização.

#### 4.3 DESAFIOS ATUAIS DO MARKETING

Ainda na década de 1990, era possível ter uma estratégia competitiva como um processo de busca por uma diferenciação, quer seja pelo caminho de atendimento dos seus consumidores existentes ou por uma diferente estratégia de atração de novos consumidores. Os novos participantes (empresas concorrentes) encontram posições disponíveis que até agora foram negligenciadas por empresas estabelecidas. Como é o caso do Nubank, que apostou em facilitar o processo de comunicação com o cliente e criar um processo de prestação de serviço completamente digital (PORTER, 1990).

Outro ponto é que, internamente, os participantes de outros departamentos podem criar empregos por meio de estratégias de diferenciação de produtos e serviços com base em suas atividades em departamentos relacionados; que entra num aspecto multidisciplinar e capaz de potencializar as estratégias de marketing definidas pela empresa. Nesse caso, a interdisciplinaridade e novas tecnologias atreladas ao processo produtivo, são capazes de aumentar a performance e posicionamento da marca frente aos demais concorrentes dentro do mercado.

Na transição e adaptação à economia digital, as empresas passaram a ter uma nova abordagem, em que é necessária para guiar as estratégias de marketing na previsão e alavancagem das empresas através de tecnologias disruptivas. No livro Marketing 4.0, o autor discorre a ideia de que o marketing potencializa a conexão entre a máquina e a inteligência artificial com o intuito de melhorar a produtividade das ações do marketing, enquanto investe também no processo pessoa a pessoa. A união das estratégias on e off-line tem o objetivo de fortalecer, cada vez mais, o engajamento do cliente com a empresa (KOTLER, 2017).

Anos depois o autor revela que novos fatores se tornaram decisivos para a elaboração de estratégias de marketing, durante pandemia da Covid-19. Esses componentes giram em torno do uso positivo da tecnologia para a humanidade, dando origem ao Marketing 5.0. Por definição, ele consiste na aplicação de *human-mimicking* nas tecnologias para criar,

comunicar, entregar e aumentar o valor em toda a viagem do cliente. Um dos temas críticos do Marketing 5.0 são a programação neurolinguística, a inteligência artificial, a robótica, a realidade aumentada, os sensores, a realidade virtual, a internet das coisas e o *blockchain*. A combinação dessas tecnologias é o fator habilitador do Marketing 5.0 (KOTLER, 2021).

O autor, relata que a realidade dos profissionais do marketing deve solucionar o problema do digital que existe entre as pessoas que acreditam no potencial que a digitalização traz e aqueles que não o fazem. O processo de digitalização traz medo do inesperado e desconhecido, pelas ameaças de perda de empregos e preocupações de violações de privacidade. Sob um novo prisma, também traz a promessa de um crescimento exponencial e qualidade de vida para a humanidade. As empresas devem quebrar as barreiras tecnológicas para garantir o avanço, sem espaço para ressentimento (KOTLER, 2021).

Tudo isso parte de uma perspectiva estratégica de alto nível, em que o princípio norteador que é a implementação de tecnologia no processo, deve orientar a execução do planejamento. Os conceitos em Marketing 5.0 são aplicáveis a qualquer tipo de ferramentas oferecida no mercado, ou seja, as empresas podem implementar os métodos com diferentes hardwares e softwares de suporte disponíveis (que inclusive já são bem mais acessíveis e com preços razoáveis hoje em dia). É por isso que as empresas devem ter profissionais de marketing que entendam seus processos e como poderiam criar uma estratégia que aplique o uso da tecnologia certa para o marketing do seu negócio (KOTLER, 2021).

Para a manutenção dessas estratégias, já na década de 1990 a empresa poderia se utilizar da capacidade e recursos dentro dessas novas tendências do mercado para gerar novas combinações estratégicas desde o desenvolvimento de novos produtos e novos processos internos e externos. Buscando continuamente resolver esses desafios através da inovação, sua diferenciação no mercado, entrega de qualidade e alto nível de produtividade (PORTER, 1990).

Apesar dos grandes desafios e ótimas oportunidades, as novas tendências pressionam as entidades, empresas e negócios do mercado a inovarem seus processos, campanhas e atuação e estratégias de marketing. Muitas das técnicas e modelos que eram trabalhados há poucos anos, já não necessariamente, fazem sentido com o que se tem por realidade nesse tempo. Por essa razão, existia uma forte necessidade de digitalização, humanização e customização dos produtos e serviços nos últimos anos, hoje ainda mais com a pandemia do

Covid-19. Esse processo foi ainda mais acelerado e bruscamente colocado como urgente dentro do planejamento estratégico das empresas, impactando dessa forma, o mercado internacional como um todo e juntamente com a aparição de novas tendências (KOTLER, 2021).

No que tange a competitividade, é fundamental ressaltar que a expansão e contínua mudança do novo sistema financeiro e o desafiador cenário globalizado exigem que uma marca tenha um bom diferencial para se destacar, nos levando à análise das novas tendências do marketing internacional na composição do planejamento estratégico para captação de novas praças.

Logo, é preciso que as organizações estejam atentas a renovação de estratégias, as circunstâncias que as rodeiam, as exigências do seu nicho de mercado a importância do investimento de tecnologia e inovação. Esses fatores serão primordiais no desenho do planejamento estratégico e de marketing de suas empresas. A certificação de metodologias que as auxiliam a lidar com o novo modelo empregado no mercado, fará com que as entidades sobressaiam entre seus concorrentes e sobreviva as transformações vigentes.

## **5 AS TENDÊNCIAS DO MERCADO FINANCEIRO GLOBAL E A APARIÇÃO DE FINTECHS**

### **5.1 INTERNACIONALIZAÇÃO**

Para conceituação do termo internacionalização, com conceitos ainda muito aplicáveis a realidade atual, vemos que, esse processo é caracterizado por atividades entre fronteira, seja através da venda de comércio ou serviços, que fazem parte da mesma empresa ou entre outras entidades econômicas (DUNNING, 1995). O que faz uma empresa decidir investir em uma operação no exterior, está baseada nas mesmas intenções que ela teve ao investir localmente. Dessa forma, a empresa busca por meio da expansão aprimorar sua atuação no mercado. Sob essa lógica, uma empresa não investiria no exterior se no seu mercado interno tivessem os recursos e oportunidades para o seu crescimento (CAVES, 1971). A decisão de internacionalizar-se é comparado uma jornada empreendedora rumo ao mercado internacional, cheio de riscos e oportunidades (HYMER, 1983).

Portanto, cada vez mais, que o desafiador cenário globalizado deve passar por modificações independentemente dos procedimentos normalmente adotados. O que implica as empresas, a determinação clara dos seus objetivos de crescimento e expansão. Além de terem de estar atentas as condições financeiras e administrativas exigidas para o processo de internacionalização. Desta maneira, é possível identificar a expansão do negócio como um possibilitador de uma melhor posição na concorrência global da gestão inovadora, da qual faz parte do mercado internacional.

### **5.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DOS BANCOS DE PAÍSES EMERGENTES**

Os bancos internacionais parecem responder menos à política monetária do que os bancos domésticos (MORALES, 2021). Essa sua percepção baseia-se na hipótese do mercado interno de capitais, ao explicar que o comportamento dos bancos internacionais é melhor na atração de fundos e na realocação de liquidez entre as diferentes atribuições do que bancos domésticos. Apesar do estudo de Morales abordar como a internacionalização dos bancos pode afetar as estruturas de financiamento e responder a mudanças na política monetária, é possível identificar os aspectos gerais do processo de internacionalização dos bancos e a lógica que as instituições possuem ao optarem pelo processo de expansão internacional (CETORELLI; GOLDBERG 2012).

A nova tendência dos bancos nacionais tem sido a busca pela sua internacionalização, em que sua maioria estão dentro de mercados emergentes. Além disso, ao decorrer de seu artigo, Morales discorre como a delegação da política monetária para a oferta de crédito (ou seja, o empréstimo bancário canal) é afetada pela internacionalização dos bancos e consistente com o mercado interno de capitais e previsões no mercado. Por isso, identificando assim os potenciais efeitos da internacionalização de bancos sobre a transmissão da política monetária em uma economia emergente (MORALES, 2021).

O processo de internacionalização de empresas é um dos principais canais para o crescimento para os seus negócios. Porém, o levantamento de recursos financeiros para essa a consolidação da sua operação no exterior é um percurso difícil. Ao optar por se internacionalizar, as empresas precisam levar em consideração a distância geográfica e as diferenças institucionais entre os países, o que deixa os ativos e o plano de negócio de uma empresa mais incertos e sujeitos a um maior risco (BONIS, 2015).

A rápida transformação do poderio econômico das economias desenvolvidas em relação ao mundo emergente está afetando grandemente a indústria financeira, como é o caso da relação do G7 para com os BRICS e os próximos 11 países emergentes. Por essa razão, quando banco emergente promove a criação de um novo banco, fusão entre bancos ou aquisição de um banco existente em um centro financeiro tradicional, suas motivações podem ser: a busca pelo aumento de seus ativos; diversificação dos ativos dos clientes atuais; o acesso a novos produtos; reconhecimento internacional, maior visibilidade e presença; e aumento e fortalecimento da marca (MARQUES, 2017).

Segundo o autor, muitos bancos emergentes tradicionalmente acabam se beneficiando dos seus mercados domésticos grandes, lucrativos e protegidos. Porém, para obterem o conhecimento e a reputação desejados e se tornarem bancos reconhecidos no banco privado internacional, suas principais estratégias precisam estar alinhadas com o processo de internacionalização e entrar nos centros mais robustos e de excelência tradicionais de bancos privados.

Nos últimos anos, foi possível identificar o aumento da atuação internacional de bancos de mercados emergentes em prol dessa necessidade de crescimento. A estrutura e os fundamentos econômicos que provêm dessa realidade de países em desenvolvimento que tem, por sua vez, aperfeiçoado o mercado financeiro desses países nesta década. Esse contexto tem

impulsionado diversos bancos de países emergentes disputarem concorrência com entidades financeiras maiores e mais robustas de ativos e capitais. Na matéria *The Largest 100 Banks In The World* (DANIELS, 2016), mostra que 22 dos 50 maiores bancos do mundo em 2015, eram de países em desenvolvimento.

Apesar dos bancos das economias em desenvolvimento crescerem bastante e se destacarem no mercado financeiro, existe uma limitação no que tange a carteira de produtos, o que pode tornar a prospecção pelos clientes domésticos de alto patrimônio líquido, mais árdua. Como o perfil de clientes de mercados emergentes tendem a investir em mercados desenvolvidos, existe uma tendência em que os bancos dos países em desenvolvimento aumentem sua base de oferta de opções de investimentos internacionais. Para isso, essas entidades financeiras buscarão internacionalizar e capturar uma parte do crescimento do seu negócio através do gerenciamento de oportunidades dentro e fora de seus países (MARQUES, 2017).

O autor relata em seu artigo sobre estratégias de internacionalização bancos de países emergentes, que o setor bancário possui grande porte acadêmico e o impulso à lucratividade, justamente por estar passando por grandes transformações provindas da crise financeira mundial, em que tiveram vários escândalos na operação de algumas entidades financeiras e uma mudança veloz no âmbito regulatório. Isso fornece uma base interessante para explorar estratégias de internacionalização, motivos, e métodos de bancos de países emergentes e para entender melhor os desafios atuais na conjuntura internacional.

Além disso, os bancos estão sendo cobrados a revisarem suas propostas de valor tradicionais e diversificar, inovar e criar alternativas de diferenciação no mercado consumidor. Apesar do tamanho e a experiência da entidade financeira no setor serem muito relevantes, a aquisição de novos clientes das economias emergentes estão promovendo verdadeiras mudanças no tipo de serviços oferecidos, na estrutura de precificação e nas estratégias de marketing dos bancos.

No entanto, entende-se que várias empresas não sobrevivem num mundo globalizado, onde devem competir com grandes empresas tradicionais que possuem bastante experiência e know-how gerencial de gestão do processo de internacionalização e pela obtenção de relações com economias de governança comum. Por isso, se torna improvável esperar que um país com vantagens de localização limitadas, gere muitas empresas internacionalmente

competitivas, que possua uma estrutura empresarial e organizacional fortes o suficiente para se envolver em níveis de competitividade mais complexos em mercados estrangeiros (RUGMAN, 2011).

Assim, cada vez mais, o acompanhamento das atuais preferências de consumo agrega valor ao estabelecimento das ações estratégicas dos bancos emergentes para atingirem a excelência. As exigências promovidas pelo mercado financeiro internacional, são explícitas e estimulam as entidades financeiras a crescerem, se diversificarem e se adequarem aos novos padrões mercadológicos estabelecidos. No entanto, não se deve esquecer que a adoção de um novo mercado (expansão do negócio), se estende ao estudo, adaptação e aplicabilidade que do produto financeiro deve ter numa realidade cultural diferente, além do retorno esperado a longo prazo por parte do banco que deseja se internacionalizar.

### 5.3 O QUE SÃO AS *FINTECHS*

Com o passar dos anos, o panorama financeiro passou a apresentar-se diferente, ao passo de que diversas ondas de inovação financeira e tecnológica rompiam as barreiras entre produtos e serviços financeiros e aqueles que os fornecem ou permitem seu fornecimento. O que era oferecido por entidades tradicionais de crédito passaram a ser desassociados e, em algumas competências, agora são ofertados particularmente por um leque muito mais amplo de empresas (EBA, 2017).

As empresas de serviços financeiros implementam soluções tecnológicas internas para apoiar a prestação de serviços aos seus clientes há muito tempo. O que faz com que o uso de tecnologias por empresas de serviços financeiros não seja algo novo. No entanto, a aparição das *fintechs* aparenta estar elevando este processo a um novo nível, como consequência do significativo investimento em novas tecnologias e a combinação de novas empresas entrando no mercado, que agora é disponibilizado por empresas de serviços financeiros ao redor do mundo (EBA, 2017).

Por isso, *fintech* é um fenômeno internacional, liderado por empreendedores criativos e estudado pelos acadêmicos, e que vem chamando a atenção dos reguladores. Conceituando, *fintech* é um termo abrangente para serviços financeiros inovadores habilitados por tecnologia e os modelos de negócios que oferecem esses serviços (MENTION, 2019). Dessa forma, *fintech* pode ser usado na descrição de qualquer inovação relacionada a como as organizações procuram melhorar o seu processo interno, a entrega dos produtos e o uso de serviços

financeiros. Apesar de ter um impacto maior principalmente em economias em desenvolvimento (EY, 2017), ele garante sujeitar as instituições financeiras ligadas em economias desenvolvidas ao esclarecimento de suas estratégias, desenvolvimento de novas capacidades e transformação de suas culturas organizacionais.

#### 5.4 CRESCIMENTO E IMPACTO DA FINTECHS NO MERCADO FINANCEIRO

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). Todavia, os modelos de serviço mais ágeis, baratos e com uma boa apresentação por startups financeiras estão provocando o sistema bancário atual. Nesse sentido, os produtos financeiros exclusivos das tradicionais instituições de crédito licenciadas, já são oferecidos por diferentes modelos de negócio também (EBA, 2017). Nesse sentido:

O mecanismo introduzido pelas Fintechs é fora do padrão. De acordo com estudos financeiros, o valor investido em empresas dessa natureza cresceu 75% ainda em 2016 no mercado global. No total, mais de 50 bilhões de dólares foram investidos no mundo em Fintechs desde 2010. No geral, a grande relevância é a ruptura que o mecanismo representa na cultura bancária mundial, já observada por estudiosos do ramo. Desde o primeiro momento do surgimento das Fintechs no cenário internacional, observou-se progressiva inovação na prestação de produtos e serviços financeiros, representando absoluta quebra de paradigma (MARQUES, 2018).

É por essa razão que a inovação digital remodela o setor de serviços financeiros em um ritmo rápido, e as organizações da mesma forma, devem estar em concordância com as expectativas em evolução de seus clientes. Devido ao fato de que essas novas entidades foram criadas a partir do uso de uma abordagem de design, com processos de trabalho rápidos e dinâmicos, elas conservam uma mentalidade voltada para a tecnologia, em que são capazes de oferecer serviços que são personalizados, acessíveis, transparente, sem atrito e com boa relação custo-benefício (EY, 2019).

O progresso tecnológico em infraestrutura, big data, análise de dados e dispositivos móveis permite que as startups de *fintech* suprimam as empresas financeiras tradicionais com serviços exclusivos, de segmentação e personalizados (LEE, 2018). Cerca de 83% das instituições financeiras admitem que seus negócios estão em risco sobre vários aspectos provindos das startups financeiras. Pela razão de que as *fintechs* já vem impactando significativamente o setor financeiro, agora, toda empresa financeira precisa desenvolver

capacidades para alavancar e / ou investir em *fintech* para permanecer competitiva (PWC, 2016).

O investimento global em *fintech* ventures no primeiro trimestre de 2016 atingiu \$ 5,3 bilhões, um aumento de 67% em comparação ao mesmo período do ano anterior. Boa parte desse aumento no investimento foi oriundo das instituições financeiras tradicionais. As instituições financeiras tradicionais investem em startups *fintech* externas como empreendimentos colaborativos originários desse modelo de negócio, da mesma forma com seus projetos mais tecnológicos internos na expectativa de aumentar a inovação dentro dos seus processos internos e adquirir vantagens competitivas no mercado (ACCENTURE, 2016).

As instituições financeiras tradicionais também possuem uma relevância e um importante papel nesse mercado de *fintech*. Pois, após perceber o poder inovador e revolucionário das *fintechs*, se encontram com cada vez menos oportunidades de redução do impacto delas no mercado. E é por causa disso, que as instituições financeiras tradicionais estão reavaliando seus modelos de negócios e trabalhando em cima de estratégias que estimulem o processo de inovação em suas operações (LEE, 2018).

Porém, esses bancos tradicionais têm vantagens competitivas em economias de escala e recursos financeiros em relação às startups de *fintech*. Contudo, eles concentram seus produtos em serviços agrupados, fornecendo produtos e serviços financeiros complexos e completos para os consumidores, em vez de produtos e serviços especializados desagregados. Apesar das instituições financeiras tradicionais inicialmente enxergarem as *fintechs* como ameaças, elas passaram a colaborar com startups de *fintech* com várias provisões de financiamento como uma virada de estratégia. Tudo isso para a promoção de fornecimento de financiamento, elas tornam-se aptas a aproveitar as ideias dessas jovens empresas para permanecerem na avançando nessa tecnologia (YANG, 2015).

Quem trabalha com tecnologia fornece plataformas digitais para mídia social, análise de big data, computação em nuvem, inteligência artificial, telefones inteligentes e serviços móveis. Esses desenvolvedores criam uma atmosfera favorável para as startups de *fintech* lançarem serviços inovadores de maneira veloz. A interpretação de *big data* é usada para o desenvolvimento e fornecimento de serviços personalizados aos clientes e o *cloud computing* pode ser usado para as *fintech* com um baixo custo de implantação de serviços na web, através da fração do custo de desenvolvimento de infraestrutura interna (LEE, 2018).

Conforme o autor, o plano de negociação de algoritmos é constituído como ponto basilar para os serviços de gestão de patrimônio do consultor robótico com preços mais baixos do que os serviços de gestão de patrimônio ortodoxos. Inclusive, as mídias sociais acabam facilitando o crescimento das comunidades nos serviços financeiros. A inegável presença dos dispositivos móveis em todos os lugares, suplanta as vantagens da distribuição física. Nesse sentido, até mesmo as operadoras de rede móvel também estão concedendo infraestrutura de custo vantajoso para a ampliação dos serviços das *fintechs*, como pagamento móvel e banco móvel etc. Através desse fluxo, a indústria fintech tem gerado receita para o mercado de tecnologia.

Por isso, as empresas, e nesse caso, as instituições financeiras, estão em processo de renovação, buscando uma nova forma de interação com seu cliente e o grande investimento em tecnologia. O consumidor passou a desejar não apenas pelo produto que ele gostaria de adquirir, mas sua experiência nesse fluxo de compra, pela maneira em que acontece o processo anterior, de compra e pós contato com o potencial e/ou efetivo cliente. Conseqüentemente, quando os serviços são avaliados positivamente, de acordo com a perspectiva do cliente, eles potencializam o valor da marca (OLIVEIRA, 2019).

Os stakeholders ligados aos governos têm promovido um sistema regulatório promissor para fintech desde a crise financeira de 2008 (HOLLAND FINTECH, 2015). Dependendo dos planos de desenvolvimento econômico nacional e das políticas econômicas, diferentes governos possuem níveis diferentes de regulamentação para o estímulo da inovação nas *fintechs* e contribuir e fornecer uma melhor competitividade financeira global.

Em contrapartida, as instituições mais tradicionais estão submetidas a normatização, exigências de capital e condições regulatórias mais rígidas das diretrizes oficiais do governo. Esses pressupostos regulamentares com um maior nível de flexibilidade direcionados às *fintechs*, permitem a essas *startups* oferecerem serviços financeiros mais simplificados, personalizados, a um preço competitivo e acessíveis aos consumidores do que os bancos tradicionais. Contudo, apesar do favorecimento das regulações para as *fintech*, ainda existe uma necessidade de compreensão acerca de como essas exigências podem afetar suas deliberações de serviço (LEE, 2018).

Assim, entende-se que as instituições financeiras que têm liderado as mudanças no mercado, vem implementando com um esforço hercúleo adaptar -se à transformação digital, validando dessa forma, maiores resultados. O fluxo de inovação tem rompido os limites entre

empresas e a competição só eleva o nível das entregas para o setor. Os negócios de tecnologia estão remodelando setores, cadeias produtivas e pressionando os negócios tradicionais.

## 6 O ESTUDO DE CASO

### 6.1 PLANO DE NEGÓCIO E O FUNCIONAMENTO DO NUBANK

O Nubank é uma empresa que nasceu dentro de uma cultura de tecnologia e design a fim de ajudar com controle financeiro de seus consumidores. Sua proposta é a entrega de produtos simples e transparentes, com um atendimento personalizado e humanizado de 24h por dia. Seu foco está na entrega de produtos financeiros de maneira ágil e eficiente, com o cliente no centro e uma equipe de atendimento pronta para auxiliar seus clientes de forma personalizada e humanizada (NUBANK).

Fundada em 2013 pelo CEO David Veléz, a empresa começou como uma *startup* com o objetivo de trazer soluções financeiras inovadoras para seus clientes, através do uso de tecnologia. Classificada assim como uma *fintech*. O seu primeiro produto foi um cartão de crédito gratuito sem taxas ou anuidades. Sendo um cartão de crédito internacional, com a bandeira MasterCard, ficou popular no Brasil como o “roxinho”. Hoje em dia, o Nu Pagamentos possui uma vasta carteira de produtos, sendo eles a conta corrente, conta para empresas, empréstimo, investimentos etc.

De acordo com o site oficial do Nubank, o que motivou a criação da empresa foi a péssima experiência do David Veléz com os bancos brasileiros. Não somente devido as altas taxas cobradas pelos serviços financeiros, mas também pela baixa qualidade do atendimento esperado e um alto nível de burocracia envolvido até nas simples movimentações com a instituição.

Os resultados iniciais do Nubank de acordo com o Prospecto Nu, fala sobre sua estratégia inicial e marcos obtidos com seus consumidores, dessa forma:

A nossa estratégia era começar com um único produto para garantir a oferta da melhor experiência ao usuário, encantando nossos clientes e obtendo informações suficientes sobre o mercado e nossos clientes para refinar e melhorar nossos modelos de dados. Ao começar com o crédito, acreditamos que abordamos uma das áreas mais desafiadoras (e de maior potencial) do setor de serviços financeiros logo cedo em nossa evolução. Isso nos ajudou a: (i) ganhar a confiança de um grande pool de clientes, capacitando-os com soluções de crédito diferenciadas que, se fornecidos por outros prestadores, poderiam ser de baixa qualidade, caras ou inacessíveis; (ii) construir um grande e crescente número de dados proprietários sobre o comportamento financeiro e transacional dos clientes; e (iii) criar uma posição comercial favorável e altamente defensável no mercado a partir do qual buscamos expandir (PROSPECTO NU, 2021).

Conhecida como uma das maiores instituições financeiras do mundo, o Nubank é tido como um case de sucesso, com operações no Brasil, México e Colômbia e contando com cerca de 38 milhões de clientes (NUBANK). Mesmo terminando o ano com prejuízo de cerca de 122 milhões de reais, em 2016, o Nubank alcançou a marca de mais de 8 milhões de pedidos de cartão de crédito. Isso demonstra o objetivo de curto prazo da época, que era ter contas mais rentáveis do que sua concorrência. Com sucessivos aportes financeiros, como o recebimento de um significativo aporte internacional em 2014, mais funções foram adicionadas ao serviço com o passar do tempo.

Um elemento fundamental para esse *case* de sucesso, é o forte empreendedorismo digital que permeia a diversas esferas produtivas do país. Por causa da globalização, existe uma intenção global no fomentar startups derivadas de características criativas e inovadora estimuladas no mercado (TORRES, 2016). A dimensão estratégica relacionada aos países em desenvolvimento e principalmente ao Brasil, tem incentivado a formação de *startups*, partindo do pressuposto de que as novas empresas geram novos empregos e setores até então não existentes dentro da composição da organização. Tudo isso, para o lançamento de serviços e produtos disruptivos e com um valor agregado (JUNIOR et al., 2016).

Portanto, é possível perceber o esforço do Nubank em mostrar uma identidade que vá além de uma prestadora de serviços, mas ser vista uma empresa de tecnologia capaz de fazer as melhores entregas e como um olhar sensível as expectativas de seus clientes. Com isso, entende-se que, apesar de uma boa proposta de negócio e uma grande aceitação do mercado aos seus produtos e serviços, o Nubank insistem em continuar investindo em desenvolvimento, tecnologia e praticidade em seus processos internos (de criação, implementação, entrega de produto), nutrindo dessa forma seus objetivos a longo prazo.

## 6.2 ESTRATÉGIAS DE MARKETING DO NUBANK

A estratégia de marketing de relacionamento foi por algum tempo uma área do marketing irrelevante. A construção de um bom relacionamento com o cliente e a preocupação com sua manutenção ao longo prazo não era tida como primordial. As empresas não pensavam nos benefícios da conexão dos seus clientes com e não viam isso como um elemento promissor para elas mesmas. Com a evolução da tecnologia, o sucesso da organização passou a ser vinculado a uma boa implementação de marketing de relacionamento (PAYNE; FROW, 2017).

O marketing de relacionamento direciona as habilidades do marketing em desenvolver, compor e zelar pela relação com o consumidor de uma maneira que traga benefícios para ambos. Além de promover bons resultados como qualidade, satisfação e confiança. Por isso, até mesmo ao setor de prestação de serviço com a preservação dessas trocas entre a empresa e o cliente, tornam-se o centro de práticas bem-sucedidas para a organização. Entretanto nesse ramo de tecnologia, essa prática e estratégia estão imersas a constantes mudanças, no que diz respeito às necessidades dos agentes que fazem parte desse mercado (BOATENG, 2019; HUSNAIN & AKHTAR, 2015).

Desta maneira, a estima pelo tópico de marketing de relacionamento associa-se ao grande e rápido crescimento do setor de prestação de serviços, que demanda a promoção de um relacionamento duradouro e longo, tendo como prioridade promover o relacionamento a longo prazo, sendo prioridade uma valorização de uma relação entre a empresa e o cliente. Dentro dessa esfera, nota-se que existem oportunidades rentáveis e lucrativas com a fidelização dos clientes e consequentemente oportunidades de executar melhorias nas suas operações (GUMMERUS, 2017).

O Nubank oferece aos seus clientes uma grade de produtos e serviços. No Brasil, especificamente, são oferecidos produtos que contemplam as Cinco Fases da Jornada Financeira de seus consumidores: (1) gastar, (2) guardar, (3) investir, (4) tomar crédito e (5) proteger. Esses produtos são distribuídos através de soluções totalmente digitais e através de uma interface e design simples de manusear. Além disso, são atrativos por serem adequados e com um bom custo-benefício, visando sempre uma melhor experiência para seus usuários marketing (PROSPECTO NU, 2021).

As estratégias de crescimento do Nubank consistem na percepção de que a empresa ainda está no início de suas operações e no planejamento de evolução a longo prazo. Com o objetivo claro de simplificar diariamente o controle financeiro de centenas de milhões clientes, sejam pessoas físicas e/ou PMEs. Entende-se que a fintech busca aumentar suas forças e vantagens competitivas, baseado no modelo que se auto reforça, no qual tem promovido crescimento e oportunidades de expansão dos negócios e na criação de valor para seus stakeholders. O Nubank enxerga possibilidade de crescimento através das seguintes ações: aumento do seu ecossistema, aprimoramento de sua plataforma e na expansão de novos mercados (PROSPECTO NU, 2021).

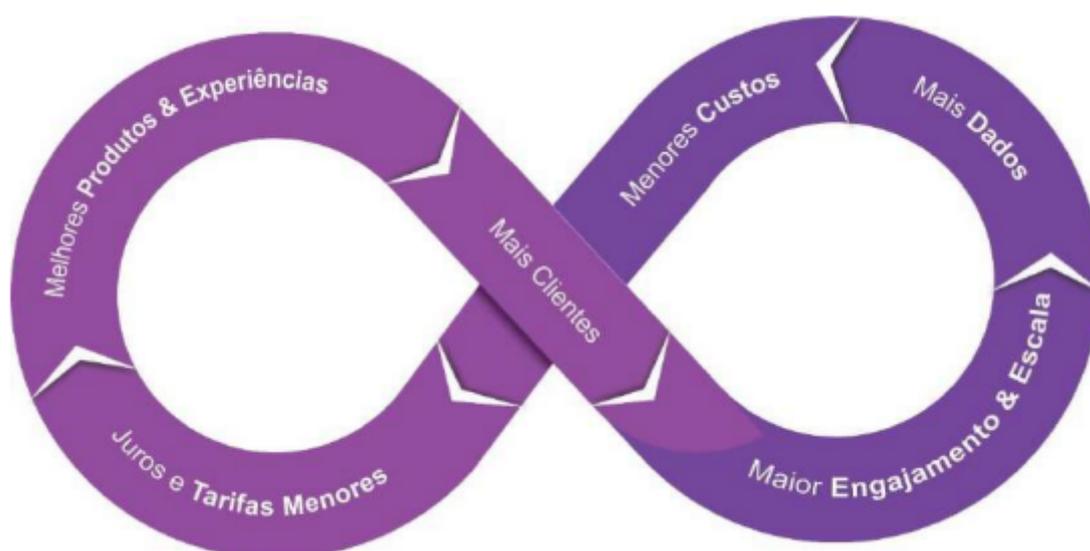
Mesmo com produtos disruptivos, inovadores e que atendem as demandas vigentes do mercado financeiro, o Nubank possui um alicerce operacional que é capaz de impulsionar sua base de clientes e expandir sua aquisição de leads. As suas estratégias de marketing, fazem parte desse desenho, desde a entrada de novos clientes a sua jornada como usuário. Para isso, de acordo com o documento, o Nubank um sistema de informações sobre produtos e serviços relativos aos segmentos operacionais, nos quais evidenciam as características do processo de distribuição de seus serviços financeiros. A partir desses dados, a *fintech* relata que em termos de marketing e distribuição:

Criamos uma estratégia de marketing baseada em indicações (member-get-member) que alavanca os nossos produtos e serviços de alta qualidade para atrair clientes, que poderão vir a nos indicar aos seus familiares, amigos e colegas. Com o tempo, essa estratégia nos permitiu crescer de maneira viral e aproximadamente 80%-90% de nossos clientes foram adquiridos organicamente em média por ano desde a nossa fundação, seja por meio do boca a boca ou por indicações diretas não pagas, sem a necessidade de despesas significativas de marketing. Acreditamos que essa abordagem de baixo custo nos permite concentrar os recursos na melhoria da experiência do cliente, o que aprimora ainda mais o ciclo virtuoso de nossa estratégia de marketing. Adotamos várias iniciativas de mídia social e digital para impulsionar uma maior conscientização e suporte em todo o nosso ecossistema, fomentar o desenvolvimento do nosso portal online, NuCommunity, e promover a nossa estratégia de marketing (PROSPECTO NU, 2021).

Outras estratégias de Marketing que o Nubank adota são através das parcerias com influenciadores, como foi o caso com a “Anitta”, uma grande influenciadora e artista musical do Brasil. A cantora empresária, fez o lançamento de um novo produto para pessoal de alta renda (o cartão Ultravioleta) e passou a ingressar no conselho de administração da *fintech* em 2021. Além das parcerias, o Nubank criou um uma estrutura de insights e conhecimentos próprios para a educação financeira de seus clientes, como o objetivo de fortalecer sua marca, reconhecimento, atração de novos clientes e engajamento de seus consumidores (PROSPECTO NU, 2021).

Um canal forte do Nubank é o das Redes Sociais, pois segundo o documento oficial, possui aproximadamente e 9,6 milhões de seguidores e 44 milhões de impressões (visualizações de publicações, vídeos, postes etc.), considerando as impressões das redes sociais em 30 de setembro de 2021. O Nubank está presente em vários canais de interação virtuais, tais como o Facebook, Instagram, Twitter, Tiktok, LinkedIn, Spotify, YouTube e o próprio NuCommunity (comunidade para clientes do Nubank). Segundo a análise do Prospecto Nu, a empresa possui o maio número de seguidores, quando comparado aos seus concorrentes.

O modelo de negócio do Nubank foi criado pensando no auto reforço, com o estabelecimento de sete elementos importantes, a empresa combinou-os para atender os seus usuários de forma mais inteligente e capacitada, gerando dessa forma, vantagens competitivas que sustentam e promovem a comunidade de clientes do Nubank e a geração de valor para os acionistas. Os elementos do modelo de auto reforço consiste em gerar mais clientes, engajá-los, obtenção de mais dados dos mesmos, criação de uma rede de custos mais baixos (de acordo com a necessidade de seus clientes), atratividade de tarifas e taxas providas pela instituição e o desenvolvimento de melhores produtos e experiências aos usuários, crescimento do ecossistema Nu, como demonstrado na figura abaixo (PROSPECTO NU, 2021).



**Figura 1.** Modelo de Auto Reforço do Nubank

Em detrimento desse método de ações contínuas, o Nubank explica que:

Nosso modelo que se auto reforça e histórico de execução resultou em uma grande comunidade de clientes extremamente satisfeitos e vibrantes com a marca, constituída por (1) clientes pessoas físicas de todas as idades e classes sociais e (2) PMEs, incluindo pequenas empresas e empreendedores que ajudam a fomentar a economia. Esses clientes, combinados com um conjunto crescente de produtos que são idolatrados por nossos clientes, além de uma rede de terceiros, provedores de serviços e uma atenção substancial da mídia, formam nosso grande ecossistema Nu em expansão (PROSPECTO NU, 2021).

Nesse sentido, o Nubank bebe dessa fonte de tecnologia e marketing de relacionamento. Desde o seu início incorporou as estratégias de marketing 4.0 na sua operação e sempre estimulou um olhar centrado no cliente dentro do planejamento estratégico da sua empresa. Além de incorporar a tecnologia, design e inovação em todos os seus processos, tato internos como externos. Bem no início da história da fintech entrevista com o Dinheirama Entrevista, David Veléz, o fundador do Nubank disse que “a tecnologia faz parte do nosso DNA. Quem começa a usar o cartão Nubank percebe que se trata de algo completamente novo dentro de um mundo ainda muito antigo. Procuramos usar a tecnologia para facilitar a vida, algo que poucas empresas no setor fazem” (VELÉZ, 2014).

Nessa mesma entrevista, o CEO do Nubank narra a história da empresa e deixa evidente seus o posicionamento da marca e a forma que ele deseja ser visto por seus consumidores:

O Nubank nasceu da constatação de que há por aqui uma grande oportunidade de se oferecer inovação dentro da área de serviços financeiros. E não apenas inovação tecnológica, mas inovação em serviços e produtos e até em atendimento. Entendemos que o sistema brasileiro oferece pouco e cobra muito. Existe muita burocracia e pouca qualidade. Pode perguntar para qualquer brasileiro o que ele pensa do sistema bancário por aqui e certamente não ouvirá elogios. Nós queremos quebrar paradigmas e oferecer algo completamente diferente para facilitar a vida, mostrar que consideramos o cliente especial, e sem cobrar o que o mercado cobra. Estamos apenas começando e há muito por vir! (VELÉZ, 2014).

Com isso, o que é possível entender é como o Nubank, utilizou-se de técnicas do marketing de relacionamento para a construção de uma relação estratégica com seus clientes baseados na confiança e fidelidade deles. Dessa forma a *fintech* aproveitou suas vantagens ser uma empresa com um diferencial visto pelo mercado como dinâmico e digital. Por isso, o departamento de marketing busca construir uma marca líder que transmita segurança e que seja desejada pelas praças que o Nubank possui atuação. Na aplicação dessas estratégias, fazer com que esses investimentos no setor de divulgação, identidade e posicionamento da fintech, promova a expansão do ecossistema do Nubank, atração de novos clientes de maior valor e aumentar a percepção do mercado a cerca dos seus produtos e serviços.

### 6.3 INTERNACIONALIZAÇÃO DO NUBANK

Além das péssimas experiências de David Veléz, que impulsionaram a criação do Nubank, outros dois investidores, Cristina Junqueira e Edward Wible, juntamente com ele, fundaram a empresa em 2013. Crescendo e amadurecendo seus processos organizacionais, a

startup foi conquistando um reconhecimento grande no mercado financeiro brasileiro e hoje tem até mesmo destaque internacional (NUBANK).

O mercado que o Nubank busca estar presente, é justamente a América Latina (AL), por ser uma grande região com um dinamismo favorável ao seu mercado consumidor. A população da AL conta 652 milhões de pessoas e um PIB de US\$ 4,5 trilhões (estimados em 2020), segundo o Banco Mundial. Com as operações do Brasil, México e Colômbia, juntas, possuem uma representatividade referente a 60% e 61% da população e do PIB da região, respectivamente. Apesar desses números, a penetração nesse mercado ainda permanece baixa, visto que às economias desenvolvidas conseguem performar com maiores índices (PROSPECTO NU, 2021).

Ainda segundo o Prospecto Nu (2021), a empresa considera que existe um ambiente muito favorável ao crescimento e destaque de novos participantes que podem usar tecnologia avançada, boa base de dados e que também tenha um ótimo atendimento ao cliente para balancear a competição no mercado. O Nubank acredita que as empresas de tecnologia financeira possuem a capacidade de transformar completamente esse cenário na América Latina, através do oferecimento de serviços financeiros de baixo custo e qualidade de produtos voltados para população adulta da região, contribuindo dessa forma para o desenvolvimento socioeconômico global e o mercado financeiros da região.

Desde o seu início, o Nubank teve uma boa adesão no mercado, e foi tida como uma empresa com potencial a longo prazo. Na redação da Forbes, ainda nesse ano de 2021, a *fintech* brasileira foi considerada a sétima startup mais valiosa do mundo, apesar de já ter uma participação no mercado estratégica desde 2018:

No ano seguinte de sua fundação, a startup levantou US\$ 15 milhões em sua rodada de investimentos série A, liderada pela Sequoia Capital e Kaszek Ventures. Em março de 2018, a *fintech* anunciou um aporte de outros US\$ 150 milhões na sua sexta rodada de investimentos, liderada pelo fundo DST Global. Na mesma época, o Nubank uniu-se às brasileiras 99 e PagSeguro no clube das startups unicórnios, elevando sua avaliação de mercado para mais de US\$ 1 bilhão (FORBES, 2021).

Com o novo investimento de US\$ 400 milhões dos investidores globais (GIC, Whale Rock, Invesco e a participação de rodadas anteriores, com a Sequoia, Tencent, Dragoneer e Ribbit), em pouco tempo pode alcançar passar de uma startup unicórnio, para uma das cinco instituições financeiras mais valiosas da América Latina. Com os recursos capitados desta

nova rodada, o Nubank desenvolverá e criará uma ampla oferta de produtos no Brasil e destinar suas operações para campos internacionais. Com o saldo positivo em seu fluxo de caixa de 2018, o Nubank decidiu destinar uma parte desse aporte a expansão no México, que já é reconhecido como um dos seis maiores emissores de cartões de crédito no país, e na Colômbia, onde já está funcionando a pouco mais de um ano (CNN BRASIL, 2021). Segundo Vélez, CEO e fundador do Nubank:

Não é apenas no Brasil que as pessoas sofrem com serviços financeiros burocráticos. Essa é uma dor compartilhada por todos os latino-americanos. Com esta nova rodada 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).

De sua estruturação para frente, o Nubank tem dado saltos de crescimento significativos e escaláveis. Hoje a empresa encontra-se presente na Alemanha, e fez uma extensão de suas operações no México e Argentina, por exemplo. Este *case* de sucesso, que se deu por uma nova entrega de produtos financeiros aos brasileiros, chegou a ser avaliada 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).



*Figura 2. O Mundo dos Unicórnios: Nubank*

Hoje em dia, o Nubank conta com milhões de clientes, que se utilizam seus diferentes produtos e serviços, e possui uma avaliação nos EUA de US \$10 bilhões. Com o crescimento desse número, a entrada de investimento na fintech, o aumento de seus recursos e valor de mercado, fez com que o Nubank optasse pela expansão de suas contratações operacionais, agilizando e desenvolvendo projetos além das fronteiras brasileiras (MARQUES, 2019).

Durante a jornada do Nubank, a empresa contou com diversas rodadas de investimentos, no quais estima-se um total de mais de 400 milhões de dólares. Sem número exato sobre o quanto foi investido para a abertura de uma nova operação no México em 2019, a cofundadora do Nubank, afirmou que não usufruiu do total recebido na última rodada de investimento. A escolha do México, implica nas semelhanças que o país tem com o mercado brasileiro. Como por exemplo a grande concentração bancária e o atendimento engessado das instituições tradicionais (CONTACORRENTE, 2019).

A operação do Nubank no México vem crescendo e tendo destaque no país e como diz o diretor geral do Nu México "O compromisso da Nu com o México é de longo prazo e realmente queremos fazer a diferença no cenário financeiro do país". Segundo o blog oficial do Nu no México, o mercado consumidor mexicano tem adotado cada vez mais os produtos e serviços da *fintech*. Nessa redação o Nubank aponta que:

Tras un 2020 de retos nunca antes imaginados, Nu se ha consolidado como una de las instituciones financieras de más rápido crecimiento en México. Y seguimos trabajando para que este crecimiento no se detenga. Hoy nuestra operación se hace más robusta, para permitirnos escalar nuestros alcances y seguir trabajando en nuestro compromiso de liberar a más y más personas de la complejidad financiera. Este compromiso se transforma en una realidad con el anuncio de una inversión de US\$135MM para nuestra operación en México. Este capital está destinado a llegar a muchas más personas en todos los rincones de este gran país, y agrandar la operación creciendo a nuestro equipo multifuncional y diverso. Además, nos llena de orgullo saber que organizaciones como JP Morgan, Goldman Sachs y Bank of America, comparten nuestra visión y se unen a nuestra causa, proporcionando líneas de crédito para poder impulsar nuestro crecimiento en México (NU MÉXICO).

Como foi exposto a operação do Nubank no México, estabeleceu um compromisso de longo prazo. No período de março de 2020 até março de 2021, a equipe operacional cresceu cerca de 300% e o Nubank tem como meta dobrar esse tamanho até o final deste ano. Os diferentes perfis, a diversidade e os talentos do país se tornaram parte do grande time da

empresa. O que se espera dessa equipe é garantia do cumprimento da missão do Nubank e a entrega de uma boa e surpreendente experiência para os seus clientes (NU MÉXICO).

Além do investimento nos colaboradores, a expansão da organização também acontecer, devido ao desenvolvimento tecnológico aplicado a sua carteira de produtos e serviços. Esse tipo de investimento na própria operação, faz com que a inovação sempre esteja presente e com isso se repercute na aquisição de novos consumidores. Em um ano, a filial do México recebeu mais de um milhão e meio de solicitações para o uso do cartão de crédito, revelando o interesse dos mexicanos na adoção desses serviços financeiros como parte de seus controles financeiros. Em detrimento a essa expansão e investimento, o Nubank tem a meta de se tornar um dos 3 maiores emissores de novos cartões de crédito no México até o final de 2021, o que afirmam ser apenas o começo (NU MÉXICO, 2021).

O modelo de expansão do Nubank para novos mercados possui uma capacidade de escala de seu negócio de maneira ágil e eficiente. No início de sua operação no México, percebendo resultados no começo de 2020, a empresa identificou um cenário positivo em termos de aquisição de novos clientes, experiência positiva no mercado consumidor da região e uma posição de liderança no mercado, conforme sua pesquisa:

Aquisição e Experiência do Cliente - Nossa base de clientes está crescendo em um ritmo acelerado e, em 30 de setembro de 2021, tínhamos 0,8 milhões de clientes, aproximadamente 70% dos quais foram adquiridos por meio de indicações de clientes sem qualquer custo de aquisição para nós e com um NPS de 94, que acreditamos estar bem acima dos bancos tradicionais do México. Tanto o aumento em nossa base de clientes quanto nosso NPS no México são superiores a esses mesmos indicadores no Brasil dois anos após iniciarmos nossa jornada. (PROSPECTO NU, 2021)

Sobre a posição de liderança no mercado financeiro mexicano, o Prospecto Nu (2021) infere que a *fintech* tenha se tornado uma das maiores emissoras de cartões de crédito do país, levando em consideração os cartões emitidos durante o período de julho e agosto de 2021. A empresa já tem superado os números de emissão dos bancos tradicionais, segundo os dados do Banco Central do México.

Cerca de um ano mais tarde, lança seu produto na Colômbia. Apesar do processo de internacionalização, seu foco está em expandir os serviços prestados no Brasil (CONTACORRENTE, 2019). O pronunciamento da *fintech* foi:

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. Além disso, apesar de mais de metade da população ter smartphones e cerca de 70% dos domicílios possuírem acesso a internet, a inclusão financeira ainda é um problema na Colômbia. Por lá, mais de 70% das transações são realizadas em dinheiro vivo e, em um país com menos de 50 milhões de pessoas, há mais de seis milhões de adultos sem qualquer acesso a produtos financeiros (NUBANK).

Como o Nubank anunciou em sua página, a chegada na Colômbia no dia 30 de setembro de 2020, com o lançamento do cartão de crédito 100% digital e sem tarifa de manutenção. Esse já é o quarto escritório do Nubank na América Latina, no qual além dos escritórios na Colômbia e no Brasil, possuem operações no México e um hub de talentos e tecnologia na Argentina e um hub de engenharia em Berlim, na Alemanha. Nesse ritmo de expansão o Nubank declara: “A gente sabe que este é só o começo. Por aqui, seguimos trabalhando para que todos os latino-americanos tenham uma experiência financeira mais simples, mais transparentes e mais humana. Uma experiência mais Nubank” (NUBANK).

Assim, podemos concluir que o Nubank autopromove em sua operação um desenvolvimento contínuo nas suas distintas formas de atuação, seja na adaptação de seus produtos internacionalmente, ou no próprio processo de expansão, que são apresentadas pelas tendências do mercado. Nesse caso, é levando em consideração que o planejamento estratégico na *fintech* se baseia nas diferentes linhas de crescimento do Nubank (crescimento nacional e expansão internacional). Não obstante, o entendimento das metas propostas estende o alcance e a importância do retorno esperado a longo prazo.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na atualidade, em detrimento do processo de globalização nas economias mundiais, é possível identificar a relevância das interações comerciais entre os países e a relação de interdependência complexa entre eles. Sob essa realidade, diversos stakeholders passaram a implementar estratégias de diferenciação e internacionalização para se posicionarem frente às diversas transformações no mercado financeiro global.

No que tange às entidades financeiras, existem diversos elementos que incentivam a inserção no mercado internacional, porque além de se tornarem competitivas, essa decisão pode acarretar muitos benefícios, tais como a aplicação do plano de negócio em outras praças, aumento da lucratividade e retorno financeiro, desenvolvimento e aquisição de novas tecnologias, limitantes dentro mercado interno e crescimento do empreendimento. Todavia, para que a efetivação desses benefícios ocorra, as empresas precisam atentar-se aos objetivos traçados no planejamento estratégico, que vise o sucesso das operações internacionais.

Nesse aspecto, o papel do planejamento é de fornecer suporte às empresas quando elas enfrentam dificuldades e desafios com relação à internacionalização de suas operações. As razões para isso se dão por fatores como o nível da concorrência, que tem se intensificado cada vez mais, devido às exigências do mercado financeiro internacional. Outros gargalos podem estar relacionados às questões de moeda estrangeira (câmbio), a realidade econômica, política e cultural, que são apresentadas segundo as características de cada país.

Vimos que o Nubank com seu modelo bem capitalizado e sólido é tida como uma fintech promissora e humanitária. Essas características são facilmente visíveis quando vemos o seu compromisso com o cliente e seu foco num atendimento de qualidade, o que lhe dá a empresa uma vantagem na competição face as outras instituições financeiras. E é por essa razão, e por sua adaptabilidade as novas tendências do mercado financeiro, que o Nubank tem ganhado destaque e se revelado um dos maiores sucessos no Brasil, essencialmente por ter nascido imerso tecnologia e ter traçado um plano de negócio diferente dos bancos tradicionais. Por isso, passou a estar a um passo à diante de seus concorrentes, inicializando assim seu processo de internacionalização.

Assim podemos identificar os passos iniciais de sua expansão internacional. Pelo aproveitamento de sua tecnologia, gestão de dados, produtos e experiência com clientes

durante esses anos, faz com que a *fintech* continue a expandir estrategicamente e positivamente em novos mercados, como México e Colômbia. Os resultados da expansão internacional do Nubank provam a adaptabilidade de abordagem em outros mercados ao redor do mundo na sua busca pela expansão, crescem internacionalmente, fornecendo serviços financeiros e soluções tecnológicas a milhões de usuários, por meio da inovação e seu modelo disruptivo frente as instituições financeiras tradicionais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACCENTURE, 2016. Global FinTech investment growth continues in 2016 driven by Europe and Asia, Accenture study finds. Disponível em: <https://newsroom.accenture.com/news/global-FinTech-investment-growth-continues-in-2016-driven-by-europe-and-asia-accenture-study-finds.htm>

ACCENTURE, 2016. Fintech and the Evolving Landscape: Landing Points for the Industry. Disponível em: [https://www.accenture.com/t20161011T031409Z\\_w\\_/pl-en/\\_acnmedia/PDF-15/Accenture-Fintech-Evolving-Landscape.pdf](https://www.accenture.com/t20161011T031409Z_w_/pl-en/_acnmedia/PDF-15/Accenture-Fintech-Evolving-Landscape.pdf)

BLAKSTAD, Sofie; ALLEN, Robert. FinTech Revolution, 2018.

BOATENG, S. L. (2019). Online relationship marketing and customer loyalty: A signaling theory perspective. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJBM-01-2018-0009>

CAPGEMINI. 2018. World Fintech Report 2018. Capgemini, February. <https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2018/02/world-fintech-report-wftr-2018.pdf>

CATEORA, Philip R.; GILLY, Mary C.; GRAHAM, John L. Marketing internacional. 15. ed. 2013. Disponível em: Acesso em setembro de 2021.

CAVES, R. 1971. International corporations: The Industrial Economics of Foreign Investment, *Economica*, Vol 38, febrero, 1-27.

CBINSIGHTS. 2018. The Fintech 250: The top fintech startups of 2018. Disponível em: <https://www.cbinsights.com/research/fintech-250-startups-most-promising/>

CHAVES, Valteir; CARDOSO, Thais; ROCHA, Fernando. A Estratégia e a Vantagem Competitiva: Estudo de Caso Fintech Nubank, 2019.

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

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/>

DANIELS, V. (2016). The largest 100 banks in the world. In HITC. Disponível em: <http://www.hitc.com/en-gb/2016/04/13/sp-global-market-intelligence-ranks-the-largest-100-banks-in-the/>

DRUCKER, Peter. Marketing and economic development. In: ENIS, B. M., COX, K. K. (Eds.). Marketing classics. 2. ed. Boston: Allyn and Bacon, 1973.

DUNNING, J. H. Studies in international Investment. Londres, Reino Unido: George Allen & Unwin, 1970

EUROPEAN BANKING AUTHORITY [EBA]. 2017. Discussion paper on the EBA's approach to financial technology (FinTech). Disponível em: <https://www.eba.europa.eu/documents/10180/1919160/EBA+Discussion+Paper+on+Fintech+%28EBA-DP-2017-02%29.pdf>

EUROPEAN ECONOMY - Banks, Regulation, and the Real Sector -2017. Acesso em mar. 2021.

EY FINTECH ADOPTION INDEX - The rapid emergence of FinTech - 2017. Acesso em mar. 2021.

FEITOSA, Conceição - Transformação digital: o impacto das fintechs na performance financeira do mercado bancário brasileiro - 2020. Acesso em Mar de. 2021.

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>

HOLLAND FINTECH, 2015. The future of finance: The socialization of finance. Disponível em: <http://hollandFinTech.com/the-future-of-finance-the-socialization-of-finance/>

HUSNAIN, M., & Akhtar, M. W. (2015). Relationship Marketing and Customer Loyalty: Evidence from Banking Sector in Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research: E Marketing*, 15(10), 1–14.

HYMER, Stephen. 1983. *Empresas Multinacionais: a Internacionalização do Capital*. Graal 1983, 1ª edição.

JUNIOR, D.; DIONISIO, E.; GIMENEZ, F.; MORINI, C. *Análise do ecossistema empreendedor do Brasil* (2016).

KEOHANE, R. e NYE, J. - *Power and Interdependence: World Politics in Transition*. Boston: Little, Brown -1977. Acesso em mar. 2021.

KEOHANE, R. e NYE, J. (eds.) - *Transnational Relations and World Politics* - Cambridge, MA: Harvard University Press. 1972. Acesso em mar. 2021.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*; tradução Ailton Bomfim Brandão – 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro: 7ª ed., Prentice-Hall, 1998.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan. *Marketing 3.0*. Elsevier Editora Ltda, 2010.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; ETIAWA, Iwan. *Marketing 5.0 Technology For Humanity*, 2021.

KPMG. 2018. *The Pulse of Fintech 2018: Global Report on Fintech Investment Trends*. Disponível em: <https://home.kpmg/au/en/home/insights/2017/04/pulse-of-fintech.html>

LOPES, Maurício. *Transformação digital e a nova globalização*. o jornal Correio Braziliense, 2016. Acesso em mai. 2021

MARQUES, Felipe. *Nubank levanta US\$ 400 milhões e é avaliado em US\$ 10,4 bilhões*. Exame com negócios, 26 de jul. 2019.

MEIRELE, Ana; BASSETTO, Livia. *Marketing De Relacionamento: Um Estudo Da Startup Nubank*.

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 em ago. 2021.

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

PAYNE, A., & Frow, P. (2017). Relationship marketing: Looking backwards towards the future. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JSM-11-2016-0380>

PEREIRA, João Basílio. Desafios atuais para o sistema monetário internacional. Economia e Tecnologia. Acesso em out, 2021.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. A crise financeira global e depois: um novo capitalismo? Scielo: Acesso em out, 2021.

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

PWC. (2016, March). Blurred lines: How FinTech is shaping financial services. Disponível em: <https://www.pwc.de/de/newsletter/finanzdienstleistung/assets/insurance-inside-ausgabe-4-maerz-2016.pdf>

RUGMAN, A. M., VERBEKE, A., & NGUYEN, Q.T.-K. (2011). Fifty years of international business theory and beyond. *Management International Review*, 51(6), 755—786.

STALLINGS, Barbara. Global change, regional response: the new international context of development. New York: Cambridge University Press, 1995.

STRANGE, A., AND RAMPPELL, A. 2016. Using “inflection points” to overcome fintech startup distribution challenges. Disponível em: <https://a16z.com/2016/05/06/inflection-points-fintech-distribution/>

TORRES, N. Uma revisão da Literatura sobre ecossistemas de startups de tecnologia (2016).

VIEIRA, Luiz - Produção Acadêmica Sobre Fintechs: Uma Análise No Banco De Teses E Dissertações Da Capes, 2019.

YANG, S. (2015, March 20). Why Wall Street is pouring money into companies that want to eat its lunch. Business Insider. Disponível em: <http://www.businessinsider.com/wall-street-invests-in-FinTech-startups-2015-3>

## GLOSSÁRIO

**Fintech.** É uma abreviação para financial technology (tecnologia financeira, em português). Ela é usada para se referir a startups ou empresas que desenvolvem produtos financeiros totalmente digitais, nas quais o uso da tecnologia é o principal diferencial em relação às empresas tradicionais do setor.

**Human-mimicking.** Tecnologias de imitação humana para criar, comunicar, entregar e aumentar o valor na experiência geral do cliente.

**Blockchain.** É um livro-razão compartilhado e imutável que facilita o processo de registro de transações e o rastreamento de ativos em uma rede empresarial

**Mindset.** É uma palavra em inglês que significa “mentalidade” ou “configuração mental”. É a forma como uma pessoa pensa e encara os desafios da vida. Assim, o mindset determina de que forma reagimos diante das mais diversas situações que nos acontecem no dia a dia, sejam elas favoráveis ou não.

**Benchmarking.** É o processo de medir as principais métricas e práticas de negócios e compará-las.

**Case.** É a história de um acontecimento empresarial, pode ser a criação uma empresa, produto ou serviço, ou outros acontecimentos relacionados ao ambiente corporativo, que pode servir como aprendizagem para outros profissionais.

**Big techs.** São grandes empresas de tecnologia, que predominam o mercado.

**Stakeholders.** Significa parte interessada. Qualquer pessoa que seja influenciada — positiva ou negativamente — pelas decisões da sua empresa é um stakeholder. Portanto, se você é cliente de algum banco, automaticamente, você se torna um stakeholder dessa instituição.

**Startups.** Uma startup, termo da língua inglesa sem tradução oficial para a língua portuguesa, é uma "empresa emergente" que tem como objetivo principal desenvolver ou aprimorar um modelo de negócio, preferencialmente escalável, disruptivo e repetível.

**Big Four.** É uma nomenclatura utilizada para se referir às quatro maiores empresas contábeis especializadas em auditoria e consultoria do mundo. Fazem parte deste seleto grupo as empresas EY, PwC, Deloitte e KPMG.

**Bank as a Service (BaaS).** É uma tecnologia cujo objetivo é permitir que qualquer empresa – independentemente do seu ramo de atuação – comece a oferecer produtos financeiros sem a necessidade de ser um banco ou instituição financeira.

**FIGURAS**

<b>Figura 1.</b> Modelo de Auto Reforço do Nubank	39
<b>Figura 2.</b> O Mundo dos Unicórnios: Nubank	42