



NETLOG 2021

International Conference on Network
Enterprises & Logistics Management

Aplicação do Modelo de Negócios Digitais no mercado bancário nacional – Análise do Nubank

Application of the Digital Business Model (DBM) at Brazilian Banking Market – Nubank Analysis

*Silva, Michel B. F.¹; Abe, Jair M.²; Lima, Luiz A.²; De Souza, Jonatas S.²; De Souza, Nilson A.²; Lima, Luigi Pavarini³;

¹Grupo de Análise de Segurança (GAS), Escola Politécnica – Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil;

²Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Paulista, São Paulo, Brasil

³Instituto de Matemática e Estatística (IME) – Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil;

*michel.silva@docente.unip.br,

Abstract

One of the effects of the COVID-19 pandemic was the acceleration of the Digital Transformation process. Considering this, it is necessary to analyze the business models applicable to digital companies. In this article, we apply the Digital Business Model (DBM), proposed by Weil and Woerner (2018), at Nubank. This fintech was founded in 2013 in Brazil and contributed to a digital revolution in the Brazilian banking market. Threats, business model, competitive advantage, capabilities and leadership in relation to Nubank's digital business model will be analyzed. There were new entrants to the digital banking market like C6 Bank and Banco Original, and traditional retail banks created digital bank structures like Next from Bradesco. Despite these obstacles and due to its differentiated business model, the quality of service provided, the customization offered to customers, Nubank has achieved a prominent position in the Brazilian market and has been consolidating a growing and loyal customer base.

Keywords. *Digital Transformation, Business digital model (DBM), Nubank, Mobile banking, Digital channels.*

Resumo

Um dos efeitos da pandemia do COVID-19 foi a aceleração do processo de Transformação Digital. Com isso, é necessário analisar os modelos de negócios aplicáveis a empresas digitais. Neste artigo, é aplicado o Modelo de negócios digitais, proposto por Weil e Woerner (2018), no Nubank. Essa fintech surgiu em 2013 no Brasil contribuiu para uma revolução digital no mercado bancários brasileiro. Serão analisadas as ameaças, o modelo de negócios, a vantagem competitiva, as capacidades e a liderança em relação ao modelo de negócios digitais do Nubank. Existiram novos entrantes no mercado de bancos digitais como C6 Bank e Banco Original e, alguém bancos de varejo tradicionais criaram estruturas de banco digitais como o Next do Bradesco. Mesmo com esses obstáculos e devido ao seu modelo de negócios diferenciado, à qualidade de atendimento prestado, a personalização oferecido aos cliente, o Nubank conseguiu uma posição de destaque no mercado brasileiro e vem consolidando um base de clientes crescente e fiel.

Keywords. *Transformação digital, Modelo de Negócios Digitais, Nubank, Mobile banking, Canais digitais.*

1 Introduction

Segundo VIAL (2019), a Transformação Digital ou *Digital Transformation* (DT) é definida como um processo que objetiva à melhoria de uma entidade através do desencadeamento de alterações significativas nas propriedades deste por meio de combinações de informação, computação, comunicação e tecnologias de conectividade.

O processo de transformações digital possui diversos elementos tais como uso de tecnologias digitais, disrupções, respostas estratégicas, alterações estruturais, mudanças de caminhos para criação de valor, barreiras organizacionais, impactos negativos e impactos positivos.

Diversos esforços para a realização da Transformação Digital já estavam sendo realizados em diversas empresas dos mais variados setores por todos os continentes. Em razão da pandemia de COVID-19, esses esforços foram acelerados fortemente em decorrência do fechamento temporário de canais presenciais como as lojas físicas.

Este artigo tem como objetivo aplicar o modelo digital de negócios, em inglês *Digital Business Model* (DBM), proposto e desenvolvido por Peter Weill e Stephanie Woerner, ao setor bancário brasileiro, especificamente ao Nubank, avaliando o modelo da empresa, estratégias tomadas e principais desafios futuros.

O Nubank é uma startup com base em solução de problemas financeiros. Conforme definição do próprio site (NUBANK, 2021): “uma startup que desenvolve soluções simples, seguras e 100% digitais”, com o objetivo de devolver o controle financeiro para o usuário.

A empresa foi fundada no Brasil em maio de 2013 e, desde sua criação, desafiou o modelo de negócios bancários tradicional ao oferecer serviço de cartão de crédito 100% digital, totalmente gerenciável por aplicativo móvel, sem cobrança de anuidade ou tarifas aos clientes (pessoa física), com design moderno e através de atendimento diferenciado e ágil, além de taxas de juros reduzidas. O banco possui um propósito bem definido: *To fight complexity to empower people*, isto é, Lutar contra a complexidade para empoderar pessoas.

Em outubro de 2017, foi lançada a Nuconta, a conta corrente do Nubank. Trata-se de uma conta 100% digital, sem tarifas, na qual o saldo é aplicado com remuneração de 100% da taxa DI. Existem os seguintes serviços: transferências entre contas do Nubank, transferência para contas em outros bancos (TEDs), PIX ou pagamento instantâneo brasileiro, pagamento de boletos, saques através da rede de caixas eletrônicos 24 horas, recarga de celular e função débito.

Em 2019, o Nubank passou a operar no mercado de empréstimo pessoal, sendo que na contratação do produto existe a customização do clientes em termos de valores e prazos. A empresa busca expandir o portfólio de produtos com soluções inovadoras.

2 Literature Review

Um dos modelos desenvolvidos para as empresas da nova geração foi desenvolvido por Weil e Woerner (2018) e é denominado Modelo de Negócios Digitais, em inglês *Digital Business Model* (DBM). Esse modelo tem como objetivo abordar as disrupções digitais, que podem ser decorrentes de novos players no mercado e novos modelos de negócio em mercados tradicionais.

A disrupção digital é oriunda de novos entrantes no mercado, novos modelos de negócios para competidores tradicionais e empresas que atuam em diversos mercados. Os novos entrantes são startups ou empresa que já nasceram com modelo de negócio digital empresas. As fintechs são 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. O Nubank foi uma das primeiras fintechs brasileiras. Depois dele, surgiram diversos bancos digitais como Banco Inter, AgiBank, Banco Original e C6 Bank.

Outra fonte de disrupção digital é a adoção de modelos de negócio digitais em competidores tradicionais. Os maiores bancos de varejo brasileiro também criaram bancos digitais próprios para concorrer no mercado. Por exemplo, o banco Bradesco criou o Next em 2017.

O DMB está baseado em seis questões fundamentais:

- 1- **AMEAÇA:** Qual é a ameaça digital e a oportunidade digital?
- 2- **MODELO DE NEGÓCIO** - Qual modelo de negócio é o melhor para o futuro da empresa?
- 3- **VANTAGEM COMPETITIVA** - Qual a vantagem digital competitiva da empresa?
- 4- **CONNECTIVIDADE** - Como a empresa vai se conectar utilizando dispositivos móveis e Internet das Coisas (IoT) ?
- 5- **CAPACIDADES** - A empresa tem as capacidades cruciais para se reinventar?
- 6- **LIDERANÇA** - A empresa tem liderança em todos os níveis hierárquicos para fazer com que a transformação ocorra?

A Figura 1 a seguir ilustra o modelo DBM.



Figura 1. Modelo de Negócios Digitais (DBM). Fonte: Autor.

Em relação às ameaças digitais, é identificar o motivo para agir e a necessidade de mudança. Entretanto, é comum não existir convergência entre as ameaças apontadas pelas diferentes equipes de uma empresa.

3 Methods

Nesta seção serão descritos os materiais utilizados para responder às perguntas do modelo DBM como estudos de mercado, levantamentos de utilização de canais e relatórios institucionais elaborados pelo

Nubank. Para cada uma das seis perguntas, serão levantados dados de mercado ou informações presentes no relatórios institucionais e financeiros do Nubank.

Um dos materiais utilizados foi a Pesquisa sobre Tecnologia Bancária, apresentada pela Febraban 2020. Nesta pesquisa, foi apresentada a evolução da quantidade de transações por ano por canal de 2015 a 2019. Entre 2018 e 2019, houve um aumento de 11% no total de transações, impulsionado por um crescimento de 19% das operações em mobile banking. Já entre 2017 e 2018, o crescimento de transações no canal mobile foi de 30% contra um crescimento de 11% no total. A Figura 2 mostra a evolução da quantidade de transações por canal entre 2015 e 2019.

Em bilhões de transações

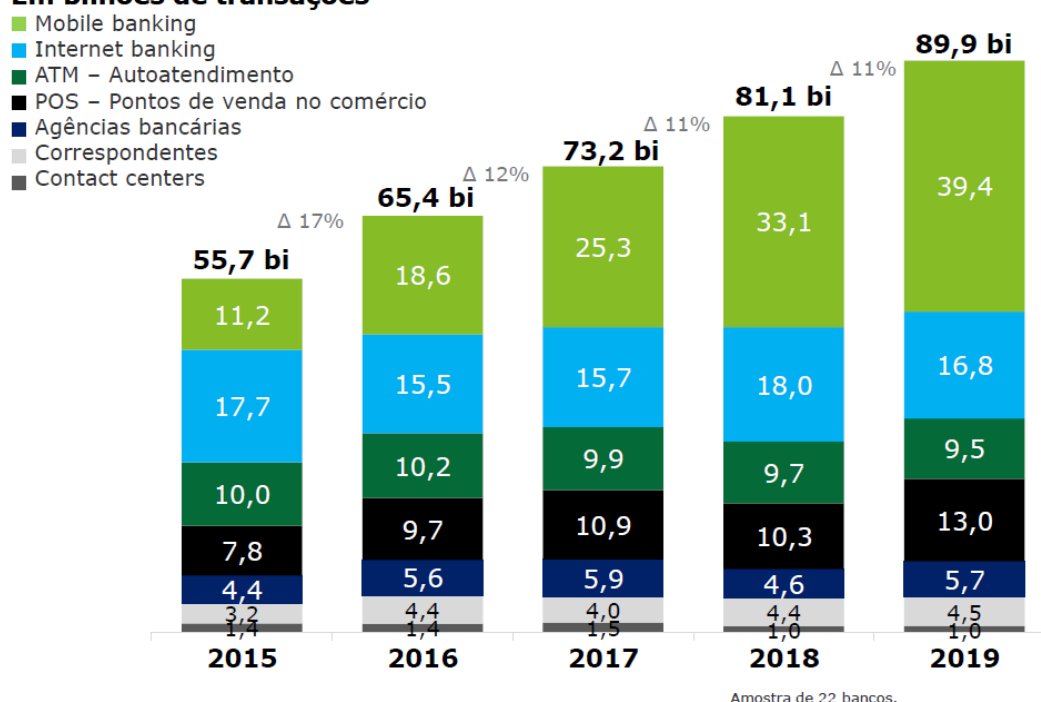


Figura 2: Evolução da quantidade de transações bancárias entre 2015 e 2019 por canal. Fonte: (FEBRABAN, 2020)

A tendência de maior utilização de canais digitais fica mais evidente ao se agrupar a participação de mobile banking e internet banking, canais tradicionais contemplando caixas eletrônicos, agências bancárias, centrais de atendimento e correspondentes bancários e operações no Ponto de venda (POS). Em 2014, 46% das transações foram realizadas nos canais Internet Banking e Mobile Banking. Em 2019, esse percentual cresceu para 63% das operações em canais digitais, e esse percentual vem crescendo anualmente.

Composição das transações bancárias por tipo de canal

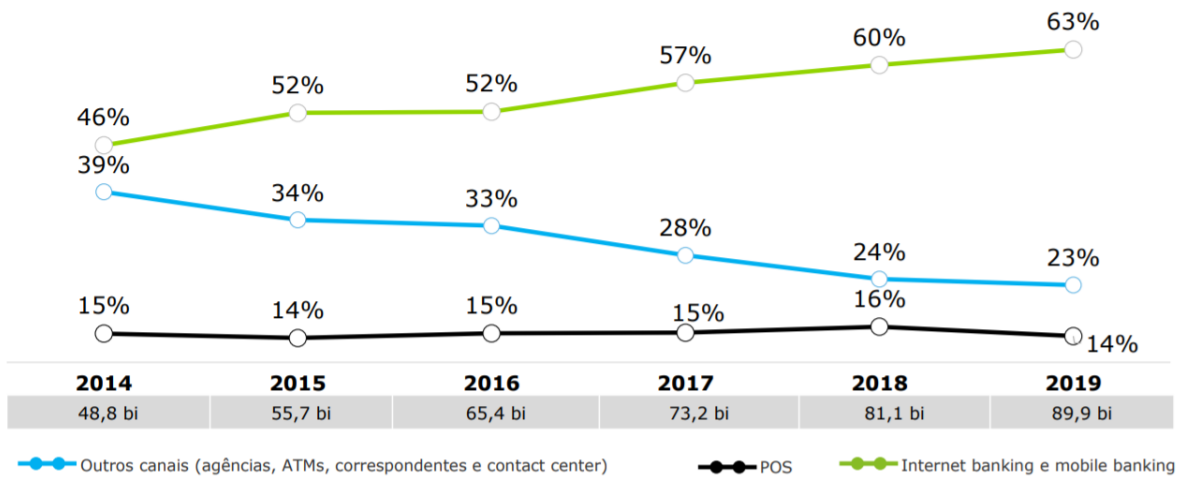


Figura 3: Composição das transações bancárias entre 2015 e 2019 por tipo de canal. Fonte: (FEBRABAN, 2020)b

A utilização de mobile banking é benéfica tanto para clientes, devido a maior comodidade e facilidade de uso, como para os bancos, pelo aumento de eficiência e menor custo de operações. De acordo com Febraban (2020), existem 93,6 milhões de conta com mobile banking no Brasil, sendo 88,8 milhões destinadas a pessoas físicas.

Com a pandemia do COVID19, esse tendência foi acelerada desde o fim de março/2020. A Figura 4 a seguir apresenta a evolução da quantidade de transações realizadas por canal. Entre janeiro e abril de 2020, as transações bancárias realizadas por pessoa física pelo canal Mobile aumentaram 22%, frente às reduções de 53% nas Agências e de 19% nos caixas eletrônicos (ATMs).

Transações realizadas por pessoas físicas¹ em milhões

- Mobile banking
- Internet banking
- ATM – Autoatendimento
- Agências bancárias
- Correspondentes

Como foram contabilizados apenas as principais transações, as **composições por canais podem apresentar diferenças** dos resultados anuais da pesquisa.

Nota 1: Não foram considerados todas as transações bancárias. Soma de apenas: Saldo, transferências, contratação de crédito, consulta de investimentos, depósitos, pagamentos de contas, saques, recarga de celular.

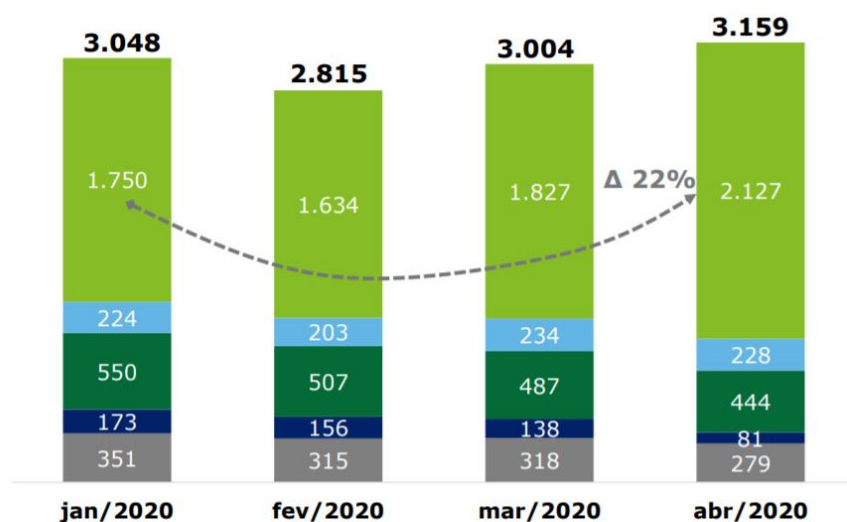


Figura 4: Transações realizadas por canal entre janeiro/2020 e março/2020. Fonte: (FEBRABAN, 2020)

Já surgiram concorrentes como bancos digitais entre os quais se destacam o Banco Inter (<https://www.bancointer.com.br/>), o Banco Original (<http://www.original.com.br>) e o C6 Bank (<https://www.c6bank.com.br/>). Dessa forma, a empresa não atua como se fosse um único player nesse mercado de banco digital no Brasil, mas é quem possui mais clientes, como mostrada a Figura a seguir.



Figura 5: Quantidade de clientes dos bancos digitais em set/19. Fonte: (BTG PACTUAL, 2020)

De acordo com BTG PACTUAL (2020), a quantidade de clientes nos bancos digitais. Os mais jovens, com idades entre 18 e 30 anos são um dos principais targets para os serviços dos bancos digitais. Cerca de 32% do público jovem entre 18 e 35 anos utiliza cartões de bancos digitais ou fintechs, sendo que as principais vantagens para esse públicos são a isenção de anuidade e taxas de juros menores em relação a bancos tradicionais, possibilidade de resolver problemas pelo celular e a menor burocracia para aprovação de crédito e operação do produto.

4 Results and Discussion

Nessa serão analisadas as respostas às seis questões propostas pelo DBM evidenciam as vantagens competitivas do modelo, bem como algumas estratégias adotadas pelo Nubank.

4.1 Questão 1: AMEAÇA - Qual é a ameaça e a oportunidade digital?

O modelo de negócios tradicional do mercado bancário brasileiro é um modelo centralizado nas instituições bancárias, que possuem processos burocráticos, com baixa qualidade no atendimento e elevadas taxas de juros e anuidade. Estas instituições possuem inúmeras agências físicas, para atendimento de seus clientes. Tais agências possuem um custo alto para sua manutenção, contribuindo ainda mais para o aumento dos juros cobrados dos clientes.

Desta forma, o Nubank visualizou, nestas dificuldades, uma oportunidade para o desenvolvimento de um novo modelo de negócios. Segundo o site da empresa, seu objetivo é “Acabar com a complexidade e devolver o controle da vida financeira para cada um”. De acordo com Cristina Junqueira, co-fundadora e VP de operações do Nubank, a ideia de criar a empresa surgiu da enorme oportunidade

observada no setor de serviços financeiros, no qual brasileiros sentem frustração frequente com seus bancos, sem entender as tarifas cobradas e sem querer utilizar as agências”.

Assim, a proposta do Nubank é um modelo bancário totalmente digital, com atendimento ao cliente de maneira online, rápido e de qualidade. A ausência de estrutura física permitiu à empresa oferecer menores taxas de juros e não cobrar anuidades e tarifas.

4.2 Questão 2: MODELO DE NEGÓCIO - Qual modelo de negócio é o melhor para o futuro da empresa?

O modelo de negócio adotado pelo Nubank tem como foco a satisfação do cliente e parece estar alinhado com as demandas necessárias para ser o modelo adequado para o futuro da empresa. Ele foi desenvolvido levando em conta as necessidades identificadas no modelo tradicional. Dentre as propostas de criação de valor do Nubank, a própria empresa destaca o foco em usabilidade/simplicidade e transparência, oferecendo aos usuários “facilidade no uso e controle de gastos” e “facilidade de acesso às informações (faturas/vencimentos/valores)”.

O público alvo da empresa é majoritariamente jovem: 70% dos usuários tem menos de 36 anos (Geração Y), e são extremamente conectados à tecnologia. São, em sua maioria, pertencentes às classes A e B, apesar de não haver exigência de renda mínima para ter acesso ao cartão.

O grande diferencial da empresa perante o mercado tradicional é o cartão de crédito 100% digital, sem anuidade e sem tarifas. Como não possui estrutura física, a empresa pode reduzir custos, o que permitiu não cobrar anuidade e taxas de seus clientes, além de trabalhar com uma taxa de juros de 7,75% ante uma média de 10% a 15% praticada no mercado.

Além disso, são oferecidos diversos serviços bancários relevantes em modelo totalmente digital, fato de grande relevância para o público-alvo, tais como gerenciamento de compras e de limite, controle de fatura via smartfone, além do bloqueio e desbloqueio do cartão via aplicativo.

Considerando o framework de modelo digital, podemos situar a empresa como Omnichannel, devido ao foco no relacionamento com o cliente e na criação de valor. Porém, para tornar-se Ecosystem Driver a empresa ainda precisa desenvolver características de design de negócios que permitam que seja identificada como referência no setor, agregando serviços complementares e talvez até competidores.

4.3 Questão 3: VANTAGEM COMPETITIVA - Qual a vantagem digital competitiva da empresa?

As instituições bancárias tradicionais necessitam de uma rede de agências físicas para oferecer aos clientes a maioria de seus serviços. Porém, por ser uma empresa totalmente digital, o Nubank não possui estrutura física para atendimento. Todos os seus serviços e interações são oferecidos através de uma plataforma digital, inclusive o atendimento e suporte aos clientes, que funciona de maneira eficiente, resultando em bons feedbacks e engajamentos. A ausência de estrutura física permite também que o Nubank tenha menor custo operacional que a média do mercado. Por meio deste

diferencial a empresa pode oferecer taxas de juros mais atrativas, além da ausência de anuidade e tarifas.

Com uma cultura baseada na imagem da empresa e foco no cliente, o Nubank consegue também oferecer uma experiência satisfatória para o cliente em serviços antes considerados burocráticos e problemáticos. Diversos relatos nas redes sociais da empresa apontam satisfação com os serviços e atendimento prestados. Estas características colocam a empresa na liderança do Ranking de maturidade digital das empresas de finanças 2019, com conceito 8,11, a frente de gigantes como Santander, Itaú e Bradesco.

Analisando o framework de fontes de vantagens competitivas, podemos situar o Nubank como uma empresa Omnichannel, porém com características de design de negócios em desenvolvimento, notadamente sua plataforma de operação.

Os funcionários que atuam de atendimento do Nubank são chamados de Xpeers, são pessoas de várias idades e formações (de engenharia e turismo a letras e farmácia), vindas de todas as regiões do país e com diferentes identidades de gênero e orientações sexuais. A origem do nome Xpeer vem da experiência (eXperience) e peer, parceiro em inglês.

O atendimento do Nubank busca oferecer ao clientes soluções além das soluções esperadas pelos clientes, sendo que os WOWs, cartas e lembranças enviado aos clientes após atendimentos, fazem parte da cultura de encantamento. O fator “Wow”, ou “Wow factor” representa a expressão empregado para descrever a sensação que os clientes apresentam quando recebem algo muito além das suas expectativas.

4.4 Questão 4: CONEXÃO - Como a empresa vai se conectar utilizando dispositivos móveis e IoT?

A empresa já nasceu com presença digital, mesmo quando era um cartão de crédito sem tarifas e anuidade, que tinha um aplicativo integrado. Além do cartão de crédito, há também a conta pessoa física e conta pessoa jurídica e mais recentemente, empréstimos pessoais.

4.5 Questão 5: CAPACIDADES - A empresa tem as capacidades cruciais para se reinventar?

A questão cultural tem papel muito relevante na organização, garantindo o alinhamento dos diferentes times buscando objetivo em comum.

O banco possui um propósito bem definido: To fight complexity to empower people, isto é, lutar contra a complexidade para empoderar pessoas. O Empoderamento do cliente está no centro das decisões do Nubank. De acordo a própria empresa, os valores do Nubank (Nubank, 2020) são:

- *We want customers to love us fanatically*: queremos que os clientes nos amem fanaticamente;
- *We are hungry and challenge the status quo*: somos famintos e desafiamos o “sistema”, o *status quo*;

- *We think and act like owners*: Pensamos e agimos com mentalidade de dono da empresa;
- *We build strong diverse teams*: construímos times fortes e com diversidade;
- *We pursue smart efficiency*: buscamos a eficiência inteligente.

De acordo com o balanço financeiro referente ao ano 2019, o Nubank teve prejuízo contábil de R\$ 313 milhões, um aumento de 212% em relação ao registrado em 2018. Para efeitos de comparação, os 6 maiores bancos brasileiros tiveram em 2019 lucros superiores a R\$ 10 bilhões.

Apesar do resultado contábil negativo, a *fintech* obteve um salto na receita bruta atingindo a marca de R\$2,1 bilhões, aumento de 70% em relação a 2018. Houve crescimento também na base de clientes brasileiros, que saiu de 5,9 milhões para 19,7 milhões em 2019, com uma conquista média de 40 mil novos clientes por dia.

A estrutura organizacional do Nubank se baseou na metodologia Agile, bastante conhecida entre empresas digitais. Ela dá mais flexibilidade e autonomia aos times ao dividir as pessoas em *squads*, *chapters*, *tribes* e *guilds*.

Resumidamente, na metodologia ágil, existem grupos de trabalho autônomos (*squads*), formados por pessoas de diferentes funções (*chapters*). Os grupos com maior afinidade ficam embaixo da mesma área (*tribe*), e pessoas de diferentes *chapters* e *squads* podem se unir em projetos paralelos para desenvolver/compartilhar novos produtos e funcionalidades (*guilds*). A Figura 5 apresenta essa estrutura de para projetos, no qual os elementos em roxo representam pessoas que atuam na área de atendimento ou customer experience.

MODELO DE SQUADS

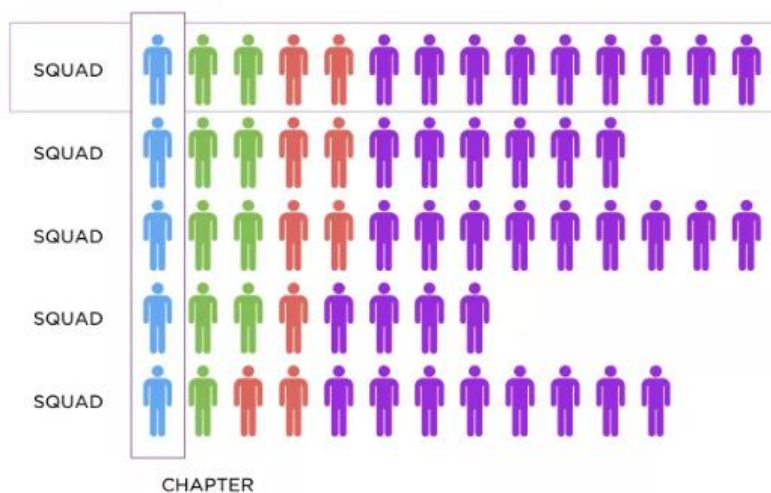


Figura 6: Modelo de squad. Fonte: <https://blog.nubank.com.br/organizar-times-com-foco-no-cliente/>. Acesso em 13 mai. 2020.

Com esse tipo de organização de projetos, em todos os projetos existirão pessoas da área de *customer experience*, que contribuem por trazer a voz do cliente.

4.6 Questão 6: LIDERANÇA - A empresa tem liderança para fazer com que a transformação ocorra?

O Nubank surgiu do descontentamento de seu presidente e fundador David Vélez com os serviços bancários brasileiros, que exigiam constantes visitas às agências e possuíam excesso de burocracia para realização de serviços simples.

Vélez é conhecido como um empreendedor nato, formado em engenharia e finanças pela universidade de Stanford, e veio ao Brasil representando a empresa de capital de risco Sequoia, em busca de startups promissoras. Fundou o Nubank com mais dois sócios: Cristina Junqueira e Edward Wible, profissionais bem-sucedidos que buscavam um novo propósito profissional.

A liderança dos três, aliada à proposta 100% digital da empresa, com foco no cliente, foi um facilitador para o processo disruptivo que propunham. O sucesso inicial da empresa atraiu novas rodadas de investimento, o que permitiu a grande expansão da base de clientes. A cultura digital da empresa, bem como uma liderança forte e atuante, garantiu à empresa um processo de inovação contínua, agregando novos serviços como a conta corrente online e o programa de recompensas.

Um exemplo da capacidade de transformação e adaptação da empresa, sem perder o foco no cliente, é a criação de um fundo de 20 milhões de reais para apoiar seus clientes durante a crise do coronavírus, com recursos advindos do marketing e ganhos de eficiência decorrentes dos processos. O objetivo do fundo é custear atendimento médico e psicológico, alimentação e medicamentos. A experiência prévia em trabalho remoto facilitou a adaptação da empresa à nova realidade, com toda a equipe trabalhando em modelo home-office.

5 Conclusion

Aplicando o modelo de negócios digitais (DBM) para o Nubank, verifica-se que a empresa possui uma vantagem competitiva na utilização de tecnologia digitais, resultado da criação de serviços alinhados com o perfil de seu público-alvo, com foco na agilidade dos canais de interação e no relacionamento com o cliente, utilizando uma linguagem simplificada e custos mais baixos que o mercado bancário tradicional brasileiro.

A Figura 6 a seguir compila as conclusões do modelo de negócios digitais em relação ao Nubank.



Figura 6: Modelo de negócios digitais aplicado ao Nubank. Fonte: Autor.

Uma comprovação do sucesso da estratégia do banco é o reconhecimento, com diversas premiações em relação à atendimento e bancos digitais, como o melhor banco brasileiro em 2019, segundo a revista Forbes, Empresa mais Inovadora da América Latina em 2019 pela revista Fast Company e uma das empresas globais usando inovação para mudar a vida das pessoas pelo Financial Times em 2020, com o prêmio Boldness in Bussiness Award.

Do ponto de vista estratégico, a empresa apoiou-se em alguns pilares como redução da burocracia, valorização da opinião dos clientes e comunicação ágil e na linguagem do cliente. O Nubank acertou em colocar o cliente como o foco do negócio em um mercado conhecido por sua baixa qualidade no atendimento ao cliente, buscando criar uma nova experiência em relacionamento bancário. Para isso, adotou processos simplificados e 100% digitais, mantendo a qualidade de atendimento e proximidade com o cliente. Esta estratégia mostrou-se assertiva, com centenas de depoimentos e comentários positivos em suas mídias sociais.

Houve uma expressiva expansão de sua base de clientes que foi conseguido através de crescimento orgânico com indicações e convites de clientes atuais para seus familiares e amigos. Com uma base de quase 20 milhões de clientes, o desafio da empresa será atingir o ponto de equilíbrio, com ofertas de produtos que sejam rentáveis para a empresa e que o cliente enxergue valor. Adicionalmente, a base de clientes do base cresce a taxas muito superiores à média de mercado. Dessa forma, é esperado que o Nubank poderá ter lucros financeiros nos próximos anos.

References

BTG PACTUAL. A Revolução dos bancos digitais 2020. Disponível em <http://conteudo.btgpactualdigital.com/boostlab-bancos-digitais>. Acesso em 14 mai. 2020

Febraban. Deloitte. Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2020 – Ano-base 2019. 2020. Disponível em <https://portal.febraban.org.br/pagina/3106/48/pt-br/pesquisa>. Acesso em 22 mar. 2021.

Nubank. Cultura com foco no Cliente. 2019. Disponível em <https://blog.nubank.com.br/cultura-do-nubank-foco-no-cliente/>. Acesso em 13 mai. 2020.

Nubank. Organizar times com foco no cliente. 2019. Disponível em <https://blog.nubank.com.br/organizar-times-com-foco-no-cliente/> . Acesso em 13 mai. 2020.

Rosa, S. C. *et al.* PRÁTICAS DE GESTÃO QUE ALIAM A COCRIAÇÃO DE VALOR E EXPERIÊNCIA DO USUÁRIO. Uma Análise da *Startup Nubank* no Mercado Brasileiro. Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade, ISSN 2238-5320, UNEB, Salvador, v. 7, n. 2, p. 22-43, maio/ago., 2017. Disponível em <https://www.revistas.uneb.br/index.php/financ/article/viewFile/3145/2386>. Acesso em 13 mai. 2020

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28 (2019), 18-44.

Weil P. Woerner, S. L. (2018). *What´s your Digital Business Model? Six questions to help you build the next-generation enterprise.* Boston, Massachusetts : Harvard Business Review Press.