

Tecnologia: O Crescimento Exponencial do Nubank

Ideia Inicial do Negócio

O Nubank nasceu em 2013 com a missão de revolucionar o setor bancário brasileiro, conhecido por sua concentração e tarifas elevadas. Antes do Nubank, cinco grandes bancos dominavam **85% do mercado financeiro** no Brasil ([Nubank: An Outsider Upending the Brazilian Banking System | Sequoia Capital](#)), cobrando anuidades e juros altíssimos – o rotativo do cartão de crédito ultrapassava **430% ao ano em 2015** ([Juros do rotativo do cartão de crédito fecha 2015 em 431.4%, segundo BC - Meu Bolso - iG](#)). O fundador David Vélez, recém-chegado ao país, sentiu na pele a dificuldade para abrir uma conta bancária: enfrentou portas giratórias, longas filas e burocracia por **5 meses apenas para obter um simples cadastro** ([Nubank: An Outsider Upending the Brazilian Banking System | Sequoia Capital](#)). Essa experiência frustrante de “*ficar horas para pagar as tarifas mais altas do mundo*” motivou Vélez a criar um banco 100% digital, transparente e sem taxas abusivas ([Nubank: An Outsider Upending the Brazilian Banking System | Sequoia Capital](#)).

Vélez, com experiência prévia no mercado financeiro, passou dois meses estudando o setor no fim de 2012. Ele percebeu que os brasileiros, em plena era do smartphone, aceitavam um serviço bancário deficiente por falta de alternativas ([Nubank: An Outsider Upending the Brazilian Banking System | Sequoia Capital](#)). Ao mesmo tempo, o uso de celulares e redes sociais explodia no país, abrindo caminho para serviços digitais inovadores ([Nubank: An Outsider Upending the Brazilian Banking System | Sequoia Capital](#)). A ideia inicial do Nubank foi, portanto, criar um “**banco nu**” – **sem burocracias ou tarifas escondidas** – que colocasse o cliente em primeiro lugar. Para isso, Vélez buscou cofundadores complementares: Cristina Junqueira, experiente em crédito no mercado local, e Edward Wible, engenheiro de software ([Nubank: An Outsider Upending the Brazilian Banking System | Sequoia Capital](#)) ([Nubank: An Outsider Upending the Brazilian Banking System | Sequoia Capital](#)). Assim, mesmo sendo um estrangeiro sem rede local, Vélez montou um time capaz de enfrentar os gigantes bancários do Brasil.

Desenvolvimento do Produto e Validação

Impedido pela regulação de lançar imediatamente um banco completo, o Nubank optou por começar com um cartão de crédito sem anuidade, gerenciado via app móvel ([Nubank - Wikipedia](#)) ([How Nubank's CX strategy made it one of the most loved digital banks | TechCrunch](#)). Essa estratégia contornou as restrições iniciais: em 2013 não havia barreiras para uma empresa estrangeira operar cartões de crédito, mas novas regras entrariam em vigor em maio de 2014 ([How Nubank's CX strategy made it one of the most loved digital banks | TechCrunch](#)). O time trabalhou em ritmo acelerado para lançar o produto antes do prazo e, em **abril de 2014, realizou a primeira transação de um cartão Nubank** ainda em fase beta ([Nubank - Wikipedia](#)).

O diferencial do cartão Nubank era claro: **limite inicial a partir de R\$ 50** (cerca de US\$ 10) para incluir mais pessoas, **zero de anuidade** e controle total pelo aplicativo ([How Nubank's CX strategy made it one of the most loved digital banks | TechCrunch](#)). Isso contrastava

fortemente com os cartões tradicionais, que cobravam anuidades de centenas de reais e tinham juros exorbitantes. Para tornar a experiência amigável, o app permitia solicitar aumento de limite, bloqueio/desbloqueio e atendimento rápido, tudo sem a necessidade de ir a uma agência. O Nubank escolheu a cor **roxa** para seu cartão – algo incomum em bancos – justamente para sinalizar sua ruptura com a tradição bancária conservadora ([How Nubank's CX strategy made it one of the most loved digital banks | TechCrunch](#)).

Nos primeiros meses, o Nubank adotou um lançamento controlado **por convites**, começando por amigos e familiares dos funcionários ([How Nubank's CX strategy made it one of the most loved digital banks | TechCrunch](#)). Esse beta fechado permitiu aprimorar o produto com feedback real antes de escalar. Em apenas seis meses após o primeiro cartão, **já havia 19 mil clientes e uma fila de espera de milhares de pessoas** interessadas ([How Nubank's CX strategy made it one of the most loved digital banks | TechCrunch](#)). Essa validação inicial mostrou que havia enorme demanda reprimida por serviços financeiros melhores. O Nubank focou então em **refinar o aplicativo e o algoritmo de análise de crédito**, garantindo uma experiência estável conforme os usuários cresciam.

Estratégias de Crescimento e Marketing

Com o produto validado, o Nubank investiu em crescimento principalmente via boca a boca e mídias digitais. Em vez de agências físicas, todo o atendimento era online e elogiado pela agilidade – um diferencial que gerou **“amor dos clientes” e recomendações espontâneas**, considerado o maior trunfo da empresa ([Nubank: An Outsider Upending the Brazilian Banking System | Sequoia Capital](#)). A estratégia de convites continuou a ser usada para criar exclusividade e confiança: cada novo cliente podia indicar amigos, fomentando uma base engajada desde o início ([How Nubank's CX strategy made it one of the most loved digital banks | TechCrunch](#)). Essa tática viral reduziu custos de aquisição e gerou credibilidade, pois as pessoas tendem a confiar em recomendações de conhecidos.

O Nubank também **surfou na popularidade do smartphone** no Brasil. Em 2014, muitos serviços bancários móveis eram precários ou inexistentes; o Nubank surgiu como uma solução moderna, totalmente adaptada aos celulares. A empresa aproveitou redes sociais e conteúdo educativo para se aproximar do público jovem, explicando, por exemplo, como funcionam os juros ou porque os bancos tradicionais cobravam tanto. A cor roxa inusitada e o tom informal de comunicação ajudaram a **posicionar o Nubank como uma marca descolada e amigável**, em contraste com a imagem sisuda dos bancos tradicionais ([How Nubank's CX strategy made it one of the most loved digital banks | TechCrunch](#)).

Para acelerar o crescimento, o Nubank contou com parcerias e melhorias contínuas. Em 2017, obteve a tão aguardada licença bancária, permitindo lançar a **NuConta (conta digital)** sem tarifas, que expandiu os serviços além do cartão ([How Nubank's CX strategy made it one of the most loved digital banks | TechCrunch](#)) ([How Nubank's CX strategy made it one of the most loved digital banks | TechCrunch](#)). Novos produtos vieram nos anos seguintes, como programa de recompensas (Nubank Rewards) e empréstimos pessoais, aumentando o engajamento dos clientes dentro do ecossistema Nubank ([Nubank - Wikipedia](#)). Cada inovação era comunicada de forma transparente, reforçando a confiança do público. Quando um desafio regulatório quase ameaçou o negócio em 2016, os clientes mobilizaram-se em massa nas redes sociais em defesa do Nubank, mostrando o **alto grau**

de fidelidade à marca ([Nubank: An Outsider Upending the Brazilian Banking System | Sequoia Capital](#)) ([Nubank: An Outsider Upending the Brazilian Banking System | Sequoia Capital](#)) – resultado direto da estratégia centrada no cliente.

Investimentos e Receitas

Desde o início, o Nubank atraiu a atenção de investidores de peso para sustentar seu rápido crescimento. Ainda em 2013, antes mesmo do lançamento público, a startup recebeu **US\$ 2 milhões de seed capital** dos fundos Sequoia Capital e Kaszek Ventures ([How Nubank's CX strategy made it one of the most loved digital banks | TechCrunch](#)). A confiança de grandes fundos internacionais mostrou-se bem colocada: nos anos seguintes, o Nubank levantou diversas rodadas expressivas. Em 2014 veio uma Série A de **US\$ 14,3 milhões** ([Nubank - Wikipedia](#)); em 2015, uma Série B de **US\$ 30 milhões liderada pelo Tiger Global**, seguida apenas sete meses depois por **US\$ 52 milhões de Série C do Founders Fund** ([How Nubank's CX strategy made it one of the most loved digital banks | TechCrunch](#)). Esses aportes permitiram à empresa investir em tecnologia e suportar operações ainda deficitárias enquanto construía a base de clientes.

O resultado foi um crescimento explosivo. Em **2018, o Nubank já tinha 6 milhões de usuários de cartão**, 90% deles ativos, e faturamento anual próximo de **US\$ 129 milhões** ([How Nubank's CX strategy made it one of the most loved digital banks | TechCrunch](#)). No ano seguinte, ultrapassou 10 milhões de clientes e tornou-se um “unicórnio” – valor de mercado acima de US\$ 1 bilhão ([Nubank - Wikipedia](#)). Com a expansão para outros países da América Latina (México e Colômbia) e lançamento de novas soluções, as receitas continuaram subindo. O Nubank abriu capital na Bolsa de Nova York em dezembro de 2021, alcançando valuation de **US\$ 45 bilhões** no IPO ([Nubank - Wikipedia](#)). Na ocasião, foi a empresa financeira latino-americana mais valiosa, reflexo das expectativas quanto ao seu modelo digital inovador.

Em termos de receita e lucro, os números recentes confirmam a solidez do negócio. Em 2023, o Nubank registrou **US\$ 8,03 bilhões de receita** e **US\$ 1,03 bilhão de lucro líquido** ([Nubank - Wikipedia](#)) ([Nubank - Wikipedia](#)) – uma reviravolta notável para quem operou com prejuízo nos primeiros anos visando ganhar escala. Esse desempenho continuou em 2024: o banco aumentou a receita anual em quase **60%**, **atingindo US\$ 11,5 bilhões**, e praticamente dobrou o lucro líquido para **US\$ 2,0 bilhões** ([A prioridade do Nubank: aumentar seu market share na América Latina - Brazil Journal](#)). O Nubank também já captou um total de quase **US\$ 2 bilhões em capital de risco** desde a fundação até as vésperas do IPO ([How Nubank's CX strategy made it one of the most loved digital banks | TechCrunch](#)), recebendo aportes de gigantes como Tencent (que investiu US\$ 180 milhões em 2018) e até do fundo Berkshire Hathaway, de Warren Buffett ([Nubank - Wikipedia](#)) ([Nubank - Wikipedia](#)). Esses investimentos robustos viabilizaram a rápida expansão e hoje se traduzem em um negócio rentável e em crescimento.

Principais Desafios e Superação

Ao desafiar um oligopólio centenário, o Nubank enfrentou inúmeros obstáculos. Um dos maiores desafios iniciais foi **regulatório**: por ser comandado por um estrangeiro, o Nubank não podia obter licença bancária facilmente ([How Nubank's CX strategy made it one of the](#)

[most loved digital banks | TechCrunch](#)). A solução foi começar com cartão de crédito (menos regulado) e, paralelamente, negociar com autoridades. Em 2017, o então presidente Michel Temer assinou o decreto autorizando a licença do Nubank, após o Banco Central perceber os benefícios da concorrência trazida pela fintech ([How Nubank's CX strategy made it one of the most loved digital banks | TechCrunch](#)) ([How Nubank's CX strategy made it one of the most loved digital banks | TechCrunch](#)). Transformar potenciais inimigos (reguladores) em aliados foi crucial – o Nubank adotou postura colaborativa, tornando-se “o aluno da primeira fila”, cumprindo rigorosamente as normas para ganhar credibilidade ([Nubank: An Outsider Upending the Brazilian Banking System | Sequoia Capital](#)). Essa estratégia se pagou: quando uma mudança regulatória ameaçou aumentar o capital mínimo e inviabilizar fintechs, o Nubank mobilizou consumidores e convenceu o governo a não seguir com a medida ([Nubank: An Outsider Upending the Brazilian Banking System | Sequoia Capital](#)) ([Nubank: An Outsider Upending the Brazilian Banking System | Sequoia Capital](#)). A transparência e defesa do cliente em momentos de crise reforçaram a confiança no banco.

Outro desafio foi **construir confiança do zero** em serviços financeiros 100% digitais, algo inédito para muitos brasileiros. Como superar o receio de não ter uma agência física? O Nubank apostou em atendimento excepcional e na recomendação orgânica. Cada problema de cliente era resolvido com atenção (chegando a casos emblemáticos, como enviar cupcakes de pedido de desculpas), criando uma legião de fãs. Essa ênfase no suporte humanizado e na **cultura “customer first”** virou um diferencial competitivo – enquanto bancos tradicionais eram mal avaliados, o Nubank figurou entre as empresas com clientes mais satisfeitos. A **escala** também trouxe desafios operacionais: o rápido crescimento exigiu aprimorar infraestrutura tecnológica para suportar milhões de usuários. A startup investiu pesado em engenharia, inclusive adquirindo empresas de software (como Plataformatec em 2020) para reforçar seu time ([Nubank - Wikipedia](#)). Assim, evitou quedas de sistema e manteve a experiência fluida mesmo com a base em expansão.

Por fim, houve o desafio de **monetização sustentável**. Oferecer anuidade zero e serviços baratos atraiu clientes, mas pressionou margens. O Nubank focou então em eficiência e volume: sem agências e com tecnologia proprietária, seu custo de servir cada cliente é **85% menor que o de bancos incumbentes** ([A prioridade do Nubank: aumentar seu market share na América Latina - Brazil Journal](#)). Isso permitiu lucrar oferecendo juros competitivos e expandir portfólio (conta com rendimento automático, seguros, investimentos via app, etc.) sem trair o modelo “sem tarifas abusivas”. A entrada de concorrentes digitais e até grandes bancos imitando a isenção de taxas confirmou a dificuldade de se manter na dianteira. Porém, o Nubank continua inovando – adotou inteligência artificial para oferta de crédito e atendimento em 2023 ([Nubank - Wikipedia](#)) – e diversificando receita com produtos como marketplace e plataforma para lojistas dentro do app. Ao **preencher seu time com talentos experientes em áreas onde Vélaz era novato (banco, tecnologia)** ([Nubank: An Outsider Upending the Brazilian Banking System | Sequoia Capital](#)) e manter a cultura de foco no cliente, o Nubank superou os percalços e consolidou seu espaço.

Impacto no Mercado e Resultados Financeiros

O Nubank teve um impacto transformador no mercado financeiro brasileiro. Sua presença forçou os concorrentes a melhorarem seus serviços: grandes bancos reduziram ou

eliminaram tarifas de cartões e contas digitais para não perder clientes. Além disso, o Nubank **democratizou o acesso financeiro** – milhões de pessoas obtiveram seu primeiro cartão de crédito graças ao processo simples pelo app. Atualmente, com mais de **70 milhões de clientes ativos só no Brasil** (e presença também no México e Colômbia), o Nubank já é a **3ª maior instituição financeira do país em número de clientes** ([A prioridade do Nubank: aumentar seu market share na América Latina - Brazil Journal](#)), atrás apenas de dois bancos tradicionais. Esse feito, alcançado em apenas uma década, reflete em parte o atendimento a um público antes negligenciado: jovens, população fora dos grandes centros e pessoas sem histórico extenso bancário.

Em termos de inclusão, o Nubank ajudou a diminuir o número de desbancarizados. Embora 75% dos adultos brasileiros tivessem conta bancária em 2019, ainda havia carência de acesso a crédito e serviços modernos para as classes de menor renda ([Consultas democratizadas nas clínicas populares | Saúde | Valor Econômico](#)). Com um produto acessível e sem burocracia, o Nubank capturou essa fatia – **53% da população brasileira adulta já era cliente Nubank em 2023** ([A prioridade do Nubank: aumentar seu market share na América Latina - Brazil Journal](#)). No cenário latino-americano, o Nubank tornou-se o maior banco digital, acumulando **cerca de 88 milhões de clientes na América Latina** ao fim de 2023 ([Nubank - Wikipedia](#)). Esse alcance lhe rendeu faturamento proporcional: as receitas anuais saltaram de R\$ 76 milhões em 2017 para **mais de R\$ 40 bilhões em 2023** (US\$ 8 bi) ([Nubank - Wikipedia](#)), acompanhadas por crescimento de serviços – hoje opera crédito pessoal, seguros e investimentos integrados.

Os resultados financeiros recentes comprovam a sustentabilidade do modelo. No ano de 2023, o Nubank teve lucro líquido de **US\$ 1,0 bilhão**, seu primeiro ano “no azul” em grande escala ([Inter, Nubank, PagBank, Stone e XP lucram R\\$ 20,7 bi em 2024](#)) ([A prioridade do Nubank: aumentar seu market share na América Latina - Brazil Journal](#)). Em 2024, manteve a trajetória positiva, com lucro aproximando-se de **US\$ 2 bilhões** ([A prioridade do Nubank: aumentar seu market share na América Latina - Brazil Journal](#)). A eficiência operacional – custo por cliente muito baixo – e a escala continental suportam margens saudáveis. A empresa vale em torno de US\$ 35 bilhões no mercado atualmente e continua crescendo em empréstimos, com carteira de crédito expandindo 75% em 2024 ([Nubank aumenta lucro em 85% e fecha 2024 com 114 milhões de ...](#)). Mais do que números, o Nubank impactou a cultura: provaram que é possível empreender em tecnologia financeira no Brasil em nível mundial. O caso Nubank virou estudo de Harvard e inspiração para dezenas de outras fintechs. Como resumiu o fundador Vélaz, *“ainda temos apenas cerca de 3% das receitas de serviços financeiros na América Latina – o potencial de crescimento permanece enorme”* ([A prioridade do Nubank: aumentar seu market share na América Latina - Brazil Journal](#)). Em resumo, o Nubank saiu de uma pequena ideia disruptiva para se tornar **sinônimo de inovação bancária**, beneficiando milhões de consumidores e inaugurando uma nova era no empreendedorismo em tecnologia financeira no país.