



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

# **UMA ANÁLISE DO MARKETING DE RELACIONAMENTO DO NUBANK**

**Gabriela Marques Favieri**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Graduação em Administração de Empresas**

Rio de Janeiro, novembro de 2022.



**Gabriela Marques Favieri**

# **UMA ANÁLISE DO MARKETING DE RELACIONAMENTO DO NUBANK**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador(a) : Vivian Peuker S. Steinhäuser

Rio de Janeiro  
novembro de 2022.

## **Agradecimentos**

Gostaria de agradecer, em primeiro lugar, aos meus pais, André e Adriana, que foram os responsáveis por eu estar aqui hoje, os que acreditaram em mim, ainda que eu mesma não acreditasse. Obrigada por serem meus maiores guias e mentores, dedico à vocês todo o meu desempenho até aqui, que carrego com muito orgulho em ter ao meu lado as pessoas mais incríveis do mundo.

Dedico também às minhas amigas, Camile, Karina e Natielle, por terem sido um suporte tão essencial nessa caminhada, que me ajudaram a crescer e me polir para que eu alcançasse um desempenho acadêmico tão importante. Mais do que isso, construíram um elo tão importante de amizade. “O mundo é tão vasto e somos tão pequenos, mas unidos pela amizade, nós somos gigantes”.

Por fim, agradeço aos meus professores e a minha orientadora, detentores de todo conhecimento que aprendi até aqui, e que foram tão importantes por me passarem conteúdos de formas tão interessantes e descomplicadas, motivo pelo qual me encontrei aqui dentro e pude me apaixonar por vários conteúdos, que hoje, fazem parte da minha trajetória profissional.

## **Resumo**

Favieri, Gabriela. Uma análise do Marketing de Relacionamento do Nubank. Rio de Janeiro, 2022. 32 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O estudo buscou entender, primeiro, se o Nubank de fato tem um bom posicionamento com os consumidores no quesito avaliação na qualidade de serviços financeiros, além de entender quais ações fazem com que isso de fato seja percebido pelo cliente. A entrevista exploratória qualitativa foi realizada com 16 entrevistados, de 22 a 29 anos. A análise dos resultados mostrou que de fato os clientes do Nubank enxergam valor nos serviços prestados, e que o principal fator para tal percepção é a qualidade no atendimento e suporte humanizados e a desburocratização dos processos da empresa.

### **Palavras- chave**

Nubank, CRM, serviços, marketing de serviços, marketing digital, banco, instituição financeira.

**Abstract**

Favieri, Gabriela. Uma análise do Marketing de relacionamento do Nubank. Rio de Janeiro, 2022. 32 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The purpose of this study is to understand the preferences for Nubank Brazilian consumers, of ages between 22 to 29. The interview shows that consumers perceive value in the Nubank's services mainly through the humanized customer support and uncomplicated financial process.

**Key-words**

Customer relationship management, service, bank, consumers

## Sumário

1 O tema e o problema de estudo	1
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo	1
1.2. Objetivos do estudo	2
1.2.1 Objetivos do estudo	2
1.2.2. Objetivos intermediários e específicos do estudo	3
1.3. Justificativa e relevância do estudo e sua problematização	3
1.4. Delimitação e focalização do estudo	3
2 Revisão de literatura	5
2.1. Marketing de serviços	5
2.2.1. Percepção da qualidade em Serviços	9
2.3. Marketing Digital no setor bancário	13
3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo	16
3.1. Etapas de coleta de dados	16
3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo	16
3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo	17
3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo	17
3.5. Limitações do Estudo	18
4 Apresentação e análise dos resultados	19
4.1. Descrição da amostra / do perfil dos entrevistados	19
4.2. Descrição e análise dos resultados	20
4.2.1. Percepção de valor	20
4.2.2. Captação e retenção	22
4.2.3. Marketing digital	24
4.2.4. Percepção de qualidade	26

5 Conclusões e recomendações para novos estudos	28
5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos	29
6 Referências Bibliográficas	30
Anexo 1	32

## Lista de figuras

Figura 1: Pessoas empregadas na área de serviços	6
Figura 2: A estrutura mutável do emprego à medida que uma economia se desenvolve	7
Figura 3: Tamanho do setor de Serviços em Países da América Latina e Caribe	7
Figura 4: Como os atributos do Produto afetam a Possibilidade de avaliação	11
Figura 5: A relação entre expectativas, satisfação do cliente e qualidade percebida em serviços	12
Figura 6: Selo indicação do amigo Nubank	24
Figura 7: Publicidade Nubank	25

## Lista de Tabelas

Tabela 1: Descrição do perfil dos entrevistados.	19
--	----

# **1 O tema e o problema de estudo**

## **1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo**

O Nubank surgiu em 2013, como uma fintech pioneira em serviços financeiros. A fintech chegou no Brasil oferecendo diversos benefícios e diferenciações em relação aos seus concorrentes. Mais do que isso, surgiu em um contexto em que quase não se via isenção de tarifas bancárias, e que os bancos eram vistos como lentos e burocráticos, e muitas vezes com tarifas excessivas. Nesse cenário, o Nubank chega para mudar a visão do mercado e dos clientes, trazendo um quadro totalmente digital, rápido e sem tarifas. O grande impacto disso tudo foi a perda de market share de muitos bancos, que precisaram se reposicionar e remodelar seus processos e sua imagem.

O Nubank surgiu no Brasil com tons modernos e tecnológicos, conquistando mais de 54 milhões de clientes (Nubank, 2022). Totalmente digital, sem agências e tudo pode ser resolvido através de um aplicativo no smartphone, tudo isso com o intuito de ampliar ainda mais a experiência do usuário.

Dentre as inovações da Fintech, podemos citar diversas ações que o fizeram ser o banco mais inovador do Brasil (Forbes, 2019) e da América Latina (Fast Company, 2019). O Nubank criou sua própria corretora de valores em 2022, através da compra da Easynvest, permitindo que os clientes possam investir de forma simples e segura, contando também com um blog que ensina a investir de forma descomplexada, com o intuito de atrair jovens que nunca investiram para o mercado financeiro. A empresa também criou a opção de gerar múltiplos cartões virtuais e etiquetá-los para se organizar financeiramente. Outra facilidade foi trazer o e-commerce para dentro do banco, em que no próprio aplicativo é possível acessar lojas e obter descontos exclusivos para clientes Nu. A fintech conta também com rendimento automático, categorização para dividir o dinheiro guardado, rapidez na aprovação e no início da utilização da conta e atendimento diferenciado, sem a presença de robôs, e tudo é feito de pessoa para pessoa.



Este estudo tem por objetivo entender quais as características mais relevantes fizeram o Nubank se tornar o banco mais valioso da América Latina, e consequentemente, do Brasil (Forbes, 2021), superando inclusive bancos tradicionais considerados os maiores do Brasil.

A área estudada será principalmente a de Marketing, sendo a disciplina de Marketing digital a maior motivadora para a escolha do tema, tendo em vista a relevante importância do marketing digital para as empresas, como aliado em atrair novos clientes, dar maior visibilidade às marcas e apostar em um bom atendimento. A percepção de qualidade pelos clientes também será um conceito fundamental para entender o estudo.

Entre os textos relevantes para se ampliar os conhecimentos no estudo estão, “A nova configuração do mercado financeiro e implicações no relacionamento com o cliente: Um estudo de caso da startup Nubank”, que tem um panorama importante sobre a caracterização histórica do setor financeiro e da revolução tecnológica das startups financeiras, que aborda as exigências do consumidor final, sua percepção quanto ao Nubank e seus produtos, e o artigo “Práticas de Gestão que Aliam a Co criação de Valor e Experiência do Usuário: Uma Análise da Startup Nubank no Mercado Brasileiro”, que dialoga sobre as estratégias relacionadas aos clientes em sua criação de valor e engajamento dos clientes. Com isso, a questão central do problema é: Quais ações e estratégias fizeram do Nubank um banco bem avaliado pelos clientes do ponto de vista do atendimento?

## **1.2. Objetivos do estudo**

A seguir são apresentados os objetivos finais e os objetivos intermediários e específicos do estudo.

### **1.2.1. Objetivo final do estudo**

O objetivo final do estudo busca analisar quais questões tornaram o Nubank um banco relevante para os clientes, do ponto de vista das exigências e expectativas no relacionamento com os consumidores.

### **1.2.2. Objetivos intermediários e específicos do estudo**

Os objetivos específicos deste estudo são entender como é dada percepção de qualidade pelos clientes, as tendências modernas do marketing para bancos digitais e as exigências no relacionamento com os clientes dos bancos digitais.

### **1.3. Justificativa e relevância do estudo e sua problematização**

Apesar de estudos acerca das estratégias financeiras e de marketing que fizeram do Nubank um sucesso, o estudo visa esclarecer quais ações de fato impactam na imagem de liderança no relacionamento com os clientes. O estudo irá abordar questões dentro do Marketing de relacionamento para entender de onde vem a satisfação e retenção dos clientes do banco.

Tal pesquisa parece interessante porque evidencia as tendências em relação às estratégias no relacionamento com o cliente, suas exigências e sua percepção de qualidade. Além disso, é possível que a percepção de qualidade dos clientes tenha mudado, o que implicaria também em investigar se o Nubank acompanhou tais mudanças.

As informações que esse estudo pretende produzir podem se mostrar de interesse para todas as organizações, já que boas estratégias de relacionamento com o cliente permitem a fidelização, o que pode ser menos custoso do que atrair novos clientes e aumentar o engajamento com a marca.

Os resultados a serem alcançados também poderão ser úteis para outros bancos digitais, posto que bancos digitais não possuem estruturas físicas e apostar no relacionamento com o cliente pode ser seu maior aliado.

### **1.4. Delimitação e focalização do estudo**

A pesquisa foca em quais características utilizadas pelo Nubank no âmbito do atendimento ao cliente causou maiores satisfações e fidelização por parte dos consumidores. Estes últimos, são brasileiros, residentes no Brasil, e com a faixa etária especificada abaixo. O interesse em pesquisar sobre o atendimento de um banco digital, é pelo histórico de atendimentos ruins e burocráticos por parte dos

bancos, inclusive de outros bancos digitais. Outro ponto de interesse é o Nubank ter crescido tanto e se tornado referência na América latina.

Segundo o Infomoney (2021), a faixa etária entre 18 e 29 anos é a que mais utiliza bancos digitais. Portanto, o foco dos estudos será pessoas com tal faixa etária, ambos os sexos. Essa idade se encaixa na geração Y, que segundo Rudge (2016), compreende os nascidos entre 1978 e 1990.

As características estudadas sobre a opinião dos consumidores serão a satisfação com o atendimento do Nubank e se a identidade da marca é valorizada pelos consumidores. Outro ponto a ser focalizado é a cadeia de valor da marca, mais especificamente a parte de marketing e vendas, que estão associadas às formas que um consumidor compra o produto. Para Porter (1985) toda empresa é uma reunião de atividades executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seus produtos. Todas estas atividades podem ser representadas, fazendo-se uso de uma cadeia de valores.

O estudo é importante pois demonstrará algumas características no atendimento que são essenciais para os clientes. Tanto para quem é da área bancária ou não, se faz importante por permitir um benchmarking por parte de empresas, CEOs etc.

A pesquisa não será relacionada a análise financeira ou contábil do banco, mas do ponto de vista da percepção de qualidade e nível de satisfação dos clientes do Nubank.

## **2 Referencial teórico**

Neste capítulo são apresentados e discutidos aspectos conceituais e estudos relacionados ao tema e estudo em investigação e que servirão de base para a análise realizada.

Esta seção está dividida em 3 partes e abordam, respectivamente, a questão do Marketing de Serviços para contextualizar o problema de estudo, na visão de Luzzi (2006), Kotler (1988), Lovelock, Wirtz, Hemzo (2014) e Zeithaml, Bitner, Gremler (2014), às perspectivas de Alves (2006), Carpinetti e Gerolamo (2009), Luzzi (2006) e Kotler e Armstrong (2007) sobre a percepção de qualidade dos consumidores. Por fim, o conceito de Marketing Digital no setor bancário, segundo Kotler e Keller (2010), Siqueira (2021), Cairo (2010), Solomon (2011) .

### **2.1. Marketing de Serviços**

Segundo Luzzi (2006), o marketing pode ser definido como a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade. É notório a visão de que um dos focos do marketing é justamente a satisfação dos clientes, objeto principal estudado neste estudo.

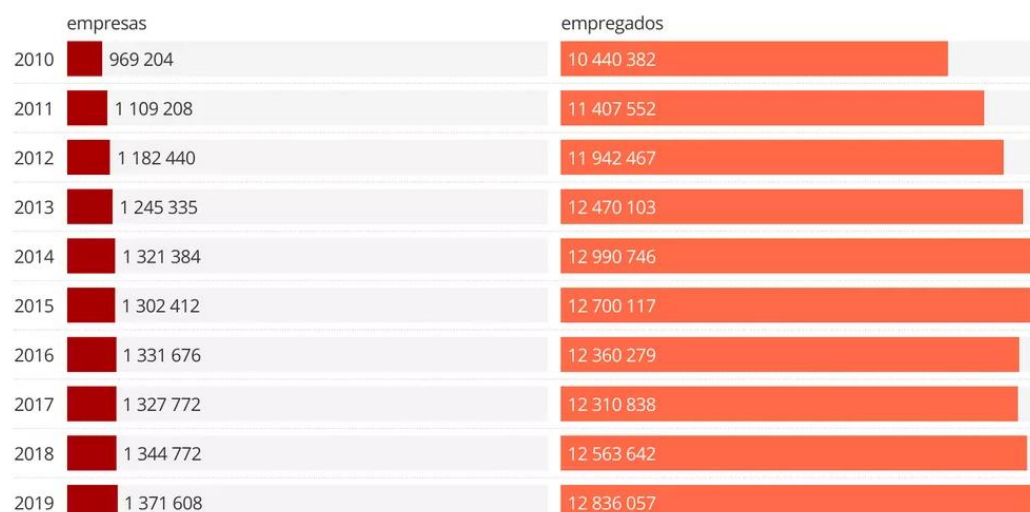
Nesta seção serão abordados conceitos relacionados a serviços e sua importância na pesquisa realizada. Segundo Kotler (1988), "serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer a outra, que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de qualquer coisa. Sua produção pode estar ou não vinculada a um produto físico". Com essa definição, pode-se captar a dificuldade de mensurar o qualitativo dos serviços, ou até mesmo de padronizar o tipo de serviço prestado para todos os clientes e atingir o objetivo da eficiência. Esse seria um desafio enorme no que diz respeito ao relacionamento com o cliente, que ao mesmo tempo que quer personalização, quer a padronização da qualidade dos serviços consumidos, tais desafios vão de

encontro com a visão do autor Luzzi (2006, p. 14), que expressa o alto nível de sofisticação exigido pelos consumidores e seu alto grau de insatisfação com serviços prestados.

Quanto aos autores Lovelock, Wirtz, Hemzo (2014), serviços são atividades econômicas que uma parte oferece a outra. Geralmente baseadas no tempo, seu desempenho traz a seus destinatários os resultados desejados, objetos ou outros ativos pelos quais os compradores têm responsabilidade. Essa definição nos mostra a importância do desempenho que deve ocorrer entre as trocas, e que assim como a intangibilidade dos serviços em si, há elementos na criação de valor intangíveis também. Logo, há um desafio em compreender as expectativas dos consumidores, o que implica em um planejamento estratégico de Marketing de serviços para que se possa entregar com eficiência relacionamentos de qualidade com os consumidores.

Segundo Lovelock (2001), o Marketing de Serviços “são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no - ou em nome do - destinatário ou serviço.”

Figura 1: Pessoas empregadas na área de serviços

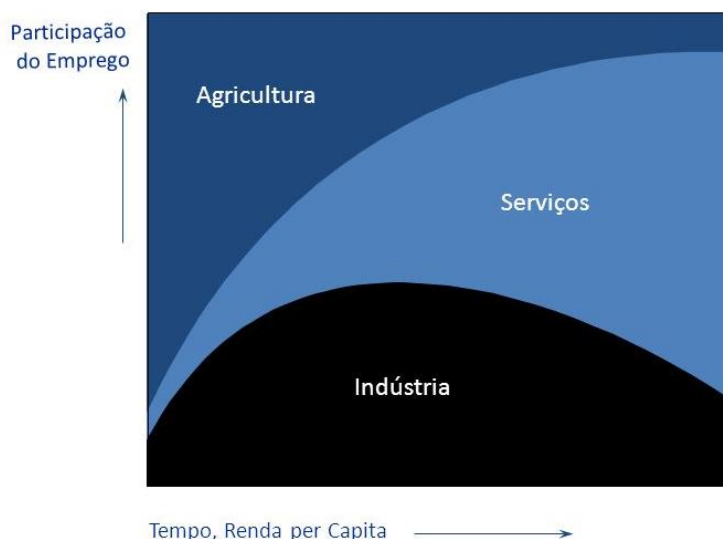


Fonte: IBGE, 2019.

Pelo gráfico, extraído de uma pesquisa do IBGE (2019), nota-se o aumento do setor de serviços no Brasil, que cresceu aproximadamente 400 mil em 10 anos, através do número de pessoas empregadas no setor. O estudo realizado pelo PAS (pesquisa anual de serviços) é muito importante para o planejamento das empresas. Em paralelo a essa afirmação, Lovelock (2019) nos diz que à medida

que a economia nacional se desenvolve, o setor de serviços cresce em proporção, bem como demonstrado no gráfico abaixo.

Figura 2: A estrutura mutável do emprego à medida que uma economia se desenvolve



Fonte: Fundo monetário internacional, 1997.

Lovelock diz ainda que o domínio desse setor não diz respeito exclusivamente aos países desenvolvidos, mas que é também verdade na América Latina, e que no Brasil, ele tem grande significância no Produto Interno Bruto do país, como exposto abaixo.

Figura 3: Tamanho do setor de Serviços em Países da América Latina e Caribe

País	Porcentagem dos Serviços no PNB	Agricultura	Indústria	Serviços
Argentina	63	12	32	57
Brasil	52	22	23	53
Costa Rica	59	25	27	48
República Dominicana	62	24	18	58
Equador	50	31	18	51
El Salvador	66	11	29	60
Guatemala	55	50	18	32
Honduras	50	37	21	42
México	63	23	28	50
Panamá	72	27	15	67
Porto Rico	57	4	26	70
Trinidad-Tobago	55	10	33	57
Uruguai	64	15	26	60
Venezuela	53	11	28	61

Fonte: Banco Mundial, 1995.

Há dois tipos de serviços segundo Las Casas (2006), os serviços industriais e os serviços de consumo, este último, que será objeto de pesquisa nesse estudo. Serviços de consumo são os prestados diretamente ao consumidor final. Neste estudo em especial, falaremos do serviço de consumo de escolha, quando serviços possuem custos e diferenciais baseados em sua qualidade, tendo o consumidor mais compensação ao pesquisar para qual irá, que o caso dos bancos.

Entendendo os conceitos de Marketing de serviços, é importante compreender o comprador de serviços. Segundo Luzzi (2006), as etapas de compra do consumidor de serviços são a identificação, pelo consumidor, da necessidade de um serviço, a busca por informações das ofertas do mercado, análise das características das ofertas, decisão da compra, e a confirmação que justifiquem sua escolha. No caso do objeto de estudo, o consumidor sente a necessidade de ter serviços no setor bancário, analisa as oportunidades disponíveis, avalia baseado em critérios, toma a decisão da aquisição do serviço e posteriormente define se a compra valeu a pena. Logo, desde o estágio inicial até o pós-venda, o marketing de serviços precisa ser eficiente, tanto para captação quanto fidelização dos consumidores.

Ainda segundo Luzzi (2006), a ênfase no atendimento é um dos principais requisitos pelos consumidores aos prestadores de serviços. Tal exigência ajudará a dar um norte ao objeto de estudo, que busca entender quais estratégias de atendimento são/foram um ponto chave no sucesso do banco. Ainda pelo autor, Os 4Ps de serviços (Perfil, Processos, Procedimentos e pessoas), são essenciais para decidir como as atividades serão desempenhadas e como serão oferecidas. Nesse sentido, o P mais importante para este estudo seria o de pessoas, que ajudam a formar a imagem da empresa e a entregar um serviço de qualidade, principalmente quando se fala em diferenciação no atendimento, como é o caso do Nubank. São eles que vendem as expectativas para os clientes, com o objetivo de igualar o resultado às expectativas.

Para Lovelock (2001), “A natureza dos serviços, que envolve fatores como envolvimento do cliente na produção e a importância do fator tempo, exige a inclusão de outros elementos estratégicos. Para enfrentar esse desafio, utilizamos o modelo dos 8Ps da Administração integrada de serviços, que destaca oito variáveis de decisões para os gerentes de organizações de serviços”. Logo, é importante não só entender os serviços e como fazer uma boa prestação, como possuir gestores qualificados para atuarem no setor, isso permitirá a criação de valor do gestor para o cliente.

Em complemento a visão das expectativas dos clientes, Zeithaml, Bitner, Gremler (2014), o autor coloca que expectativas são apenas um ponto de partida, já que os níveis de expectativa variam consideravelmente. O conceito de necessidades especiais em expectativas do serviço desejado, pode ser descrito pelos autores por estados essenciais para a manutenção do bem-estar físico e psicológico do cliente, estando ligado aos seus hábitos. Com isso, as expectativas de cliente do banco que utilizam regularmente para tudo, são diferentes das expectativas de clientes que utilizam apenas para realizar transferências bancárias esporádicas, por exemplo.

Para Zeithaml, Bitner, Gremler (2014), satisfação é a avaliação do cliente para um produto ou serviço em termos de ele atender às expectativas e necessidades deste cliente. O fracasso em atender a essas necessidades e expectativas é entendido como a causa da insatisfação com o produto ou serviço. Com isso, podemos refletir também que a satisfação não é algo estático, mas que muda conforme o tempo e que as organizações precisam sempre mensurá-las com frequência.

Tal fracasso em atender as expectativas dos clientes ainda pode ser contornado de acordo com Brown (2001), já que estudos têm mostrado que as chances de uma campanha de reconquista ser bem sucedida é quatro vezes maior se o contato for feito na primeira semana após o abandono do que se for feito na quarta semana. Logo, depende também de como a empresa lida com a insatisfação. Além disso, destaca-se que essa insatisfação deve ser revertida pois é mais viável a retenção do que a captação, pois como dito por Fornell e Wernerfelt (1987), o custo de criar novos consumidores pode exceder substancialmente o custo de manter um consumidor atual.

Por fim, Lovelock (2001) destaca a importância do estudo do setor de serviços, que impulsionam as economias modernas e precisam de uma abordagem divergente das tradicionais, por terem características particulares.

### **2.1.1 Percepção de qualidade em Serviços**

A qualidade transformou-se em condição básica de sobrevivência para as organizações, em termos de competitividade, nos diversos setores da economia Alves (2006). Com isso, é importante entender o que é um serviço de qualidade para os consumidores para que se planeje com atenção suas estratégias. Carpinetti; Miguel e Gerolamo (2009) definem que “gerir com qualidade é uma



estratégia competitiva cujo objetivo principal se divide em duas partes: conquistar mercados e reduzir desperdícios e melhorar a eficiência do negócio”.

Para Luzzi (2006), a qualidade dos serviços está ligada à satisfação. Isso pode ser explicado pois um consumidor que está satisfeito com um serviço que atendeu ou superou suas expectativas, entende o serviço prestado como de qualidade, podendo fidelizá-lo e ampliar o marketing de relacionamento. Kotler e Armstrong (2007) afirmam que o processo de construção de relacionamentos envolve entender o mercado, bem como as necessidades dos clientes, com isso elaborar as estratégias direcionadas aos mesmos, construindo programas de marketing até chegar ao passo de construir relacionamentos lucrativos. Por isso, a qualidade está diretamente ligada às expectativas e seus resultados mais altos são a conversão em clientes fiéis e lucrativos.

Além disso, é importante ressaltar que os responsáveis pelas expectativas dos clientes são as próprias instituições, que podem colocar as expectativas abaixo do serviço real prestado para que os clientes se encantam ao terem expectativas superadas, que é o caso do Nubank, objeto deste estudo. Apesar disso, Luzzi (2006), afirma que a percepção do cliente sobre a qualidade do serviço nem sempre é entendida de forma correta, o que muitas vezes implica em um contexto que mesmo que a empresa tenha um serviço de qualidade, o consumidor não interpreta dessa forma.

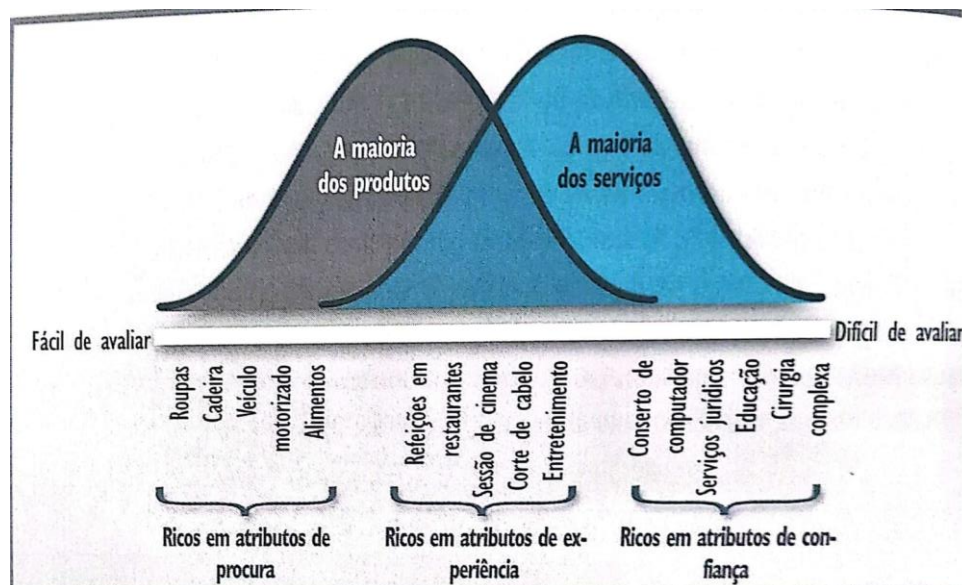
Acerca das expectativas dos clientes do ponto de vista de Lovelock (2001), “Quando os clientes avaliam a qualidade de um serviço, eles o estão julgando em função de algum padrão interno que existia antes da experiência de serviço. Esse padrão interno para julgar a qualidade é a base para as expectativas do cliente”. Logo, os clientes têm como base experiências anteriores dos serviços da própria empresa ou com concorrentes e setores similares, mudando seu ponto de vista com o passar do tempo e com o consumo de outras experiências, e ainda, “se não possuírem experiência pessoal relevante, os clientes podem basear suas expectativas pré compra em fatores como a comunicação boca a boca ou a propaganda”.

Para complementar a visão de Luzzi (2006), Zeithaml, Bitner, Gremler (2014), os autores falam das diferentes percepções de qualidade. Tais percepções seriam a confiabilidade, que é a capacidade de executar o serviço prometido de forma confiável e precisa, responsabilidade, que é a disposição de ajudar os clientes e fornecer o serviço imediatamente, segurança, que é o conhecimento e a cortesia dos funcionários, e sua capacidade de inspirar confiança e certeza, empatia, que é a atenção individualizada dispensada aos clientes e tangíveis, que

constituem a aparência das instalações físicas, do equipamento, dos funcionários e dos materiais de comunicação. Estas são categorias importantes principalmente para o setor bancário.

Para Lovelock (2001), os serviços podem ser avaliados também de acordo com seus atributos, os atributos da experiência, “Não podem ser avaliados antes da compra. Os clientes devem experimentar essas características para saber o que estão obtendo”, os atributos de confiança, “que são características que os clientes podem achar de difícil avaliação mesmo depois da compra e do consumo”. Para o autor, a intangibilidade dos serviços dificulta a avaliação dos atributos dos serviços pelos clientes, que se torna difícil à medida que a intangibilidade aumenta.

Figura 4: Como os atributos do Produto afetam a Possibilidade de avaliação

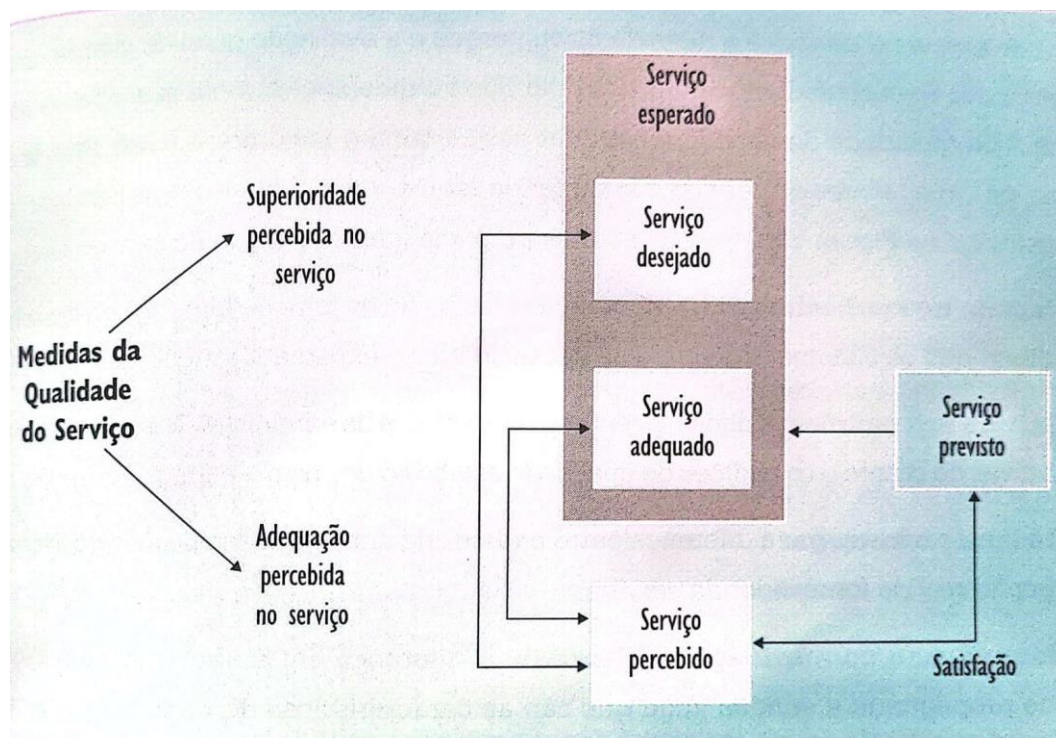


Fonte: Marketing de serviços, pessoas, tecnologia e estratégia (2011, p. 53).

Lovelock (2001) sintetiza os diferentes níveis da expectativa do cliente com outros 4 fatores chave, serviço desejado, serviço adequado, serviço previsto e uma zona de tolerância. Em que, “O serviço desejado é o tipo de serviço que os clientes esperam receber. É um nível aspirado para o serviço - uma combinação entre o que os clientes acreditam que possa e deve ser entregue para suas necessidades pessoais.”, e ainda, “serviço adequado é o nível mínimo de serviço que os clientes aceitarão sem ficar insatisfeitos”, enquanto que “serviço previsto é o nível de serviço que os clientes efetivamente esperam receber do fornecedor de serviço durante um determinado encontro de serviço”, e por último, “o grau em que os clientes estão dispostos a aceitar a variação do grau de serviço é a zona

de tolerância”. O autor acrescenta sobre a forma que os clientes avaliam a qualidade do serviço em etapas, a expectativa, a pré compra e a pós compra, que são ilustrados no gráfico abaixo.

Figura 5: A relação entre expectativas, satisfação do cliente e qualidade percebida em serviços.



Fonte: Marketing de serviços, pessoas, tecnologia e estratégia (2011, p. 57).

Ainda com a visão de Lovelock (2001), o autor debate acerca da dificuldade de manter uma boa qualidade nos serviços para que os clientes mantenham suas avaliações positivas, isso devido ao fato de que a avaliação do serviço prestado, diferente de produtos tangíveis, muitas vezes requer a interação do cliente, o que pode afetar a percepção dele não só pelo serviço em si prestado, mas pelo contexto e ambientação da entrega do serviço. Para atender ou superar as expectativas dos clientes, Lovelock diz que “Uma das maneiras mais eficazes de fazer isso é criar uma descrição dos passos dados por clientes e funcionários na co-produção de um serviço”, e essa etapa seria o encontro do serviço, que geralmente começam com a solicitação do serviço, e a avaliação do cliente começaria a partir deste encontro.

Em complemento com as visões dos outros autores, Denton (1991), diz que o ponto chave para superar expectativas dos consumidores é ter uma atitude orientada para o mercado e para os clientes, “O segredo do sucesso do negócio

começa e termina na sua capacidade de focar seus clientes”, e para isso, “antes que uma empresa possa começar a focar seus clientes, em primeiro lugar, deve entender quem são eles e que serviços precisam”. Por conseguinte, entendemos que não só precisamos agradar os clientes, mas que só conseguiremos agradar da forma certa conhecendo totalmente o que eles esperam dos serviços.

Importante destacar também que todo o exposto acima acerca da percepção de valor pelo cliente, gera a fidelização dos clientes, pois segundo Kotler (2000), “A chave para se gerar um grande nível de fidelidade é entregar um alto valor para o cliente”.

### **2.3. Marketing Digital no setor bancário**

Segundo Siqueira (2021), eleito um dos Forbes Under 30 em 2019, Marketing Digital é o conjunto de estratégias voltadas para a promoção de uma marca no ambiente online, sempre com o objetivo de promover empresas e produtos. Com isso, as marcas podem fazer uso de diferentes canais digitais e métodos que permitem a análise dos resultados em tempo real.

Em complemento, para Patel (2018), Marketing Digital é o conjunto de táticas digitais que negócios (ou pessoas) utilizam para atingirem seus objetivos de marketing. Essas táticas são implementadas por meio de canais como SEO, mídia paga, e-mail e seus principais objetivos são: adquirir clientes, desenvolver uma marca e se conectar com o público-alvo.

Para Kotler (2010), A disseminação de informações que a internet alavancou, é um fator de extrema importância para os consumidores e as organizações, aliada à agilidade de acesso às informações tornaram mais competitivo o cenário de vendas e consumo. Se tornando uma necessidade o marketing ser cada vez mais eficiente. O novo marketing é claramente mais sobre as mídias sociais e da nossa capacidade de atingir indivíduos. Ainda nesse sentido, De acordo com Kotler e Keller (2010), o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Para defini-lo de uma maneira bem simples, pode-se dizer que ele supre as necessidades lucrativamente. Na busca do aumento de lucro, as empresas investem em diversas ferramentas para entender o consumidor e direcionar de maneira correta os seus produtos. Quando o marketing começou a utilizar a internet, o seu poder se tornou ilimitado, seu alcance expandiu e então surgiu o de marketing digital.

Podemos ver então, pelos autores, a importância do marketing digital para suprir exigências do mercado que o marketing tradicional já não é capaz de sanar.

Pelo autor Cairo (2010), o marketing digital é um dos assuntos mais importantes para as empresas atualmente, pois é dele que o consumidor irá captar toda percepção do problema e isso influenciará totalmente em seu processo decisório, incluindo o pós compra e sua fidelização. Esse é um ponto muito importante para o objeto de estudo, já que ele não possui meios físicos e sua forma de comunicação e atendimento é totalmente digital.

Solomon (2011), afirma que essa forma de marketing inclui maior praticidade, maior poder de comunicação e maior personalização em relação ao marketing tradicional, não sendo uma comunicação em massa, mas mais individualizada. As aplicações de personalização e atendimento individualizado do Nubank também serão abordadas nesse estudo.

Para Vaz (2011), o lançamento de um projeto se inicia e finaliza no consumidor, a base para realizar tal processo seriam os 8Ps do marketing digital. Nesse sentido, tal processo “não é uma mistura de marketing digital com mais Ps do que os tradicionais 4Ps. É um processo a ser seguido passo a passo para que sua estratégia de marketing digital central, que é se apoiar no grau de atividade do consumidor, possa ser cumprida com êxito”. Os 8Ps se resumem a pesquisa, “conhecer profundamente para quem você comunicará sua marca e seus produtos ou serviços”, planejamento, “que é um documento de algumas dezenas ou centenas de páginas, dependendo do tamanho do projeto, que contém a explicação minuciosa do que será feito em cada um dos outros Ps”, produção, “que traz boa parte dos acessórios que um site deve ter, tanto em termos de elementos de mensuração, para o Google, quanto para aumentar o tempo de navegação do consumidor, para diminuir a taxa de rejeição, para captar e-mails dos visitantes e diversos outros fatores que farão do site um instrumento de lucratividade para a empresa, o vendedor 24h”, publicação, “o conteúdo que sua empresa deve disponibilizar para o mercado e para o consumidor com o objetivo de fazer com que ele fale de você e lhe recomende para os outros”, promoção, “realizar uma comunicação com o viés viral, para que eles propaguem a comunicação”, propagação, “por meio da comunicação pessoa a pessoa, que sua marca ganhará reputação”, personalização, “que além de ser importante nos pontos de contato do consumidor com a marca, é também importante na comunicação da empresa com cada consumidor”, e por último, precisão, “como extrair dados relevantes, interpretar tais dados e transformá-los em informações de conhecimento para descobrir quais os próximos passos a seguir”. O autor

destaca em relação a este processo, que não teria um início e fim, apesar de haver uma etapa lógica a ser seguida, mas que esse ciclo seria constante, já que o aprendizado da empresa também é.

O nível crescente de competitividade no setor bancário do Brasil fez com que os bancos investissem mais no atendimento para conquistar vantagens (Araújo, 2008). Por isso, se faz importante entender os conceitos de atendimento ao cliente e marketing digital no setor bancário. Em complemento, Moraes (2007) diz que o marketing digital permite que as empresas aprimorem o relacionamento com seus clientes, pois a utilização de ferramentas de comunicação digital, como o e-mail marketing, ou então estratégias interativas, como fóruns ou enquetes, proporcionam uma aproximação dos usuários com a empresa e familiarização com os produtos/serviços. É o primeiro passo para a compra. Com isso, a tendência de colocar todos os atendimentos de forma online já acontece e cresce cada vez mais.

Apesar disso tudo, Kotler (2017) também diz que essa mudança nas ideias de marketing e posicionamento, o marketing digital não substituiu o marketing tradicional a médio prazo, visto que ambos existiram simultaneamente. O tradicional desempenha papel importante ao promover a consciência e o interesse, realizar segmentação de mercado-alvo, definir o posicionamento, fazer o marketing mix tático (4 Cs) e criar proposta de valor.

### **3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo**

Este capítulo pretende informar sobre as diversas decisões acerca da forma como este estudo foi realizado.

#### **3.1. Etapas de coleta de dados**

Em relação aos métodos de investigação, foi realizada uma pesquisa exploratória qualitativa, em forma de entrevista online e perguntas abertas separadas por tema. O objetivo da pesquisa é entender se as ações e práticas do Nubank fazem com que o consumidor enxergue o banco como referência no sucesso e qualidade da jornada do cliente.

Para Kirk e Miller (1996), a pesquisa exploratória é muito utilizada para explorar um tema que não foi abordado antes. É de grande importância conhecer o assunto, antes da sua definição e mesmo quando já se tem conhecimento do assunto, a pesquisa exploratória é útil. Pois, muitas vezes, pode existir uma infinidade de explicações para o mesmo problema, que poderá dificultar um pouco a solução do problema em questão. A escolha desse tipo de pesquisa foi para entender aspectos mais complexos, não quantificáveis, acerca do comportamento do consumidor.

#### **3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo**

Para a pesquisa, foram selecionadas 20 pessoas, pelo método da acessibilidade e conveniência, que segundo Schiffman e Kanuk (2000), é uma amostra não probabilística em que o pesquisador seleciona membros da população mais acessíveis.

A faixa etária escolhida foi entre os 18 e 29 anos, que conforme mencionado anteriormente, é a população mais ativa no uso de bancos digitais. Todos os

entrevistados não só possuem uma conta no Nubank, como também o utilizam no dia a dia.

### **3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo**

Na pesquisa exploratória, o primeiro contato foi via mensagem de texto explicando como seria feito a pesquisa e posterior encontro em uma plataforma e videoconferência para as entrevistas individuais, denominada ZOOM (Zoom Video Communications). A entrevista foi conduzida por meio de perguntas elaboradas pelo pesquisador e na forma de ligações por vídeo.

Segundo Philip Kotler (2006), “pesquisa de Marketing representa o planejamento, a coleta, a análise e a apresentação sistemática de dados e descobertas relevantes sobre uma situação específica de marketing enfrentada por uma empresa.”

As perguntas não foram enviadas antes aos entrevistados com o intuito de tornar a conversa mais fluida e com respostas mais precisas, sem que os entrevistados pudessem elaborar qualquer tipo de pesquisa para respondê-las.

As perguntas foram realizadas com base em um roteiro, disponível no Anexo 1. Os entrevistados foram questionados sobre suas percepções de qualidade em relação aos serviços do Nubank e o motivo de escolha dos mesmos.

### **3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo**

A análise de conteúdo trabalha tradicionalmente com materiais textuais escritos (...). Há dois tipos de textos: textos que são construídos no processo de pesquisa, tais como transcrições de entrevista e protocolos de observação; textos que já foram produzidos para outra finalidade qualquer, como jornais ou



memorandos de corporações. Na análise de conteúdo o ponto de partida é a mensagem, mas deve ser considerado as condições contextuais de seus produtores e assenta-se na concepção crítica e dinâmica da linguagem (PUGLISI, 2005). O modelo usado nesta pesquisa foi a transcrição das entrevistas.

No estudo, foi usado o modelo de 3 etapas de Bardin (2006), que são 1) pré análise, 2) exploração do material e 3) interpretação dos dados. A fase de pré análise é o momento da organização do material, que inclui a leitura do material para conhecer o texto, demarcar o que será analisado, formulação das hipóteses e elaboração dos indicadores. Nessa etapa que se transcreveu as perguntas da entrevista.

Na segunda etapa, ocorreu a codificação do material, compilando o resultado para facilitar a análise. Nessa fase, ocorreu um agrupamento de respostas similares para que se pudesse evidenciar um padrão nas respostas.

Na terceira e última etapa, ocorre o levantamento das hipóteses em si. Etapa que ocorreu a análise crítica e reflexiva acerca das respostas. As inferências dessa etapa serão abordadas no capítulo 4.

### **3.5. Limitações do Estudo**

O estudo exploratório qualitativo permite levantar informações, mas não ir a fundo em análises estatísticas. Por a amostra ter sido realizada por meio da acessibilidade, há limitações de assertividade pois o estudo permite generalizações estatísticas. O intuito é levantar hipóteses para um posterior aprofundamento.

Apesar disso, a qualidade do estudo não foi afetada, pois o estudo permitiu ter uma visão ampla de como o consumidor enxerga o universo das fintechs e adquire noção de qualidade.

## 4 Apresentação e análise dos resultados

Nesta seção serão apresentados os dados referentes a entrevista realizada individualmente (Anexo 1). A pesquisa teve como objetivo entender as características que influenciam em um bom relacionamento com o cliente pelo Nubank.

### 4.1. Descrição da amostra / do perfil dos entrevistados

Conforme especificado neste estudo, o perfil dos entrevistados compreende pessoas de 22 a 29 anos, que compreende a geração Y, alvo deste estudo. Foram entrevistados 16 clientes do Nubank de ambos os sexos, sendo 5 do sexo masculino e 11 do sexo feminino. Por uma questão de acesso a amostra, todos os entrevistados são residentes do Rio de Janeiro. O perfil dos entrevistados está especificado também na tabela abaixo.

Tabela 1: Descrição do perfil dos entrevistados.

Entrevistado	Sexo	Idade
Entrevistado 1	Feminino	29
Entrevistado 2	Feminino	23
Entrevistado 3	Masculino	24
Entrevistado 4	Masculino	29
Entrevistado 5	Feminino	22
Entrevistado 6	Feminino	22
Entrevistado 7	Feminino	22
Entrevistado 8	Masculino	23
Entrevistado 9	Feminino	24
Entrevistado 10	Masculino	23

Entrevistado 11	Feminino	29
Entrevistado 12	Feminino	28
Entrevistado 13	Feminino	24
Entrevistado 14	Feminino	29
Entrevistado 15	Feminino	22
Entrevistado 16	Masculino	25

Fonte: elaborado pelo próprio autor, em 2022.

## 4.2. Descrição e análise dos resultados

Nesta seção falaremos da análise de dados divididos por categorias em forma de perguntas na entrevista, que são a percepção de qualidade, captação e retenção, marketing digital e percepção de valor. Os dados serão apresentados em forma de tabelas em classificação cruzada. Os dados aqui serão interpretados e suas tendências serão discutidas, além de ser feito uma contextualização com os processos da organização e sugestões baseadas na percepção do autor acerca dos resultados.

### 4.2.1. Percepção de valor

As perguntas desta seção foram elaboradas de forma que pudesse captar a percepção de valor pela amostra do estudo. A primeira pergunta questiona se o entrevistado acredita que um problema é resolvido de forma mais eficaz no Nubank do que em outros bancos, em que a tendência mostrou que os entrevistados acreditam que um problema é resolvido de forma mais rápida e eficaz pelo atendimento do Nubank do que por outros bancos, inclusive mencionado o fato de não precisar gastar muito tempo para ser atendido, podendo resolver qualquer problema por ligação ou pelo chat.

A segunda pergunta questiona sobre as expectativas da qualidade dos serviços do banco, se ele foi satisfatório, superado ou inferior ao esperado. Das respostas, a inclinação revelada é que os serviços prestados pelo Nubank não superaram as expectativas dos entrevistados, mas ficou na linha do esperado.

Tais respostas evidenciam que alguns processos realizados pelo Nubank realmente geram uma percepção de qualidade no serviço de atendimento ao cliente. Alguns desses serviços incluem os “encantadores”, que são treinados para atender os clientes de forma mais descontraída e próxima ao cliente, além de possuir chat de atendimento rápido, em que não se fala com o robô, pois conta com um atendimento humanizado. Além do mais, problemas como compras não reconhecidas pelo usuário dos cartões Nubank são facilmente estornadas através de um “crédito de confiança” disponibilizado para o cliente, sem que ele precise arcar com os custos do pagamento até a situação ser investigada.

Em complemento ao exposto anterior, que o Nubank conquista uma posição relevante no conceito de percepção, segundo Luzzi (2006) e Zeithaml, Bitner, Gremler (2014), que seriam a “segurança, que é o conhecimento e a cortesia dos funcionários, e sua capacidade de inspirar confiança e certeza, empatia, que é a atenção individualizada dispensada aos clientes”. Além disso, Kotler e Armstrong (2007), o entendimento do mercado e das necessidades dos clientes geram relacionamentos lucrativos para as empresas, o que parece ser o caso do Nubank, tendo em vista seu investimento no atendimento ao cliente e os resultados das entrevistas, nota-se que o Nubank de fato concretiza seu retorno em relação a investimento e geração de valor para o cliente.

Acerca das expectativas dos consumidores, vemos que os consumidores tiveram suas expectativas supridas, o que causa uma fidelização dos clientes, já que para Luzzi (2006), a qualidade dos serviços está ligada à satisfação. E o consumidor que está satisfeito com um serviço que atendeu ou superou suas expectativas, entende o serviço prestado como de qualidade, tornando-o leal e ampliando o marketing de relacionamento. Alguns pontos relevantes para esse resultado foram a isenção de anuidade nos cartões de crédito, a possibilidade de organizar financeiramente o dinheiro através de caixinhas separadas por objetivos financeiros e a facilidade de investir dinheiro dentro do aplicativo.

Baseado nos expostos acima, sugere-se que o Nubank preserve sua boa capacidade de se relacionar de forma eficaz com os clientes, continuando a investir no treinamento de pessoas para se relacionar com os clientes, e tendo em vista que esse é um fator relevante, sugere-se não robotizar esse processo, o que deixaria a desejar para muitos clientes. Além disso, a forma que o aplicativo é construído, permitindo fácil acesso às informações bancárias, é um ponto que deve ser sempre aperfeiçoado, para que continue gerando uma boa percepção de valor para o cliente, como percebido na frase de um dos entrevistados, “Ter a

possibilidade de acessar meus gastos e saldo rapidamente no celular e não ter estresse para resolver problemas”. Esse pilar principal, o de pessoas, é algo destacado por Luzzi (2006), quando ele fala dos 4Ps de serviço, e pessoas seria uma chave muito importante na entrega do serviço, pois seria a mão de obra em si.

#### **4.2.2. Captação e retenção**

Esta seção buscou compreender sobre os diferenciais que possibilitaram ao Nubank a retenção e captação de mais clientes. Na primeira pergunta da categoria, perguntou-se quais diferenciais fizeram o entrevistado continuar a ser cliente, de uso contínuo, após a abertura da conta no banco. Neste tópico, as respostas das perguntas foram divididas em 3 categorias para facilitar a análise.

A primeira é relacionada ao grau de burocracia do banco e seu nível de praticidade, inclusive na resolução de problemas. A segunda diz respeito a aspectos financeiros, como o rendimento da conta e o cartão de crédito do banco. Por fim, a terceira categoria fala sobre a experiência do usuário no uso do aplicativo. A tendência revelada foi a percepção dos entrevistados sobre a facilidade no uso do aplicativo, resolução rápida de problemas, atendimento bom e um ótimo suporte. Uma tendência com proporções similares também identificou que a percepção positiva do banco também é devido a interface fácil de usar, o fácil acesso a inúmeras ferramentas, aplicativo dinâmico e com inovações tecnológicas.

As respostas acima evidenciam diversos processos do Nubank que agregam na percepção de valor para o cliente, e consequentemente na lealdade, itens que estão diretamente relacionados, pois como dito por Kotler (2000), “A chave para se gerar um grande nível de fidelidade é entregar um alto valor para o cliente”. Diversos facilitadores como uma interface focada na experiência do usuário, com botões visíveis e abas bem divididas, sendo rápido e atualizado constantemente, bem como um suporte direto no aplicativo, sem necessidade de uma fila de espera, soluções que são pensadas para agilizar imprevistos, possibilidade de cartão de crédito sem anuidade e com uma conta que faz seu dinheiro render automaticamente, são processos chave na satisfação do cliente do banco.

Em complemento, Denton (1991) reafirma esse posicionamento de focar seus processos no cliente, dizendo que “O segredo do sucesso do negócio

começa e termina na sua capacidade de focar seus clientes”, além disso, “antes que uma empresa possa começar a focar seus clientes, em primeiro lugar, deve entender quem são eles e que serviços precisam”. Logo, conseguimos enxergar claramente que os entrevistadores perceberam esse valor, bem como foram fidelizados de certa forma por esses processos.

Manter atualização dos aplicativos, baseado nas respostas das pesquisas que o Nubank faz com seus clientes periodicamente, assim como continuar desburocratizando seus processos e ficar atento às opiniões dos clientes, são sugestões para que o banco continue sendo eficaz na entrega de seus serviços. Outro destaque também, vai para respostas como “fácil liberação de crédito e isenção de anuidade nos cartões”, pois dados do CNN (2021), indicam que mais da metade dos brasileiros utilizam cartões de crédito em suas compras, então ter a opção de liberar crédito rápido e fácil, amplia o posicionamento do banco quanto a oferta de bons serviços.

A segunda pergunta, “algum amigo ou conhecido já criou uma conta no Nubank por indicação sua ou de outro conhecido?”, foi realizada com o intuito de entender não só a fidelização do cliente, mas o quanto ele é um promotor da marca. Sobre tal tema, os entrevistados expuseram que já influenciaram algum parente ou pessoa próxima a criar uma conta no Nubank.

Esse marketing “boca a boca” é muito importante para a captação de clientes, tendo em vista que muitas pessoas não possuem uma opinião formada sobre alguns serviços e buscam opiniões com pessoas conhecidas, como dito por Lovelock (2001), “se não possuírem experiência pessoal relevante, os clientes podem basear suas expectativas pré compra em fatores como a comunicação boca a boca ou a propaganda”. Um dos processos do Nubank que contribuem para isso, é que em algumas ações realizadas por seu cliente, o aplicativo sugere que o cliente indique o banco para um amigo, para mostrar como é fácil ser cliente Nu e usar suas ferramentas.

Figura 6: Selo indicação do amigo Nubank



Fonte: Nubank, 2022.

#### 4.2.3 Marketing digital

Este tópico discute sobre as percepções dos clientes sobre o Nubank antes da compra e como as estratégias de marketing afetaram as decisões do consumidor.

Na primeira pergunta, busca-se entender melhor as razões para buscar o Nubank ao invés de um similar, de acordo com sua visão sobre o marketing digital do banco, “O que do marketing digital/publicidade do Nubank te afetou na sua decisão de criar uma conta/usar os serviços do banco?”, em que os consumidores disseram ter sido influenciados por indicação de pessoas próximas, interesse inicial pelos serviços do cartão de crédito, que possui zero anuidade e não possui a necessidade de comprovação de renda, e que foram atraídos pelo marketing da desburocratização, citando inclusive exemplos como atendimento rápido e humanizado, rendimento automático da conta, modernidade das funções e o fato de ser 100% digital.

Tais respostas evidenciam que a maior taxa de atração do banco se relaciona diretamente com suas estratégias de marketing, que de acordo com Kotler e Keller (2010), “o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais”, que é justamente o que o Nubank conseguiu projetar nas ações de marketing pensadas em seus clientes. Como exemplo, temos as propagandas deles, que são voltadas para um público que quer algo descomplicado, sem a burocratização dos bancos tradicionais. Como exposto abaixo, o banco ironiza os bancos tradicionais e adota um posicionamento de superioridade em relação a outras instituições financeiras.

Figura 7: Publicidade Nubank



Fonte: Nubank, 2022.

Por conseguinte, a captação de valor mostrada nas respostas acima, evidencia que além de ter como principal percepção de valor para o cliente a praticidade, ele investe em outras frentes, como captação via serviços financeiros, como o cartão de crédito e se beneficia com o marketing boca a boca, através das indicações. Tais ações vão de acordo com a visão do autor Cairo (2010), em que “o marketing digital é um dos assuntos mais importantes para as empresas atualmente, pois é dele que o consumidor irá captar toda percepção do problema e isso influenciará totalmente em seu processo decisório, incluindo o pós compra e sua fidelização”.

A segunda pergunta, questiona os entrevistados sobre a imagem que o Nubank passava, antes do uso dos serviços, “qual era a imagem que você tinha sobre o Nubank quando você não era cliente, apenas consumia a publicidade e



propaganda sobre o banco?”, a respeito do tema, os clientes se sentiram afetados pelo marketing digital percebido antes da aquisição do serviço.

Logo, conseguimos ver quão essencial é o marketing pré compra, e que ele influencia grande parte dos possíveis clientes de um serviço. O autor Solomon (2011), afirma que essa forma de marketing inclui maior praticidade, maior poder de comunicação e maior personalização em relação ao marketing tradicional, não sendo uma comunicação em massa, mas mais individualizada. As aplicações de personalização e atendimento individualizado do Nubank também serão abordadas nesse estudo. Tal personalização, que vai desde escolher como deseja ser chamado, o que inclui não só apelidos, mas qualquer nomenclatura até guardar o seu dinheiro em diversas caixinhas, da forma que o cliente escolher, pode ser vista como um forte aliado do banco, que utilizou-se dessa estratégia para chegar em seu público alvo, gerando maior desejo de consumo e pressupondo a ideia de que o Nubank seria um banco inovador, dando até um certo tom de exclusividade e que combinaria perfeitamente com a segmentação que leva uma vida corrida e que precisa de praticidade no dia a dia. Kotler (2010), nos mostra essa visão, à medida que “a disseminação de informações que a internet alavancou, é um fator de extrema importância para os consumidores e as organizações, aliada à agilidade de acesso às informações tornaram mais competitivo o cenário de vendas e consumo”.

#### **4.2.4 Percepção de qualidade**

Esta seção tem por objetivo compreender questões relacionadas às percepções de qualidade no pós compra, incluindo se as expectativas geradas no marketing pré consumo foram condizentes com as experiências durante o uso dos serviços. Na primeira pergunta, “você acredita que a publicidade pré compra é coerente com o que você vivencia no uso dos serviços do banco?”, em que os consumidores acreditam que há compatibilidade com a publicidade que eles consumiram antes de utilizar os serviços do banco, e que em alguns casos o uso é melhor do que a propaganda denota.

Em análise aos resultados, vemos que o Nubank é parcialmente responsável pelas expectativas geradas nos clientes, e que ele coloca a realidade acima do esperado pelo cliente. Esse ponto é bem relevante, pois segundo Alves (2006), a qualidade transformou-se em condição básica de sobrevivência para as

organizações, em termos de competitividade, nos diversos setores da economia. Outro ponto que pode ter contribuído para respostas majoritariamente positivas, são as experiências dos clientes em outros bancos, que não satisfizeram suas necessidades, como a visão convergente de Lovelock (2001), “Quando os clientes avaliam a qualidade de um serviço, eles o estão julgando em função de algum padrão interno que existia antes da experiência de serviço. Esse padrão interno para julgar a qualidade é a base para as expectativas do cliente”.

Na segunda questão, aborda-se problemas ocorridos no banco e a forma como eles foram solucionados, “Já teve algum problema com o banco e precisou falar com o suporte? Como foi esse atendimento?”. Sobre este cenário, nota-se a boa avaliação em relação ao suporte do banco, já que a tendência mostrou que os problemas foram bem resolvidos, mencionando-se inclusive a superioridade em relação ao atendimento de outros bancos.

Na análise das respostas acima, percebe-se que nem todas as respostas foram positivas, e como sugestão para os clientes que não possuem seus problemas resolvidos, é fazer um mapeamento para solucioná-los o quanto antes, pois de acordo com Brown (2001), estudos têm mostrado que as chances de uma campanha de reconquista ser bem sucedida é quatro vezes maior se o contato for feito na primeira semana após o abandono do que se for feito na quarta semana.

Como manutenção, é importante manter a constância nos problemas solucionados ou na falta deles, pois para Fornell e Wernerfelt (1987), o custo de criar novos consumidores pode exceder substancialmente o custo de manter um consumidor atual. Logo, se os entrevistados que responderam que nunca tiveram problemas ou que elogiaram a forma como o Nubank solucionou seus problemas pararem de perceber valor, há a possibilidade de perda, e o custo para aquisição de novos clientes será maior.

## 5 Conclusões e recomendações para novos estudos

Este capítulo resume as principais contribuições produzidas ao tema em estudo. O estudo focou em entender como o marketing de relacionamento se tornou um grande aliado nos serviços do Nubank. O objetivo final do estudo buscou fazer uma análise das estratégias que tornaram o Nubank um banco referência no atendimento para o mercado. Tal questão se mostra relevante pois revela exigências e a percepção de qualidade dos consumidores quando se trata de serviços bancários.

Para aprofundar a análise pretendida, usou-se como base as perspectivas de Luzzi (2006) e Kotler (1988) sobre o conceito de marketing de serviços, a de

Luzzi (2006) e Kotler (1988) sobre o conceito de marketing de serviços, Brown (2001), Denton (1991) e Zeithaml, Bitner, Gremler (2014) sobre satisfação e expectativa dos consumidores, Siqueira (2021), Cairo (2010), e Patel (2010) sobre os conceitos e estratégias do marketing digital e ainda, do Vaz (2011), 8 Ps do marketing digital.

Para atingir os objetivos pretendidos, utilizou-se a pesquisa exploratória qualitativa, através de 16 entrevistas individuais. Os materiais foram tratados através da transcrição das entrevistas, compilando o resultado em respostas similares para facilitar a análise. Utilizou-se de 3 etapas, a pré análise, exploração do material e interpretação dos dados. O perfil dos entrevistados foram pessoas do sexo feminino e masculino, de 22 a 29 anos, que compreende a geração Y, alvo deste estudo.

Dentre as principais questões abordadas, destaca-se que a tendência é que os entrevistados acreditam que um problema é resolvido da melhor forma pelo Nubank do que por outros bancos e do total, e que não tiveram suas expectativas frustradas. Essa tendência é relevante pois dá credibilidade ao intuito inicial da pesquisa.

Em relação a captação de clientes, constatou-se que o marketing digital é um excelente aliado, já que os entrevistados revelaram que o interesse pelo Nubank se iniciou principalmente pela imagem que eles passam de banco digital revolucionário, com propostas para sair do padrão e sua praticidade e modernidade. Além do mais, não só o marketing pré compra é eficiente, como

também condizem com as experiências dos usuários. O marketing boca a boca também se mostra essencial, já que não houve apontamentos negativos para o fato já terem influenciado uma pessoa próxima a criar uma conta no banco e se tornar um cliente.

Também discutiu-se questões acerca da fidelização dos clientes, e percebeu-se que o atendimento humanizado do banco preserva sua boa capacidade de se relacionar de forma eficaz com os clientes, gerando um valor mais alto. Outras questões percebidas é que o atendimento e suporte do Nubank são percebidos como superiores em relação a outros bancos, características de destaque da instituição financeira.

Por conseguinte, nota-se que como todos os serviços financeiros, o Nubank apresenta algumas falhas do ponto de vista dos entrevistados, como problemas não resolvidos ou excesso de expectativas não supridas, mas que ainda assim, a tendência de que os problemas foram bem resolvidos de forma mais eficaz o que em outros bancos se manteve.

### **5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos**

Esta seção sugere futuros estudos que possam, eventualmente, dar prosseguimento ao estudo aqui relatado.

Como desdobramentos futuros, essa linha de estudo pode ser desenvolvida através de investigação sobre a forma que as empresas se comunicam com seus clientes e o motivo delas se comunicarem dessa forma, tendo em vista que esse estudo abordou o ponto de vista do cliente.

Outra sugestão para aprofundar o assunto, é realizar uma pesquisa quantitativa, com uma amostra de no mínimo 60 pessoas, para validar as proposições deste estudo, e assim, contribuir para melhorar a visão das empresas acerca das preferências dos consumidores.

Além da pesquisa quantitativa, sugere-se aprofundar sobre as questões subjetivas relacionadas ao comportamento do consumidor e suas preferências, como quais outros aspectos se tornam relevantes para captação e retenção dos clientes, e formas de solucionar os problemas de maneiras mais assertivas.

## 6 Referências Bibliográficas

- ALMEIDA, A. **10 novidades lançadas pelo Nubank em 2021**. Seu crédito digital, [S.l.], 11 ago. 2022. Disponível em: <<https://seucreditodigital.com.br/10-novidades-lancadas-pelo-nubank-em-2021/>>. Acesso em: 27 de abril de 2022.
- ADOLPHO, C. **Os 8Ps do marketing digital**. São Paulo: Novatec, 2011.
- BRITNER, M; GREMLER, D; ZEITHMAL, V. **Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente**. Porto Alegre: AMGH, 2014.
- LAS CASAS, A. **Marketing De Serviços**. São Paulo: Atlas, 2012.
- LOVELOCK, C; Wright, L. **Serviços, Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- MARQUES, C. **Marketing digital para a fidelização de clientes bancários**. São Paulo, 2019. 55 p. Dissertação (MBA em Administração) - Departamento de Administração: Fundação Getúlio Vargas.
- MAYA, J. A. **A nova configuração do mercado financeiro e implicações no relacionamento com o cliente: um estudo de caso da startup Nubank**. Pará, 2009. 100 p. Dissertação (Graduação em Administração) - Departamento de Administração: Universidade Federal do Pará
- NAKATA, L; REIS, G; PICCHIAI, D; RUDGE, M. Geração Y: um estudo sobre suas movimentações, valores e expectativas. **Revista de carreiras e pessoas**, v. 7, n.1, p. 406-421, 2016.
- Nubank. **Página institucional**. São Paulo, 2022 Disponível em: <<https://nubank.com.br>>. Acesso em: 07 de outubro. 2022.
- Nubank. **Conheça os prêmios internacionais do Nubank**. Rio de Janeiro, 2019 Disponível em: <<https://comunidade.nubank.com.br/t/-conheça-os-prêmios-internacionais-do-nubank/31731/2>>. Acesso em: 09 de agosto. 2022.
- PATEL, N. **Marketing digital: Como funciona, estratégias e cursos (2022)**. Neil Patel, [S.l.], c2022. Disponível em: <<https://neilpatel.com/br/como-fazer-marketing-digital-o-guia-passo-a-passo/>>. Acesso em: 26 de junho de 2022.
- PEDRAGOSA, V. **Satisfação e Fidelização em Ginásios e Health Clubs: Estudo das Expetativas, das Emoções e da Qualidade**. Lisboa, 2012. 217 p. Dissertação (Doutorado em Ciências do Desporto) - Departamento de Desporto: Universidade Técnica de Lisboa.
- PINHEIRO, A. **Estudo sobre o Comportamento de Consumo**. Rio de Janeiro, 2021. 100 p. Dissertação (Graduação em Administração) - Departamento de

Administração: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

RIBEIRO, D. **Propaganda em mídias sociais e comportamento de consumo**. Rio de Janeiro, 2021. 31 p. Dissertação (Graduação em Administração) - Departamento de Administração: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

ROSA, R. 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**, v. 7, n.2, p. 22-43, 2017.

ROSA, R; CASAGRANDE, Y; SPINELLI, F. A Importância do Marketing Digital Utilizando a Influência do Comportamento do Consumidor. **Revista de tecnologia aplicada**, v. 6, n.2, p. 28-39, 2017.

SANTOS, R. **O impacto das ferramentas digitais no setor bancário**. Espírito Santo, 2019. 23 p. Dissertação (Graduação em Administração) - Departamento de Administração: Faculdade Doctum de Serra.

SILVEIRA, D. **Em 10 anos, setor de serviços ganhou cerca de 400 mil empresas e 2,4 milhões de empregados, aponta IBGE**. G1, Rio de Janeiro, 25 ago. 2021. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/08/25/em-10-anos-setor-de-servicos-ganhou-cerca-de-400-mil-empresas-e-24-milhoes-de-empregados-aponta-ibge.ghtml>>. Acesso em: 05 de maio de 2022.

SIQUEIRA, A. **Tudo sobre o Marketing Digital**. Resultados Digitais, Florianópolis, 03 mar. 2021. Disponível em: <<https://resultadosdigitais.com.br/marketing/o-que-e-marketing-digital/#:~:text=Marketing%20Digital%20é%20o%20conjunto,dos%20resultados%20em%20tempo%20real>>. Acesso em: 24 de setembro de 2022.

SOUZA, C. **A Preferência dos Consumidores nas Comunicações com Empresas**. Rio de Janeiro, 2017. 39 p. Dissertação (Graduação em Administração) - Departamento de Administração: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

## **Anexo 1**

### **Perguntas da entrevista acerca das percepções de qualidade nos serviços do Nubank**

#### **Percepção da valor**

1. Você acredita que um problema é resolvido de forma mais eficaz no Nubank do que em outros bancos/bancos tradicionais?
2. Em relação à qualidade dos serviços prestados, você acha que o Nubank cumpriu ou pelo menos superou suas expectativas?

#### **Captação e retenção**

3. Quais diferenciais te fazem continuar a ser cliente do Nubank?
4. Algum amigo ou conhecido já criou uma conta no Nubank por indicação sua ou de outro conhecido?

#### **Marketing digital**

5. Qual característica do marketing digital/publicidade do Nubank afetou na sua decisão de criar uma conta/usar os serviços do banco?
6. Qual era a imagem que você tinha sobre o Nubank quando você não era cliente, apenas consumia a publicidade e propaganda sobre o banco?

#### **Percepção de qualidade**

7. Você acredita que a publicidade no pré compra é coerente com o que você presencia no uso do banco?
8. Já teve algum problema com o banco e precisou falar com o suporte? Como foi esse atendimento?