



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO**

**MARKETING BOCA A BOCA: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O NUBANK**

**Maria Paula Jaccoud Diz Torres**

**Rio de Janeiro/ RJ**

**2017**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**  
**CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS**  
**ESCOLA DE COMUNICAÇÃO**

**MARKETING BOCA A BOCA: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O NUBANK**

Maria Paula Jaccoud Diz Torres

Monografia de graduação apresentada à Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação em Publicidade e Propaganda.

Orientadora: Prof. Dr<sup>a</sup> Lucimara Rett

RIO DE JANEIRO/RJ

2017

Ao meu pai e minha mãe,  
que deram o mundo para me fazer crescer.

## AGRADECIMENTOS

À minha família, por sempre me apoiar e, de um jeito bastante único, me incentivarem a seguir em frente e nunca desistir. Obrigada pelas brincadeiras e pelas cobranças incessantes para que eu chegasse até aqui.

Ao meu pai que me ensinou o valor da educação. Obrigada pelo carinho e por ter me mostrado a importância de nunca desistir e ir cada vez mais longe. Você é um exemplo para mim.

À minha mãe que vibrou comigo a cada conquista e, mesmo não entendendo muito bem o tema deste trabalho, comemorava e incentivava para que eu chegasse até o fim. Obrigada por ter me levantado em cada queda e me aplaudido em cada vitória durante toda a minha vida.

À Lucimara que, mesmo não podendo aceitar mais um orientando, topou entrar nessa jornada comigo e foi incrível do começo ao fim. Obrigada por ter realizado um sonho que eu tinha desde o 4º período da faculdade.

À Bárbara por todo o carinho, apoio e companheirismo até o último ponto deste trabalho. Sua parceria e seus abraços quando tudo parecia que iria dar errado me fizeram seguir em frente. Obrigada por abdicar de tantas saídas para me ver sentada no escritório terminando a monografia.

Às minhas amigas do colégio que me provaram que as melhores amizades sobrevivem à distância que a faculdade pode causar. Obrigada por entenderem todos os “nãos” que eu disse quando precisava terminar algum capítulo.

Aos meus mais que colegas de trabalho, meus amigos que me apoiaram dia a dia, a todo momento. Um agradecimento especial ao Vital, Ingrid e Bia que compartilharam essa luta diária comigo.

Às minhas amigas da faculdade que fizeram meus dias na ECO serem mais divertidos. Se passamos juntas pelo Pater, passamos por qualquer coisa.

Ao Marco e ao Descomplica que desde 2013 me ensinam o valor da educação e o poder de transformação que ela tem. É isso que me incentiva todos os dias a ir mais longe.

À Joana, Moana e Jéssica que compartilharam pouco da faculdade comigo, mas são inspirações para a vida profissional. Obrigada por me abraçarem e dizer que tudo vai dar certo!

A todos que estiveram comigo nessa fase e me ajudaram a chegar ao fim. Isabella, Fernanda e Arthur: eu terminei antes de vocês!

TORRES, Maria Paula Jaccoud Diz. **MARKETING BOCA A BOCA: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O NUBANK.** Orientador: Lucimara Rett. Rio de Janeiro, 2017. Monografia (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Em 2013, surge um banco 100% digital com a proposta de mudar a forma como as pessoas lidam com seu dinheiro. Com o lançamento de um cartão de crédito isento de tarifas e anuidade, o Nubank, segundo seus cofundadores, busca levar um serviço financeiro diferente para os brasileiros. A empresa decide apostar no marketing boca a boca como forma de divulgação de sua marca, acreditando que seu serviço diferenciado faria com que, cada vez mais, as pessoas evangelizassem a marca. Para entender o poder da estratégia escolhida pela empresa, foi feito um estudo de caso, além de uma pesquisa qualitativa e outra quantitativa. As pesquisas permitiram explorar e entender como o marketing boca a boca influenciou a divulgação do Nubank. Com isso, foi possível entender como o Nubank se comporta frente à mídia ganha e a força do marketing boca a boca na popularização da marca.

**Palavras-chave:** Mídia Ganha; Marketing boca a boca; fidelização de clientes; *startup*; Nubank

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - Mídias paga, proprietária e espontânea.....	16
FIGURA 2 - Estrutura da análise de perfis que solicitam o cartão Nubank.....	24
FIGURA 3 – Interface do aplicativo Nubank.....	31
FIGURA 4 - Post do usuário que recebeu um presente do Nubank.....	37
FIGURA 5 - Resposta do Nubank em um <i>post</i> no Facebook.....	48
FIGURA 6 - Reclamação no Reclame AQUI!.....	49
FIGURA 7 - Resposta do Nubank para uma reclamação no Reclame AQUI!.....	49
GRÁFICO 1 - Por que ser cliente Nubank?.....	54
GRÁFICO 2 - Por que confiar no Nubank?.....	55

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>10</b>
2.1 Publicidade atual: em quem confiar?.....	10
2.2 Marketing de Relacionamento.....	12
2.3 Marketing boca a boca.....	14
2.4 Comportamento do consumidor digital.....	18
<b>3. NUBANK: O QUE É E PORQUE EXISTE.....</b>	<b>21</b>
3.1 O Universo das <i>fintechs</i> e <i>startups</i> .....	21
3.2 O que é o Nubank.....	23
3.3 A Concorrência.....	28
3.4 O Nubank em números.....	32
3.5 Relacionamento com o Cliente no Nubank.....	34
<b>4. E AGORA? COMO ENTENDER O PODER DO MARKETING BOCA A BOCA?.....</b>	<b>39</b>
4.1 Pesquisa Qualitativa.....	39
4.2 Análise dos resultados da Pesquisa Qualitativa.....	41
4.3 Reclame AQUI!.....	45
4.4 Análise do Reclame AQUI!.....	46
4.5 Pesquisa Quantitativa.....	50
4.6 Análise dos resultados da Pesquisa Quantitativa.....	51
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>56</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>61</b>
<b>ANEXO A - THE NUCODE.....</b>	<b>65</b>
<b>APÊNDICE A - ROTEIRO DA PESQUISA QUALITATIVA COM ENTREVISTADOS QUE CONHECEM O NUBANK.....</b>	<b>68</b>
<b>APÊNDICE B - ROTEIRO DA PESQUISA QUALITATIVA COM ENTREVISTADOS QUE NÃO CONHECEM O NUBANK.....</b>	<b>69</b>
<b>APÊNDICE C - ROTEIRO DA PESQUISA QUANTITATIVA.....</b>	<b>70</b>
<b>APÊNDICE D - RESPOSTAS DA PESQUISA QUANTITATIVA.....</b>	<b>74</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O Nubank surgiu para “redefinir a relação das pessoas com o dinheiro” (NUBANK, 2017)<sup>1</sup>, sendo totalmente digital e isento de taxas. Em um contexto em que as estratégias de marketing estão mudando e se adaptando à nova realidade, onde, segundo Kotler, et al. (2017), a opinião de outros consumidores, sejam amigos, familiares, fãs de Facebook ou até seguidores no Twitter, é levada mais em consideração do que as campanhas publicitárias tradicionais, a empresa, que começou quase sem investimento em publicidade tradicional, optou por outras formas de marketing que pudessem promover a marca.

Em 2015, apenas 5 grandes bancos detinham mais de 80% dos ativos no sistema bancário, segundo informações do Banco Central.<sup>2</sup> Neste cenário, o Nubank surgiu para dar ao cliente a possibilidade de escolher outro serviço que não os tradicionais. No entanto, o investimento em publicidade da empresa é limitado. A cofundadora Cristina Junqueira (2017) em entrevista para a Exame<sup>3</sup>, explica que o Nubank não teria condições de competir com os bancos tradicionais no quesito publicidade paga. Por isso, apostaram em oferecer serviço de qualidade, isenção de taxas e atendimento diferenciado para conquistar pessoas e torná-las evangelizadoras da marca.

A partir daí, entendendo o marketing boca a boca como estratégia funcional para gerar conhecimento de marca, foi realizado aqui um estudo sobre a importância da advocacia positiva e da evangelização de consumidores. Para que esse tipo de estratégia funcione é preciso ter clientes dispostos a falar sobre a marca proativamente. Foi estudado, ainda, como é possível fazer com que os clientes falem sobre uma marca ou produto de forma espontânea. O trabalho explorou, ainda, como a indicação e recomendação são pilares que podem levar uma marca a conquistar cada vez mais cliente.

Diante desse cenário, o objetivo geral deste trabalho foi, portanto, entender o poder do marketing boca a boca em gerar conhecimento de marca. Para isso, buscou-se explorar o comportamento do consumidor na atualidade, quais seus desejos, suas problematizações e suas crenças. Outro ponto importante analisado foi o contexto em que vivemos e como está estruturada a relação empresa versus cliente na nova Era da Participação.

### 1.1 Objetivos Específicos

---

<sup>1</sup> Disponível em <<https://www.nubank.com.br/sobre-nos/>> Acesso: 28 set. 2017

<sup>2</sup> Disponível em <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2015/08/concentracao-aumenta-e-5-bancos-ja-detem-mais-de-80-dos-ativos-no-pais.html>> Acesso em: 20 nov. 2017

<sup>3</sup> Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/inovador-nubank-ganha-premio-no-vale-do-silicio/>> Acesso em: 29 ago. 2017



Para que fosse possível entender o poder do marketing boca a boca na divulgação e conhecimento das pessoas a respeito do Nubank, foi preciso atingir alguns objetivos específicos. São eles:

- Descobrir o quão conhecido é o Nubank no Brasil;
- Entender qual a principal razão para uma pessoa solicitar o cartão;
- Entender qual o nível de confiança transmitido pelo cartão *versus* o nível de confiança que um cliente falando da marca pode ter;
- Entender por onde as pessoas conheceram o Nubank.

## **1.2 Organização da Monografia**

O trabalho consiste em um estudo de caso sobre o marketing boca a boca do Nubank. Essa metodologia permite que “um aspecto de um problema seja estudado em profundidade dentro de um período de tempo limitado” (VENTURA, 2007, p. 385). É importante frisar que a pesquisa exploratória foi realizada dentro das limitações de um trabalho acadêmico de graduação, tais como amostra reduzida e acesso limitado a informações. Por isso, novos questionamentos podem vir a surgir ao final do trabalho, uma vez que o estudo de caso pode estimular novas descobertas.

O segundo capítulo deste trabalho traz uma revisão de conceitos relativos ao marketing boca a boca e ao marketing de relacionamento, com intuito de entender esses conceitos e qual seu verdadeiro poder na atualidade. No capítulo seguinte, o Nubank foi apresentado como empresa, por meio de sua história, números e relatos dos confundadores, para que fosse possível entender a fundo no que consiste a organização. Logo após, no quarto capítulo, foi exposta a metodologia utilizada para se atingir o objetivo geral do trabalho. Foi realizada uma pesquisa qualitativa com 5 pessoas juntamente com uma análise dos comentários sobre a empresa no site Reclame AQUI! a fim de entender quais eram as principais reclamações e observações dos usuários em relação ao cartão. Por fim, foi feita uma pesquisa quantitativa que obteve 222 respostas com propósito de aferir as hipóteses levantadas a partir da pesquisa qualitativa. A partir desses passos, foi possível identificar que as pessoas, na maior parte das vezes, tomam conhecimento do Nubank através da indicação de amigos/familiares. Por fim, são apresentadas as considerações finais, levando-se em conta o cruzamento dos resultados obtidos nas diversas fases da

pesquisa com as proposições teóricas acerca do marketing boca a boca, o que proporcionou algumas inferências a respeito do tema.

O trabalho se propôs a trazer uma análise acerca das estratégias utilizadas para estimular a mídia ganha. Além disso, buscou-se entender o poder que o marketing boca a boca tem na atualidade e como esse novo modelo de publicidade pode trazer resultados grandiosos.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Publicidade Atual: em quem confiar?

É notável que o mundo está passando por constantes mudanças no que diz respeito à tecnologia e ao consumo. A antiga e tradicional publicidade já não traz mais o mesmo efeito que antes. A propaganda que conhecemos, gerada por empresas e por agências, não tem mais o mesmo impacto que tinha quando a internet não existia. No livro “Marketing 4.0: mudança do tradicional para o digital”, Kotler, et al. (2017) explicam que no passado os consumidores eram mais influenciados pelas campanhas do que são hoje. Além disso, procuravam a opinião de quem tinha conhecimento sobre o assunto ou autoridade. Hoje, os consumidores acreditam mais em outros fatores tais como amigos, familiares, fãs no Facebook e seguidores no Twitter, do que nas próprias comunicações da empresa. Muitos, ainda, optam por acreditar na opinião de desconhecidos nas redes sociais do que na de um especialista.

De acordo com a Nielsen Global Survey, menos consumidores confiam na propaganda gerada por empresas. Os consumidores voltam-se para o boca boca como uma maneira nova e confiável de propaganda. Cerca de 90% dos consumidores entrevistados confiam nas recomendações de conhecidos. Além disso, 70% dos consumidores acreditam nas opiniões dos clientes postadas na internet. Curiosamente, as pesquisas da Trendstream/Lightspeed Research mostram que os consumidores confiam mais em estranhos em sua rede social do que especialistas. (KOTLER; et al., 2010, p.34)

Isso nos permite entender a verdadeira importância de se construir um relacionamento sincero com o consumidor, sobretudo nas redes sociais. Além disso, é claro, as empresas precisam entregar um produto de qualidade e cumprir as promessas feitas na hora da venda, para que, proativamente e naturalmente, o consumidor promova a marca nas redes sociais. Kotler, et al. (2010), discutem bastante a ideia de *empowerment* do consumidor, que é justamente o poder que um consumidor tem, principalmente nas redes sociais, de persuadir e evangelizar uma marca. Como uma consequência natural do Marketing 3.0, o Marketing 4.0 completa essa ideia afirmando que os consumidores não podem ser vistos como alvos, mas sim como pares e amigos da marca. Ela, por sua vez, tem o dever de ser honesta e mostrar seu verdadeiro valor para ser merecedora da confiança das pessoas.

Os consumidores atuais, segundo Kotler, et al. (2017), tomam uma decisão de compra de acordo com três fatores: influência das comunicações de marketing da empresa, a opinião de conhecidos e de amigos e atitudes baseadas em experiências passadas com a

marca. No entanto, muitas vezes eles confiam mais na opinião dos outros do que nas comunicações feitas pela marca e até mesmo deixam de lado suas experiências passadas. Kotler, et al. (2017) explicam que o motivo disso é a conectividade.

Pelo lado positivo, a conectividade traz proteção e confiança. Na mente dos consumidores, seu círculo íntimo de amigos e familiares fornece uma blindagem contra marcas e empresas ruins. Entretanto, aliada à presença de vários dispositivos e telas, a conectividade também traz distrações. Dificulta a concentração dos consumidores e com frequência limita sua capacidade de decidir. Assim, muitos tomam suas decisões seguindo a sabedoria das multidões. Isto é alimentado ainda mais pelo baixo nível de confiança na publicidade e pelo tempo limitado que têm para comparar qualidade e preços. Além disso, por ser tão conveniente receber conselhos dos outros, a importância da propaganda boca a boca está crescendo na decisão final de compra. (KOTLER; KARTAJAVA; SETIWAN 2017, p. 41)

Há dados que sustentam o marketing boca-a-boca como a nova forma de se viralizar uma marca, seja positiva ou negativamente. Vavra (1992) afirmava que um consumidor insatisfeito transmite sua opinião para cerca de outros nove possíveis clientes potenciais. O autor estimava, ainda, que 90% dos clientes insatisfeitos, mesmo que não expressassem sua opinião, trocariam a marca por outra concorrente. Bee (2000), complementando os estudos de Kotler, et al. (2010), afirma que clientes satisfeitos falam de sua satisfação a outras pessoas, atraindo novos consumidores para a marca. Estes clientes fiéis e satisfeitos tanto com o produto em si, quanto com o tratamento que recebem, tendem a se tornar evangelizadores, ou seja, a promover a empresa. Reichheld (2001) traz a ideia de que esses clientes evangelizadores se comportam como se fizessem parte da equipe de vendas, já que respondem por cerca de 80% das indicações de novos clientes e são a principal fonte de propaganda boca-a-boca positiva.

O marketing boca a boca se refere à ideia de advocacia – pessoas dispostas a comentar e recomendar a marca para amigos e conhecidos. Kotler, et al. (2017) explicam que existem dois tipos: a positiva e também a negativa. É preciso entender, no entanto, que a negativa não necessariamente é algo ruim para a empresa. Isso porque a positiva, certas vezes, só é desencadeada pela outra, ou seja, sem a advocacia negativa, muitas vezes a positiva pode ficar dormente. Existem também dois tipos de advocacia positiva.

Assim como a consciência da marca, a defesa da marca pode ser espontânea ou estimulada. A defesa da marca espontânea ocorre quando um cliente, sem ser estimulado ou indagado, ativamente recomenda uma marca específica. Na verdade, esse tipo de defesa é raro. É preciso ser um fã inveterado para se tornar um advogado ativo da marca. Outra forma de defesa é a estimulada – uma recomendação da marca resultante de um

estímulo externo. Este tipo de defesa, embora bastante comum, é inerte. Quando uma marca possui uma defesa estimulada forte, esta precisa ser ativada por pesquisas de consumidores ou manifestações negativas (KOTLER; et al., 2017, p. 43).

Os autores defendem que, antigamente, as empresas conseguiam ter o controle das comunicações de marketing e, portanto, lidavam com as reclamações individuais de cada um. Com os usos das redes sociais e conteúdos gerados pela comunidade, esse controle torna-se cada vez mais difícil. É importante que as marcas saibam se posicionar, se preparar para situações adversas e, principalmente, não censurar conteúdos negativos, já que um comentário negativo pode acabar desencadeando uma advocacia positiva. Além disso, ocultar o que está sendo criticado em uma empresa pode levar a uma perda de credibilidade da marca. A empresa pode, ainda, aproveitar o *feedback* proativo vindo dos usuários da marca para melhorar seus produtos ou suas funcionalidades. É importante que as empresas saibam reconhecer quando falham ou quando cometem um erro. Assim, pode ganhar confiança dos consumidores.

## **2.2 Marketing de Relacionamento**

“O marketing de relacionamento apresenta, em essência, uma troca de paradigma do marketing - do foco na aquisição/transação para o foco na retenção/relacionamento” (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014, p. 147). Ainda no livro “Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente”, dos autores supracitados, é defendida a ideia de que o marketing de relacionamento é a conservação e tentativa de melhorar os relacionamentos com os clientes durante sua experiência com a empresa.

Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) trazem uma reflexão interessante: as empresas, há décadas, investem em oferecer recompensas para os funcionários que mais venderem. Na maioria das empresas há uma equipe voltada especificamente para vendas e essa área recebe incentivos internos para aumentar a conversão de clientes. Na contramão disso, a área de retenção de clientes – se houver uma – não recebe recompensa por reter mais usuários. Falta motivação aos funcionários da empresa para reter, para conquistar os usuários que já estão dentro de sua base de pagantes. A grande motivação das empresas é cuidar de quem ainda não é cliente – o que é, definitivamente, um erro muito comum, como confirma Vavra (1992) quando afirma que muitas empresas se preocupam apenas em conseguir novos clientes e não tanto em manter os antigos, acarretando em perdas no futuro.

Entretanto, precisamos entender que o relacionamento com o cliente não é milagroso e capaz de sustentar os consumidores da marca sozinho. Como aponta Sant'Anna (2004), conquistar e fidelizar um cliente está relacionado a diversos fatores que precisam coexistir: qualidade dos produtos, bom atendimento e a satisfação dos clientes. O autor afirma, ainda, que atrair novos clientes está diretamente relacionado à qualidade dos serviços/produtos e também da recomendação de clientes satisfeitos. Griffin (1998) defende que um consumidor satisfeito torna-se fiel e um consumidor fiel tende a não ceder às pressões de outras marcas, trocando-a por uma concorrente e tende, também, a recomendar a marca à qual tem fidelidade para os amigos. E, como pudemos ver anteriormente, o marketing boca-a-boca é uma das novas formas de se fazer propaganda.

Outra visão interessante sobre o marketing de relacionamento ou *marketing one-to-one* é a de Mckenna (1986) que defende que satisfazer clientes e mantê-los para aumentar o valor de duração de sua fidelidade é a chave da rentabilidade e o imperativo do marketing de relacionamento. Esse tipo de marketing, diferente do que conhecemos, onde a preocupação é maior com o pós-venda do que com a venda em si, apresenta três pilares básicos: qualidade, serviços ao cliente e pós-marketing. O marketing de relacionamento tem, em sua essência, o objetivo muito claro de criar lealdade com os consumidores de uma marca, retendo clientes que irão promovê-la.

Um ponto de atenção importante quando o assunto é relacionamento e fidelização de clientes é saber com quem exatamente se deve falar. Branco (2013) defende que, assim como relacionamentos humanos, em que você escolhe com quem se relacionar e o porquê, as empresas também precisam avaliar quem são os clientes certos para se investir e construir um relacionamento.

A má gestão dos relacionamentos numa mesma cadeia pode acarretar em desperdício de esforços direcionados a membros menos relevantes à cadeia ou a escassez de recursos direcionados para fortalecer relacionamentos de maior relevância estratégica para a organização. Esta discrepância estratégica, quando percebida, pode servir como referência aos gestores para evitar custos extras à organização (BRANCO, 2013, p. 13).

Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) explicam que é preciso entender qual retorno cada cliente trará para a empresa. Dessa forma, devem-se definir quais são os clientes potenciais e direcionar mais esforços para os clientes mais rentáveis. Williamson (1981) defende outro ponto importante: definir quem são os clientes principais e estreitar relacionamento com eles gera vantagem para ambas as partes. Quando se cria laços com os clientes, pode haver redução de custos, eficiência na resposta do consumidor, lealdade e

retenção de clientes, entre outras vantagens. Por isso, o marketing de relacionamento se torna tão importante: ele tem o poder de tornar as empresas capazes de conhecer seus clientes e de oferecer-lhes um tratamento personalizado.

É possível, ainda, expandir as análises feitas e abordar o relacionamento com o cliente como grande fonte de geração de *insights* para o marketing. Como bem apresentam Kotler e Armstrong (1996), é possível observar o comportamento do consumidor e, com isso, fazer estudos para alavancar as vendas. Na última década, alguns CEOs (*Chief Executive Officer*) começaram a incorporar às empresas (principalmente *startups*) a área de Growth, que em tradução livre significa crescimento, justamente para cuidar do aumento exponencial de vendas baseados em dados gerados pelo comportamento do consumidor. Um *blog* de tecnologia, Marketing de Conteúdo,<sup>4</sup> explica que para que o *Growth Hacking* (que não possui tradução exata para o português, mas pode ser entendido como marketing de experimentos) funcione, é preciso que seu executor entenda bem a psicologia do consumidor, sua jornada de compra, como reage e ao que ele é movido. Depois disso, o *Growth Hacker*, profissional responsável por aplicar a técnica de *Growth Hacking*, busca gatilhos de crescimento e faz experimentações para comprovar suas hipóteses.

Portanto, conhecer o cliente é fundamental para uma empresa e pode lhe trazer benefícios de diversas formas, como já foi citado nesse texto. Bee (2000) enfatiza a importância da boa comunicação nos relacionamentos. É preciso ter habilidade em se comunicar já que esta é a principal ferramenta para se fazer um bom trabalho de relacionamento individualizado e personalizado. Com isso, pode-se ganhar confiança e fidelidade do consumidor que poderá promover a marca.

### **2.3 Marketing boca a boca**

“Os consumidores comunicam-se entre si e conversam sobre marcas e empresas. Do ponto de vista da comunicação de marketing, os consumidores não são mais alvos passivos; estão se tornando mídias ativas de comunicações” (KOTLER; et al., 2017, p.30). O marketing boca a boca acontece quando uma empresa tem advogados da marca que a divulgam sem que sejam pagos por isso.

Como já foi explicado, atualmente as organizações precisam cuidar de suas marcas para passarem uma boa impressão organicamente. Os consumidores, cada vez mais, têm se

---

<sup>4</sup> Disponível em: <<https://marketingdeconteudo.com/growth-hacking/>> Acesso em: 20 out. 2017

comunicado e trocado opiniões sobre as empresas e marcas. Dentro das redes sociais, esse comportamento é muito comum: compartilham suas opiniões sobre as experiências que vivenciaram com alguma marca, podendo, muitas vezes, influenciar outras pessoas. É natural que algumas pessoas pensem que essa é uma característica essencialmente dos jovens, por estarem mais conectados à internet e terem um uso maior das redes sociais. No entanto, deve-se considerar que o uso da internet nos dias de hoje é muito melhor distribuído se pensarmos por classificação demográfica do que propriamente etária.

É verdade que, sendo nativos digitais, os consumidores jovens são os primeiros a adotar a conectividade, mas eles inspiram os mais velhos a fazerem o mesmo. Além disso, à medida que a população mundial envelhece, os nativos digitais se tornam maioria, e assim a conectividade acabará se tornando o novo normal. (KOTLER; et al., 2017, p.37)

Um conceito interessante a ser analisado é a mídia ganha. Diferentemente das mídias pagas e próprias, a mídia ganha não gera nenhum custo para a empresa. Brevemente, a mídia paga é todo espaço comprado pela empresa para veicular sua mensagem. Exemplos dela são: comerciais de TV, anúncios no Facebook, *spots* no rádio, *banners* na internet, entre outros. Já a mídia própria, é todo e qualquer canal de comunicação que a empresa possui. O site, suas páginas nas redes sociais, aplicativos, sua loja física ou virtual, todos esses são exemplos de mídia própria (ou proprietária). Por sua vez, a mídia ganha (ou orgânica) é toda manifestação voluntária sobre a marca a partir de outras empresas ou marcas. “No ambiente em que estamos, com as pessoas cada vez mais conectadas e com acesso a informação, é preciso encarar cada consumidor como um veículo de informação, com potencial de atingir milhares de pessoas e condenar uma marca ao sucesso ou fracasso” (THOMÉ, 2016).<sup>5</sup> Para entender melhor cada tipo de mídia, suas vantagens, desvantagens e exemplos, observe a figura 1 abaixo:

---

<sup>5</sup> Disponível em <<http://www.ideiademarketing.com.br/2016/05/24/midia-paga-proprietaria-e-ganha-uma-nova-abordagem-da-comunicacao/>> Acesso em: 27 out. 2017



**Figura 1** - Mídias paga, proprietária e espontânea

Midia Paga	Midia Proprietária	Midia Espontânea
<p><b>Exemplos:</b> Publicidade em veículos de massa (TV, rádio, revistas, etc) Campanhas em sites de busca Patrocínio de ventos</p>	<p><b>Exemplos:</b> Website Página de mídias sociais Canal de vídeo Mailing List</p>	<p><b>Exemplos:</b> Relações públicas influenciadores Mídias sociais (compartilhamento) Boca-a-boca</p>
<p><b>Vantagem:</b> Grande alcance</p>	<p><b>Vantagem:</b> Alto controle da mensagem Custo baixo</p>	<p><b>Vantagem:</b> Alta credibilidade Custo mínimo</p>
<p><b>Desvantagem:</b> Alto custo de distribuição Baseada em interrupção</p>	<p><b>Desvantagem:</b> Alcance limitado pela reputação de marca e qualidade do conteúdo</p>	<p><b>Desvantagem:</b> Exige uma experiência de marca excepcional</p>

Fonte: Igni, 2017.<sup>6</sup>

As mídias pagas e próprias são comumente utilizadas pelas empresas por serem uma forma de divulgar suas marcas para um grande público. Ali, as empresas conseguem ter controle quase que total sobre o conteúdo ao redor dele. Diferentemente, a mídia ganha não permite controle sobre o que está sendo comentado. Por isso, é essencial que a marca acompanhe o que está sendo divulgado organicamente e seja sempre honesta e conquiste o público-alvo. Apesar do marketing boca a boca ser uma forma antiga de mídia ganha, ele ganhou mais força, principalmente, por conta da popularização das redes sociais. Como mencionado anteriormente, Kotler, et al. (2017) defendem que é mais provável que um consumidor acredite em alguém de sua confiança do que em uma publicidade tradicional. A credibilidade é a chave desse processo.

Os autores trazem, ainda, o conceito de auscultação social como o processo proativo de monitorizar o que está sendo dito sobre uma marca na Internet, em particular nas redes sociais e nas comunidades *online*. Essa escuta pode ser utilizada para monitorar as conversas que surgem ao redor do conteúdo gerado pela empresa ou até mesmo para garantir que o que está sendo dito sobre a empresa, está sendo ouvido por ela. Fazer isso pode, inclusive, ajudar a prevenir crises da marca por conta de comentários negativos ou queixas. É de extrema importância que essas marcas e, nesse caso, o Nubank, tirem

<sup>6</sup> Disponível em <<http://goigni.com/br/midia-proprietaria-paga-e-espontanea/>> Acesso em: 29 nov. 2017

proveito da mídia espontânea para continuar garantindo os resultados positivos vindos dela.

Kotler, et al. (2017) explicam, ainda, que um dos quadros mais antigos para descrever o comportamento do consumidor é o AIDA (atenção, interesse, desejo e ação). No entanto, Derek Rucker, da Kellogg School of Management sugere uma modificação que dá origem a um novo quadro, chamado de os “quatro As”: atenção, atitude, ação e nova ação. O desejo e o interesse foram substituídos por “atitude” e foi adicionada uma fase, a “nova ação”. A ideia é entender como esse consumidor se comporta não só até o momento da compra, mas também após essa compra. Com isso, é possível prever se ele irá fazer uma nova compra e, portanto, entender o índice de fidelidade desse usuário.

Os “quatro As” descrevem o funil – porque entende-se que o número de pessoas diminui a cada fase – do comportamento de um consumidor. “Eles tomam conhecimento de uma marca (assimilação), gostam ou não gostam dela (atitude), decidem se vão comprá-la (ação) e se vale a pena repetir a compra (ação nova)” (KOTLER; et al., 2017, p. 79). Esse quadro, segundo esses autores, deve ser reescrito como os “cinco as” – atenção, atração, aconselhamento, ação e advocacia. Isso porque, na Era da Conectividade, o consumidor não determina mais sua atitude em relação à marca, mas tem uma atração por ela iniciada pela comunidade ao redor. Em relação ao conhecimento de marca, agora os consumidores conectam-se ativamente uns com os outros com base no “aconselhar e defender”. E a fidelidade é definida como a disposição natural em defender uma marca e recomendá-la.

Assim, o principal objetivo do Marketing 4.0 é levar o consumidor da atenção, estágio inicial, até a advocacia, quando se torna evangelizador da marca. Para isso, podem ser utilizadas 3 influências: própria, ou seja, a experiência que o usuário tem com a marca, suas próprias concepções sobre o serviço/produto; a exterior que, em geral, são as comunicações de marketing, publicidade e central de atendimento ao cliente e a dos outros: amigos, conhecidos e até mesmo comentários nas redes sociais. A influência própria depende exclusivamente da marca conseguir gerir bem seus produtos e serviços, assim como a exterior. As duas estão relacionadas ao que a marca oferece e como ela lida com seus clientes. Já a influência dos outros é praticamente impossível de ser controlada pela empresa. Por isso, é interessante que a marca crie bons relacionamentos e que tenha clientes fiéis que a evangelizem. Em níveis diferentes, quase todos os indivíduos são influenciados por esses fatores. No entanto, Kotler, et al. (2017) defendem que apesar

dessas variações, os consumidores atuais confiam mais nas influências dos outros. Os autores propõem que as empresas devem ter em seus consumidores sua melhor fonte de influência, já que cada vez mais as pessoas confiam na opinião uma das outras. Além disso, é desejável que eles sejam transformados em fiéis defensores da marca.

#### **2.4 Comportamento do Consumidor Digital**

Há, sem dúvidas, muito o que se falar quando o assunto é comportamento do consumidor. No entanto, neste texto, vamos estabelecer um recorte e trataremos apenas das mudanças de comportamento em uma sociedade que agora prioriza a humanização e como, atualmente, os consumidores agem e pensam.

Como apresentam Kotler, et al. (2010), é possível afirmar que já vivemos em uma Era em que o produto estava no centro, sendo a maior preocupação do consumidor. Essa é uma característica forte – talvez a principal – do que chamamos de Marketing 1.0. O Fordismo, na Era Industrial, exemplifica essa questão: produtos básicos, padronizados e em escala, criados para atingir a população em massa, atraindo maior número de compradores.

Já o Marketing 2.0 surgiu na Era da Informação, cujo núcleo é a tecnologia da informação, onde o marketing era centrado no consumidor.

Os consumidores de hoje são bem informados e podem facilmente comparar várias ofertas de produtos semelhantes. O valor do produto é definido pelo cliente. As preferências dos consumidores são muitíssimo variadas. O profissional de marketing precisa segmentar o mercado e desenvolver um produto superior para um mercado-alvo específico. A regra de ouro segundo a qual “o cliente é rei” funciona bem para a maior parte das empresas. Os consumidores estão em melhor situação porque suas necessidades e desejos estão sendo atendidos. Têm opção em meio a uma gama de características funcionais e alternativas. Os profissionais de marketing de hoje tentam chegar ao coração e à mente do consumidor. Infelizmente, a abordagem centrada no consumidor pressupõe implicitamente que os clientes sejam alvo passivo das campanhas de marketing. Tal é a visão do Marketing 2.0, ou a era orientada para o cliente. (KOTLER; et al., 2010, p.4)

Já no Marketing 3.0, como definem Kotler, et al. (2010), os profissionais de marketing passam a tratar o consumidor como seres humanos plenos: com mente, coração e espírito. Surge, então, a necessidade de se preocupar não só com o produto final, mas com a imagem da empresa e o que ela defende. Os consumidores mudaram sua mentalidade e passaram a se identificar mais com as empresas que derem maior valor a eles. “Antes, bastava fabricar um produto a preços razoáveis. Depois, tornou-se importante

incorporar ao produto emoção e não só funcionalidade. Agora, está se tornando importante apelar para o espírito humano” (KOTLER; et al., 2010, prefácio).

O Marketing 3.0, para Susilo Yudhoyono (apud KOTLER; et al., 2010, prefácio), Presidente da República da Indonésia, “se baseia na capacidade de os profissionais de marketing detectarem as ansiedades e os anseios humanos, profundamente enraizados na criatividade, cultura, tradição e meio ambiente”.

Uma característica muito importante da Era da Participação é o acesso facilitado à informação. Tornou-se possível comparar diferentes produtos em diferentes lugares. A internet de baixo custo, computadores e celulares baratos e a fonte aberta são as responsáveis por esse movimento de comparação e também pela criação do que Kotler, et al. (2010), dentre outros autores, chamam de prosumidores. Na era em que vivemos, os consumidores não só mais consomem, agora eles também criam notícias, ideias e entretenimento.

Segundo Kotler, et al. (2017), isso se deve, principalmente, à conectividade que faz parte do dia a dia das pessoas. Os consumidores, cada vez mais, se preocupam com a opinião dos outros. A internet facilitou essa produção, exposição e consulta de opiniões nas redes sociais e outros canais. Essa partilha de opiniões e críticas a respeito de uma marca, ajuda a construir um “quadro de empresas e marcas”, que muitas vezes se revela diferente do que as próprias empresas e marcas pretendem projetar.

Mais uma vez, nota-se a importância da criação do relacionamento com o cliente, buscando não só que ele permaneça fiel à marca, mas também que ele a evangelize. Por isso, cuidar dos perfis públicos da marca nas redes sociais é tão importante neste momento e, se a empresa não tiver essa preocupação, pode acabar perdendo clientes. Na Era da Participação, um *tweet* ou um *post* de alguém com muitos seguidores nas redes sociais digitais, pode definir se uma empresa vai ganhar ou perder clientes. Essa questão é fundamental e muito delicada.

À medida que as mídias sociais se tornarem cada vez mais expressivas, os consumidores poderão, cada vez mais, influenciar outros consumidores com suas opiniões e experiências. A influência que a propaganda corporativa tem em moldar o comportamento de compra diminuirá proporcionalmente. Além disso, os consumidores estão participando mais de outras atividades como videogames, assistindo a DVDs e usando computador; portanto, estão expostos a menos anúncios. Como as mídias sociais são de baixo custo e pouco tendenciosas, será delas o futuro das comunicações de marketing. (KOTLER; et al., 2010, p.4)

Ainda dentro do mesmo foco no ser humano, o Marketing 4.0 surge em uma era que se torna cada dia mais digital. Kotler, et al. (2017) anseiam que seja dada cada vez mais importância à centralidade no humano.

Acreditamos que o marketing centrado no humano ainda é a chave para desenvolver a atração da marca na era digital, já que as marcas com uma personalidade humana serão possivelmente mais diferenciadas. O processo começa liberando as ansiedades e os desejos mais profundos dos consumidores. Requer uma escuta empática e uma pesquisa imersiva naquilo que se conhece como *antropologia digital*. Uma vez que o lado humano dos consumidores foi revelado, é hora de as marcas também revelarem seu lado humano. As marcas precisam demonstrar atributos humanos capazes de atrair consumidores e desenvolver conexões de pessoa a pessoa. (KOTLER; et al., 2017, p. 134)

Kotler, et al. (2017) expõem a maneira como o marketing atual deve apresentar-se na sociedade. Para isso, eles explicam que o marketing deve adaptar-se à natureza mutável dos percursos do consumidor na economia digital. O papel dos *marketeers* é guiar os consumidores na sua viagem desde a atenção até à advocacia. O Marketing 4.0 é, portanto, um aprofundamento do marketing centrado no ser humano.

Outro ponto importante a ser estudado é o papel desse consumidor na sociedade atual. Antes, eram tidos como indivíduos isolados, mas agora estão conectados uns aos outros e suas escolhas são baseadas na opinião coletiva. Por isso, é essencial que as marcas estejam sempre em alerta, monitorando o que é dito sobre elas. Junto a isso, as empresas podem, ainda, trabalhar usando essas informações como *feedback*. Há diversos métodos de se recolher *feedback* de usuários da marca, como pesquisas, conversas com clientes, etc. Uma das mensurações mais famosas da advocacia da marca talvez seja a *Net Promoter Score* (NPS), criada por Frederick Reichheld com o objetivo de aferir a satisfação e lealdade dos clientes com as empresas. Kotler, et al. (2017) explicam que existem três tipos de consumidores quando se trata da forma como eles agem em relação à marca: os promotores, que vão recomendar a marca; os passivos, que são neutros e os detratores, com pouca probabilidade de recomendarem a marca ou até mesmo difamar a marca. Recolher *feedback* nas redes sociais é mais barato, mais rápido e ajuda no desenvolvimento dos produtos e das comunicações da empresa.

As empresas devem se adequar às mudanças de comportamento e entender que nem toda campanha funciona em qualquer lugar ou a qualquer momento. Robert William Fogel (apud KOTLER; et al., 2010, prefácio), ganhador do Prêmio Nobel de Economia em 1993, afirma que a sociedade atual busca mais recursos espirituais que satisfação material. As

marcas precisam entender e acompanhar essas mudanças no comportamento humano para não serem engolidas pelo mercado concorrente.

### 3. NUBANK: O QUE É E POR QUE EXISTE

Neste capítulo, será descrito o objeto de estudo: a *fintech* Nubank. Para isso, uma definição do que são *fintechs* e *startups* será feita em primeiro lugar. Esses dois conceitos são muito importantes para que seja possível entender tudo que será tratado a partir daqui sobre o Nubank.

Outro ponto importante que será explorado neste capítulo é o entendimento de como a empresa funciona, o que ela oferece e qual sua razão para existir. Também será apresentada a forma como os funcionários do Nubank lidam com seus clientes pelos mais diversos canais de atendimento.

#### 3.1 O Universo das *Fintechs* e *Startups*

Antes de tratarmos especificamente do objeto de estudo, é importante entender em que contexto ele está inserido. Diferentemente dos bancos tradicionais brasileiros, o Nubank é uma empresa categorizada como *fintech*. Esse termo surgiu da combinação das palavras em inglês *financial* (finanças) e *technology* (tecnologia). Ou seja, “*fintech* é toda empresa que oferece serviços financeiros que se diferenciam pelas facilidades proporcionadas pela tecnologia e, com efeito, pela internet” (ALECRIM, 2016)<sup>7</sup>.

É evidente que, atualmente, vivemos em um mundo onde há tecnologia em qualquer lugar ou empresa, o que vem facilitando nosso dia-a-dia. Como traz Emerson Alecrim (2016), tratando-se de bancos, já somos capazes de reconhecer a tecnologia empregada na segurança de informações, cartões de crédito e até aplicativos que facilitam nossas vidas. No entanto, quando se fala em *fintech*, pensamos, essencialmente, em conveniência para o usuário por meio de inovação tecnológica.

Esse tipo de empresa tem como objetivo reduzir custos, aumentar a praticidade para o usuário, diminuir as burocracias, entre outras coisas. Há diferentes tipos de *fintechs*: as que oferecem serviços que muito se aproximam dos bancos tradicionais (cartões de crédito, financiamentos, empréstimos, etc) e as que oferecem, por exemplo, uma gestão dos gastos por parte do usuário.

---

<sup>7</sup> Disponível em <<https://www.infowester.com/fintech.php>> Acesso em: 20 set. 2017

Em sua maioria, as *fintechs* são formadas por pequenas empresas, com pouco tempo de existência que têm como objetivo oferecer um produto ou serviço que leve uma solução de forma inovadora, criativa e tecnológica. Essas empresas são classificadas como *startups* e têm, desde seu início, o desafio de adotar medidas para “aperfeiçoar com agilidade serviços e produtos oferecidos, suportar aumentos expressivos da demanda e transmitir ao usuário percepção de valor” (ALECRIM, 2016)<sup>8</sup>. Para que uma *startup* caminhe forte, o pensamento primordial deve ser em qualidade e não em quantidade. Ou seja, focar em um único produto ou serviço que solucione o problema de muitos é melhor do que perder o controle e dispersar o foco em vários outros produtos. “Com a Internet, restrições logísticas físicas já não existem para empresas e marcas menores” (KOTLER; et al., 2017, p.26). Com isso, os autores corroboram a Teoria da Cauda Longa de Chris Anderson (2006) afirmando que o mercado está mudando do tradicional de alto volume para nichos de baixo volume.

Nas *fintechs* esse princípio é levado bem a sério: boa parte das empresas do segmento oferece serviços ou produtos bem específicos. Na maioria dos casos não há, como nos bancos, uma ampla cesta de serviços ou qualquer coisa parecida. Isso é positivo porque a empresa consegue ficar focada em melhorar os seus processos. Desse modo, os clientes em potencial compreendem rapidamente o que cada uma delas oferece. (ALECRIM, 2017)<sup>9</sup>

As *startups* surgem em uma nova fase do empreendedorismo mais ligada à tecnologia e inovação. Para o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2017), há uma definição de *startup* que pode satisfazer tanto os especialistas quanto os investidores: “é um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza”<sup>10</sup>. Essa breve definição, no entanto, envolve alguns conceitos. O cenário de incerteza é característica primordial das *startups* que devem dar início ao projeto sabendo da possibilidade do negócio dar certo ou não. O modelo de negócios precisa ser o modo como a *startup* gera seu valor. E, como já foi dito, o negócio precisa ser repetível e escalável.

Com base nas definições estudadas acima, é possível afirmar que o Nubank preenche os requisitos e, portanto, pode ser considerado uma *startup* no modelo *fintech*. Já os bancos tradicionais, que atualmente utilizam tecnologia para tentar levar praticidade,

---

<sup>8</sup> Disponível em <<https://www.infowester.com/fintech.php>> Acesso em: 20 set. 2017

<sup>9</sup> Disponível em <<https://www.infowester.com/fintech.php>> Acesso em: 20 set. 2017

<sup>10</sup> Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/o-que-e-uma-startup,616913074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em: 15 out. 2017

redução de burocracia, facilidade no uso e outros benefícios, não podem ser classificados assim. Isso porque são empresas tradicionais, já consolidadas, em um cenário de incerteza pela ameaça das *fintechs*. Como a cofundadora do Nubank, Cristina Junqueira afirma<sup>11</sup>, apesar de ser um movimento muito positivo para o mercado financeiro, o que ainda restringe esse serviço é o fato desses bancos tentarem buscar a tecnologia, mas de um modo ainda muito conservador. Como veremos adiante, é exatamente a tecnologia avançada que difere o Nubank dos bancos tradicionais.

### 3.2 O que é o Nubank

O Nubank é, como o próprio CEO e Fundador, David Vélez (2017)<sup>12</sup>, define, “uma empresa de tecnologia que está no mercado de serviços financeiros”. Atualmente, seu principal produto é um cartão de crédito – roxo – internacional com a bandeira MasterCard. Totalmente isento de anuidades e com juros menores do que a maior parte dos bancos tradicionais, os fundadores têm um diferencial em seu produto. O gerenciamento do cartão fica nas mãos do cliente e não mais em agências bancárias. O aplicativo foi criado, como Vélez afirma, para tentar levar uma experiência melhor para os clientes. Os cofundadores buscaram essa solução através da junção de tecnologia com design. “Passamos a pensar na experiência do cliente. O cliente é a parte mais importante do produto” (VÉLEZ, 2017).

Em 2013, após anos de insatisfação com os serviços bancários no Brasil, o colombiano David Vélez começa a desenvolver uma solução através de tecnologia e design que pudesse entregar transparência e autonomia para os clientes de um banco. Em maio de 2013, surge então o Nubank, fundado junto com o norteamericano Edward Wible e a brasileira Cristina Junqueira. O objetivo dos três era melhorar e redesenhar a maneira como as pessoas lidavam com o seu dinheiro, acabando com a complexidade, deixando as relações mais transparentes e permitindo que cada um tivesse em suas mãos o próprio controle de gastos. “Por isso, nos unimos em 2013 para redefinir a relação das pessoas com o dinheiro, através de uma experiência mais eficiente e transparente. Nosso objetivo é acabar com a complexidade e devolver o controle da vida financeira para cada um” (NUBANK, 2017)<sup>13</sup>.

---

<sup>11</sup> Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=R81vaa3Zev4>> Acesso em: 30 ago. 2017

<sup>12</sup> Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=YFstSFI634Y>> Acesso em: 30 ago. 2017

<sup>13</sup> Disponível em: <<https://www.nubank.com/sobre-nos>> Acesso em: 28 ago. 2017



Depois de muito trabalho com uma equipe de dois desenvolvedores, em abril do ano seguinte, acontece a primeira transação bancária com um cartão Nubank. Em setembro de 2014, o cartão é lançado para o público com o grande desafio de fazer as pessoas se interessarem por um cartão de crédito, o que, até então, era visto como um transtorno na vida dos brasileiros. Desde o início, a ideia era que o cliente pudesse ter o controle de tudo dentro do aplicativo e que pudesse fazer isso sem precisar entrar em contato com ninguém.

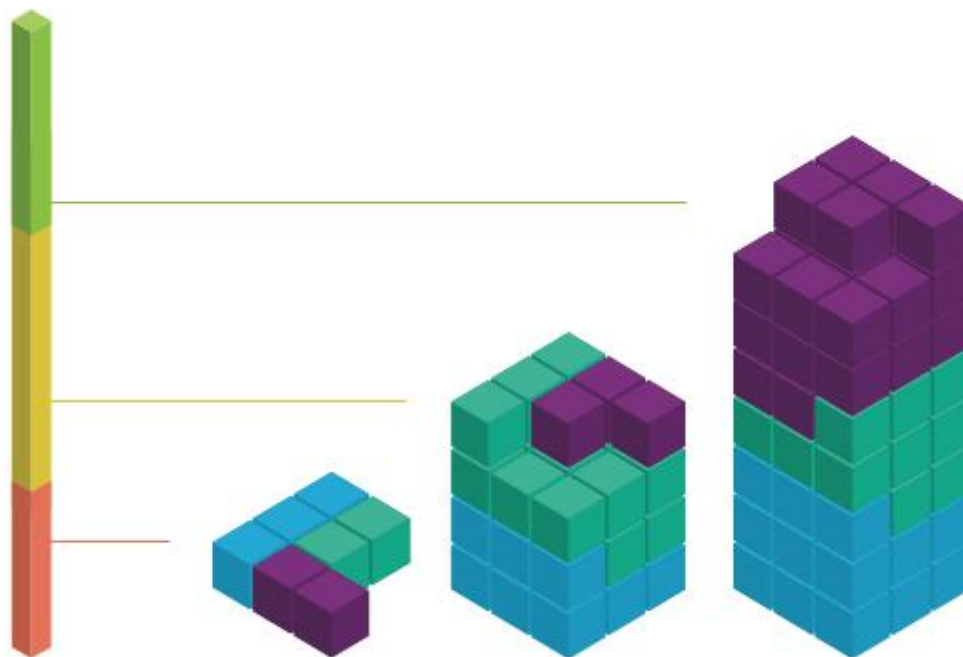
Somos uma startup que desenvolve soluções simples, seguras e 100% digitais para você ter o controle do seu dinheiro literalmente nas suas mãos. Somos NUs - justos e transparentes na conduta, diretos e objetivos na comunicação, e tratamos cada cliente como uma pessoa. Somos contra burocracia, papelada, agências e centrais de atendimento caras e ineficientes. Somos a favor de ouvir e valorizar a sua opinião, e de merecer a sua confiança como cliente. (NUBANK, 2017)<sup>14</sup>

O desafio, no entanto, teve um rápido retorno positivo e a lista de futuros clientes querendo um cartão de crédito passou a crescer muito rápido, chegando, em 2017, a meio milhão de pessoas na fila de espera. O processo para solicitar um cartão é simples e demora, em média, 3 minutos. Atualmente, é possível requerer o cartão de crédito solicitando no site ou aplicativo ou através de um convite enviado por um cliente Nubank. Se o convite vier de um cliente considerado bom pela empresa, as chances de ser aprovado aumentam, mas ainda assim não é um fator decisivo. Para ser aprovado, o interessado passa por uma análise de CPF onde são coletadas informações de diversas fontes públicas de dados relacionados ao histórico de consumo, crédito e pagamentos. Depois disso, as pessoas são classificadas em três grupos, conforme demonstrado na figura 2.

**Figura 2** - Estrutura da análise de perfis que solicitam o cartão Nubank

---

<sup>14</sup> Disponível em: <<https://www.nubank.com.br/sobre-nos>> Acesso em: 28 ago. 2017



Fonte: Nubank, 2017<sup>15</sup>

De acordo com essa análise, os que se encontram no primeiro bloco (verde) recebem o convite em até uma semana. Os que estão no bloco amarelo, podem receber em até 90 dias. Já os que se encontram no último bloco, o vermelho, são recusados e podem pedir uma nova análise após 6 meses. O conjunto desses pequenos cubos representa os fatores que podem fazer uma pessoa ser aceita ou não. Os cubos verdes e azuis são os históricos de consumo, crédito e pagamento dos usuários e os roxos estão relacionados à indicação de amigos para se cadastrar no Nubank.

Em entrevista ao Campus Presents, operado pelo time do Google for Entrepreneurs (Google para Empresários), Cristina Junqueira (2017) explica que o Nubank não é algo inédito. Tudo que os cofundadores fizeram foi reinventar um modelo antigo de serviço. Segundo ela, há dois fatores pelos quais os cartões de crédito, como são, não funcionam. São eles: a experiência errada que é proporcionada pelos bancos tradicionais e a época em que o cartão de crédito foi inventado.

A experiência errada à qual ela se refere tem relação direta com as cobranças abusivas que os bancos colocam nas faturas e, devido a toda burocracia para reaver esse dinheiro, os clientes desistem de buscar seus direitos. Como Cristina Junqueira diz, perde-se muito tempo para resolver um problema que, no fim, não tem solução e só traz ainda

---

<sup>15</sup> Disponível em <<https://www.nubank.com.br/analise/>> Acesso em: 30 ago. 2017

mais aborrecimento para o cliente. Isso quando, segundo ela, o cliente deixa de entrar em contato com o banco para evitar essa perda de tempo.

A cofundadora fala, ainda, sobre a criação dos cartões de crédito. Eles foram inventados em 1970, quando o mundo ainda era *offline*. Ou seja, os cartões, mesmo nos dias de hoje, ainda trazem intrínsecos a eles uma experiência completamente arcaica. “Os cartões de crédito rodam em plataformas da década de 80, da década de 90, quando muito. Estão baseados em sistemas e processos que não foram desenhados para o mundo de hoje” (JUNQUEIRA, 2017)<sup>16</sup>.

Um relatório recente feito pela *Global System Mobile Association (GSMA)*<sup>17</sup> e divulgado pelo jornal Folha de São Paulo<sup>18</sup> mostra que o Brasil é o país com mais *smartphones* conectados à internet na América Latina. “São 234,6 milhões de conexões sem fio no país no terceiro trimestre do ano, sendo 73% a partir destes aparelhos, 35% utilizando a tecnologia 4G” (AMPUDIA, 2017).<sup>19</sup> Segundo estimativa do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), feita em julho de 2017, o Brasil tem mais de duzentos e sete milhões de habitantes.<sup>20</sup> Isso significa que para cada cidadão brasileiro, há um vírgula um três *smartphones*.

No entanto, não são realmente todos os brasileiros que têm acesso à internet. Segundo uma pesquisa feita pela TIC Domicílios (Tecnologia da Informação e Comunicação) em 2016, 54% dos domicílios tinham internet móvel e 61% dos brasileiros com 10 anos ou mais já estavam com acesso à internet. 57% dos domicílios sem internet disseram que a razão disso é o preço da internet no Brasil.<sup>21</sup> De qualquer forma, a alta conectividade em *smartphones* não pode ser ignorada.

Em breve, praticamente todos no planeta estarão conectados. E o que se vê é que a solução para os retardatários da internet não foram laptops baratos, e sim smartphones baratos. Na verdade, o Fórum UMTS projeta que o tráfego de dados móveis aumentará 33 vezes de 2010 a 2020. Com uma conectividade desta magnitude, o comportamento do mercado se tornará bem diferente. Por exemplo, em muitos países, pesquisas dentro das lojas usando telefones celulares para comparar preços e verificar avaliações

---

<sup>16</sup> Disponível em <<https://www.youtube.com/watch?v=R8lvaa3Zev4>> Acesso em: 30 ago. 2017

<sup>17</sup> Entidade que representa as operadoras móveis ao redor do mundo

<sup>18</sup> Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/09/1917782-brasil-lidera-numero-de-smartphones-conectados-na-america-latina.shtml>> Acesso em: 14 out. 2017

<sup>19</sup> Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/09/1917782-brasil-lidera-numero-de-smartphones-conectados-na-america-latina.shtml>>. Acesso em: 14 out. 2017

<sup>20</sup> Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/brasil-tem-mais-de-207-milhoes-de-habitantes-segundo-ibge.ghtml>> Acesso em: 14 out. 2017

<sup>21</sup> Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/09/1915950-smartphone-impulsiona-crescimento-da-internet-no-brasil-diz-pesquisa.shtml>> Acesso em: 14 out. 2017

estão virando tendência. A conectividade móvel permite aos consumidores acessar a sabedoria das multidões e tomar melhores decisões de compra (KOTLER; et al., 2017, p. 30).

Com base no cenário atual, torna-se essencial pensar em tecnologia para *smartphones* quando trata-se de inovação de mercado. Ao explicar como o Nubank foi pensado, Cristina Junqueira (2017) conta que, junto com David Vélez e Edward Wible, fez uma reflexão: “E se o cartão de crédito fosse inventado hoje?”. Em um mundo onde todos, a qualquer hora, estão conectados através de seus *smartphones*, utilizar a tecnologia de ponta era necessário para criar uma experiência única e uma solução inovadora. Através desse pensamento, eles desenvolveram, primeiramente, a versão *mobile* do Nubank e, só mais tarde, vieram a desenvolver o site. Cristina afirma que, até hoje, eles usam a metodologia do *mobile first*, algo como mobile primeiro, em tradução livre, sempre desenvolvendo primeiro para o aplicativo e só depois para o site.<sup>22</sup>

Uma questão a ser analisada é como, de fato, o Nubank ganha dinheiro já que não cobra anuidade ou tarifas. Cristina Junqueira (2017) conta, em entrevista para a Exame<sup>23</sup>, que, atualmente, eles conseguem sustentar a empresa por conta de uma taxa chamada *interchange* que significa que toda vez que um cliente faz uma compra, o lojista paga 5% de taxa em cima do valor. Parte desse dinheiro vai para a máquina do cartão, outra parte para a bandeira e outra parte para o Nubank. Cristina conta que eles se estruturam para “se manterem de pé” através dessa receita, mas que há ganhos também quando um cliente atrasa uma fatura ou financia – apesar disso representar uma pequena parcela. Ela afirma, ainda, que o Nubank ainda não gera lucros, mas que está bem próximo disso.

Inserida no mercado financeiro dominado pelas cores azul e vermelho<sup>24</sup> os três cofundadores precisaram pensar em alguma outra cor que representasse algo realmente novo. Cristina Junqueira conta que o laranja também não era uma opção, uma vez que já havia associações de marca na cabeça dos consumidores. Depois de muito estudo, decidiram utilizar o roxo, que representaria algo inédito e os permitiria que se apropriassem da cor.<sup>25</sup>

---

<sup>22</sup> Disponível em <<https://www.youtube.com/watch?v=R8lvaa3Zev4>> Acesso em: 30 ago. 2017

<sup>23</sup> Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/pme/como-o-nubank-ganha-dinheiro-com-um-cartao-gratuito/>> Acesso em: 24 out. 2017

<sup>24</sup> Cores que representam, respectivamente, a identidade visual dos bancos Caixa e Bradesco.

<sup>25</sup> Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=R8lvaa3Zev4>> Acesso em: 30 ago. 2017

Em relação à bandeira do cartão – MasterCard – David Vélez (2017) conta que não foi uma escolha do Nubank, mas sim da empresa de pagamentos. A MasterCard se identificou com o propósito da empresa e quis fazer parte da história. Por isso, atualmente, o Nubank só tem essa bandeira e “não faz muito sentido ter outras bandeiras. No ponto de vista do consumidor, a MasterCard é uma das melhores alternativas de mercado” (VÉLEZ, 2017).<sup>26</sup>

O nome, por sua vez, foi pensado seguindo o propósito da empresa. Cristina Junqueira explica os pontos que levaram à criação de todo o conceito da marca. Lutar, na concepção deles, significa ser incômodo e provocativo com o atual mercado financeiro. Ela comenta que o Nubank não é uma ideia nova, mas sim um produto que surgiu da coragem de lutar a favor do cliente no cenário financeiro brasileiro. Com toda a complexidade que há no sistema de bancos, a ideia do Nubank é levar serviço de qualidade de uma forma simples e transparente para os clientes. Em tudo que fazem, pensam como podem dar poder ao seu cliente. E é da ideia de transparência, clareza e honestidade que se origina o nome Nubank. A cofundadora conta que muitas pessoas acreditam que o nome é a combinação de “*new*” (novo, em inglês) e “*bank*” (banco, em inglês). É verdade que o “*bank*” representa o banco, mas “Nu”, na verdade, é um sinônimo para “estar sem roupas”. Ela explica, ainda, que o nome vem da ideia de despir-se, ser transparente e verdadeiro e desconstruir toda a complexidade que há no mercado financeiro de cartões de crédito.

### 3.3 A Concorrência

Kotler, et al. (2017), ao falarem sobre concorrência, comentam que as empresas mais jovens, menores e locais têm, agora, a oportunidade de concorrer com empresas maiores, mais experientes e globais. Eles complementam explicando que, por essa razão, poderá não haver mais uma grande empresa que controla todo o mercado. Pelo contrário, “uma empresa pode ser mais competitiva se conseguir se conectar com comunidades de consumidores e parceiros para cocriação, e com concorrentes para a ‘coopetição’” (KOTLER; et al., 2017, p. 25).

As empresas também deveriam rastrear os concorrentes de fora de seus mercados domésticos. Esses concorrentes não são necessariamente corporações multinacionais. Nos últimos anos, temos observado a ascensão de grandes companhias do mercado emergente (como Xiami e Oppo), que inovam por necessidade e foram criadas em mercados

---

<sup>26</sup> Disponível em <<https://www.youtube.com/watch?v=YFstSFI634Y>>. Acesso em: 30 ago. 2017

domésticos desafiadores. Elas se igualam em qualidade com as grandes marcas, porém têm preços bem mais baixos. Isso é possível graças à opção on-line de ingresso no mercado. Altamente inovadoras e resilientes, têm todos os ingredientes necessários para expandir seus mercados globalmente. (KOTLER; et al., 2017, p. 26)

Nesse sentido, como foi citado anteriormente, os bancos já estão utilizando a tecnologia a seu favor, criando aplicativos, buscando levar facilidade e menos burocracia para seus clientes. É evidente a busca dos bancos em competir com as *fintechs*, principalmente o Nubank.

Exemplos disso são os bancos tradicionais que vêm cancelando o serviço de suas contas digitais gratuitas e desenvolvendo outras, com novas soluções digitais. O Bradesco, em abril de 2017, descontinuou sua conta digital gratuita – a Digiconta. Dois meses depois, a empresa lançou o Next, sua nova plataforma digital.<sup>27</sup> Buscando inovar e trazer novos clientes, o Banco do Brasil lançou, em novembro de 2016, a Conta Fácil, em substituição o BB Conta Digital. Em maio, o Santander relançou a antiga ContaSuper – agora com o nome SuperDigital.<sup>28</sup>

Todas têm, em comum, alguns aspectos. O primeiro é que para ter acesso a todas as vantagens das plataformas é preciso pagar. A conta digital do Banco do Brasil e Santander oferecem serviços gratuitos, mas limitados. Esses aplicativos permitem que o usuário realize transferências, pague contas, organize “vaquinhas” com os amigos, ordenem os gastos, entre outras vantagens. E, dentro do padrão das contas digitais, cada banco optou por oferecer um diferencial. O Next permite que o cliente faça aplicações em fundos de investimentos e poupança. A Conta Fácil permite contratar consórcios e seguros. E o Santander possibilita o câmbio em nove moedas. Por não ser um banco completo, o Nubank não permite nenhuma dessas funcionalidades. Em entrevista para a Exame<sup>29</sup>, o consultor financeiro André Massaro revela que é fácil encontrar pessoas insatisfeitas com os serviços bancários brasileiros. Por isso, para competir com as *fintechs*, os bancos tradicionais tentam utilizar a mesma fórmula para sobreviver a longo prazo. E é isso que elas vêm fazendo: buscando tornar-se cada vez mais digitais e mais simples. Para a cofundadora Cristina Junqueira, o principal concorrente do Nubank é o Itaú com sua conta

---

<sup>27</sup> Disponível em: <<http://www.infomoney.com.br/negocios/grandes-empresas/noticia/6610388/bradesco-lanca-seu-banco-100-digital-next-saiba-que-ele>> Acesso em: 15 out. 2017

<sup>28</sup> Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/seu-dinheiro/para-competir-com-nubank-bancos-relancam-contas-digitais/>> Acesso em: 15 out. 2017

<sup>29</sup> Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/seu-dinheiro/para-competir-com-nubank-bancos-relancam-contas-digitais/>> Acesso em: 15 out. 2017

digital. Segundo ela, é o único banco que realmente entende o valor dos canais digitais e que vem fazendo investimentos. Ela menciona, ainda, o Santander, mas sem perspectiva de saber onde eles vão chegar. Corroborando a opinião de Junqueira, o Itaú, segundo o blog Hypeness<sup>30</sup>, acaba de lançar um cartão de crédito totalmente isento de tarifas. Isso nos leva a refletir até que ponto o Nubank pode não se preocupar com a concorrência e deixar que os bancos tradicionais comecem a conquistar espaço no mercado financeiro digital.

A fundadora assume que o Nubank ainda pode melhorar. Ela conta que em um cenário ideal eles deveriam conseguir acessar a conta do usuário, identificar o salário dele entrando na conta e entender seu comportamento. Ela confessa que a experiência do usuário Nubank com o cartão ainda não é perfeita por não ter, por exemplo, débito em conta. Mas, ainda assim, a *startup* tem algumas vantagens. Dentre elas, o fato dos bancos tradicionais estarem criando tecnologias apenas no que é, como Cristina Junqueira disse, “visível”. Os bancos estão utilizando APIs (que em português significa Interface de Programação de Aplicativos) para tentar oferecer a mesma experiência que o Nubank, mas fazem isso utilizando plataformas antigas, que não oferecem os mesmos padrões da tecnologia utilizada pelo Nubank.

O Nubank se destaca por estar lutando contra gigante [sic] por estar trazendo um nível de qualidade Vale do Silício ao Brasil: a gente sente isso quando visita o negócio, quando conversa com os clientes e com os funcionários e quando colocam o Brasil no alvo de muitos investidores que nunca investiriam em negócios do país antes (WAENGERTNER, 2017).<sup>31</sup>

É possível pensar em outras *fintechs* como concorrentes diretos do Nubank. Junqueira (2017) diz não enxergar outros bancos 100% digitais como concorrentes já que “há 5 bancos que controlam 80% dos bancos. A dinâmica é competitiva, o que torna mais difícil para um novo entrante.” Apesar dela acreditar que seja mais difícil um banco digital emplacar, há que se destacar o Banco Original que tem como seu *slogan* a frase “somos um banco 100% digital que chegou para descomplicar sua relação com o dinheiro”<sup>32</sup>.

Ele, na verdade, surgiu em 2008 e só em 2016 aconteceu o lançamento oficial da plataforma do banco digital. O banco oferece diversas funcionalidades que o Nubank não possui ainda. Exemplos delas são: educação financeira, planejamentos a curto e longo

---

<sup>30</sup> Disponível em <[http://www.hypeness.com.br/2017/11/itau-e-credicard-lancam-cartao-de-credito-sem-anuidade-para-concorrer-com-nubank/](http://www.hype<span>ness</span>.com.br/2017/11/itau-e-credicard-lancam-cartao-de-credito-sem-anuidade-para-concorrer-com-nubank/)> Acesso em: 29 nov. 2017

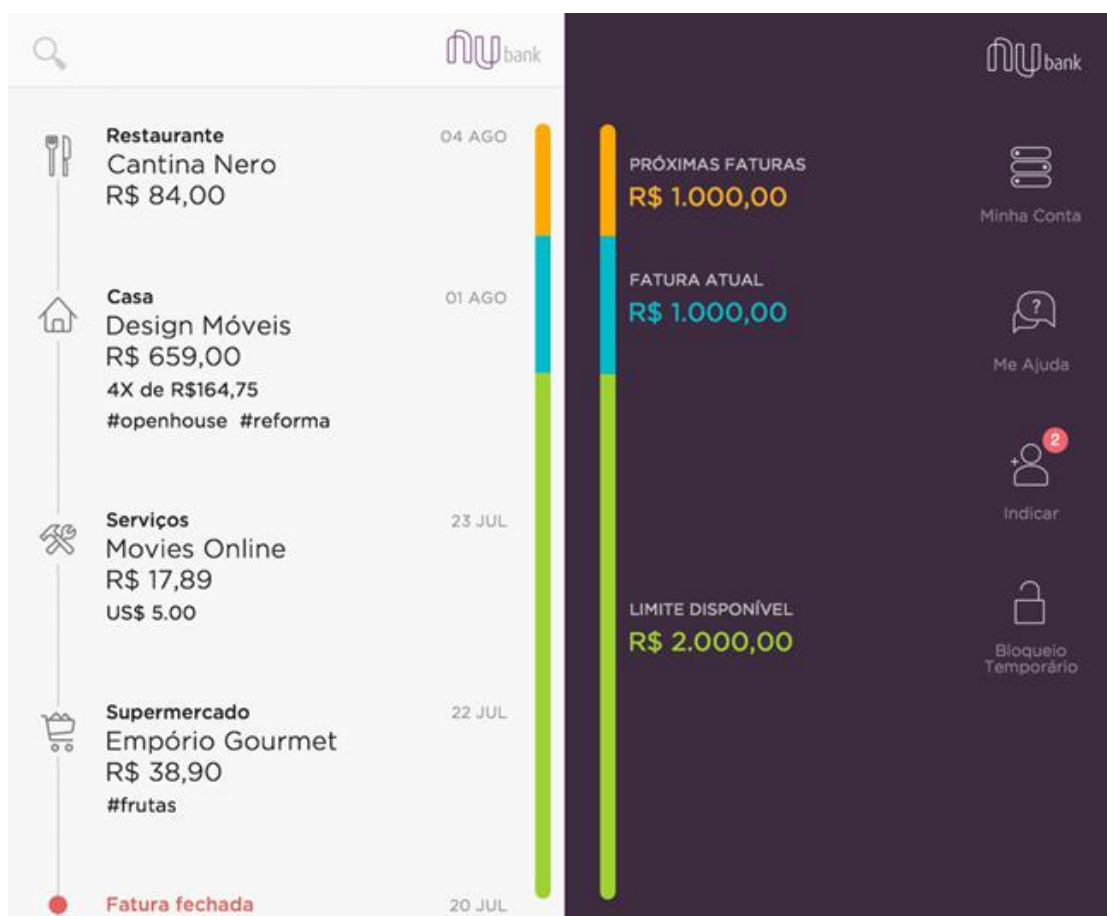
<sup>31</sup> Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/pme/13-startups-brasileiras-que-fizeram-a-diferenca-em-2016/>> Acesso em: 30 ago. 2017

<sup>32</sup> Disponível em <<https://www.original.com.br/>> Acesso em: 24 out. 2017

prazos, investimentos, entre outros. No entanto, o primeiro é pago e o segundo, como já foi dito, é isento de anuidades e tarifas. O Banco Original busca unir tecnologia com conhecimento em mercado financeiro para se destacar no mercado. Apesar de não estar no radar dos fundadores do Nubank, sugere-se que eles deveriam ficar atentos ao que o Banco Original está fazendo e como está se posicionando. Já que “as distinções entre os setores estão se dissipando, será altamente desafiador para as empresas ficar de olho em seus concorrentes. No futuro, os concorrentes virão tanto do mesmo setor quanto de outros setores compatíveis e relacionados” (KOTLER; et al., 2017, p. 26).

A respeito das vantagens do Nubank em relação aos concorrentes, pode-se citar a facilidade no controle de gastos, quase nenhuma burocracia, a possibilidade de consultar o saldo e o limite do cartão a qualquer momento, a possibilidade de solicitar o aumento ou redução do limite, entre outras coisas. Na figura 3, abaixo, é possível observar a interface do aplicativo Nubank.

**Figura 3** - Interface do aplicativo Nubank





Fonte: Windowsteam, (2015)<sup>33</sup>

Em comparação com as outras *fintechs* e bancos, a empresa se destaca positivamente por não cobrar nenhum tipo de anuidade ou qualquer contrato de fidelidade. O Nubank surgiu com o propósito de “lutar contra a complexidade e dar controle às pessoas” (JUNQUEIRA, 2017)<sup>34</sup> [tradução nossa]. Por isso, como a cofundadora Cristina Junqueira revela, a empresa é uma célula viva que trabalha para melhorar sempre a experiência do usuário, deixá-los cada vez mais autônomos e fazer tudo do jeito mais simples possível. E foi seguindo esse propósito que a empresa pensou em seu nome, estudou e escolheu sua cor e, é claro, desenhou o que exatamente ofereceria aos seus clientes.

### 3.4 O Nubank em números

Em março de 2015, a empresa foi eleita a mais inovadora da América Latina pela Latam Founders.<sup>35</sup> Em maio de 2016, ganhou o prêmio *Marketers That Matter* do Sage Group, no Vale do Silício e no mesmo mês foi a eleita a melhor empresa *Business to Consumer* (B2C)<sup>36</sup> pela Latam Founders. Em agosto, foi escolhida como a melhor empresa para se trabalhar pelo Great Place to Work<sup>37</sup> - Brasil. E em 2017, o seu produto já foi eleito como o melhor cartão pelos clientes em estudo da CVA Solutions<sup>38</sup> e também foi eleita mais uma vez a melhor empresa B2C pela Latam Founders. Além disso, foi a primeira marca brasileira a aparecer no estudo global de marketing *breakthrough brands* da Interbrand – maior consultoria de marcas internacionais – como uma das 60 marcas que estão transformando completamente o mercado em que atuam. A proposta deste estudo, segundo a própria Interbrand, é apresentar a nova geração de marcas que estão reformulando o mercado atual.<sup>39</sup> As empresas que entram neste *ranking*, não só estão resolvendo um problema atual de forma inovadora, elas também fornecem uma

---

<sup>33</sup> Disponível em <<https://www.windowsteam.com.br/chegou-o-app-oficial-do-nubank-na-windows-store/>> Acesso em: 04 dez. 2017

<sup>34</sup> Fight against complexity and empower people

<sup>35</sup> Latam Founders é uma rede exclusiva para CEOs, parceiros e fundadores interessados em investimentos e tecnologia na América Latina

<sup>36</sup> Sigla referente ao comércio feito entre a empresa e o consumidor final

<sup>37</sup> Além de oferecer consultorias e treinamentos para melhorar os resultados das empresas, a Great Place To Work divulga listas em grandes veículos e premia as melhores empresas para se trabalhar.

<sup>38</sup> Empresa de pesquisa de mercado e consultoria

<sup>39</sup> Disponível em: <<http://interbrand.com/best-brands/interbrand-breakthrough-brands/methodology/>> Acesso em: 14 out. 2017

“experiência de marca que aumenta seu valor para os consumidores e as torna cada vez mais parte do cotidiano das pessoas” (INTERBRAND, 2017)<sup>40</sup> [tradução nossa].<sup>41</sup>

Atualmente, a *startup* conta com quatrocentos e oitenta funcionários que são chamados internamente de *nubankers*. Dentro desse número, há pessoas de vinte e cinco nacionalidades diferentes. Há um percentual de trinta e quatro por cento de funcionários que fazem parte da comunidade de lésbicas, gays, bissexuais, travestis, transexuais, transgêneros e *queers* (LGBTQ). Além disso, quarenta por cento dos cargos de gestão e senioridade são ocupados por mulheres. Todo o desenvolvimento e atendimento é realizado internamente (NUBANK, 2017)<sup>42</sup>.

Em 2015, a fila de espera para conseguir um cartão era de setenta mil pessoas<sup>43</sup>. No próprio site da empresa<sup>44</sup>, é possível ver que, em 2017, esse número já alcançou quinhentos mil. O número de usuários do cartão é confidencial, mas oito milhões de pessoas já o solicitaram. Das pessoas que usam o cartão Nubank, setenta e dois por cento têm menos de trinta e seis anos.<sup>45</sup>

No final de 2016, o Nubank divulgou um vídeo<sup>46</sup> em que eles compartilhavam com seus clientes alguns números do ano para mostrar o real impacto que a empresa tem na sociedade como um todo. Até o final de 2016, foi evitado o desperdício de cento e trinta mil toneladas de papel. Além disso, o atendimento deles foi capaz de economizar cinco milhões e setecentos e cinquenta mil minutos ao telefone e quase setecentos milhões em anuidades e tarifas.

Segundo os dados publicados pelo próprio Nubank em um artigo postado em sua página no Facebook<sup>47</sup>, no primeiro semestre de 2017, a empresa conseguiu um crescimento em sua receita de cento e sessenta e sete vírgula cinco por cento com relação ao ano anterior. Além disso, as compras feitas com o cartão de crédito cresceram cinquenta e três por cento com relação ao fim do ano anterior, chegando a um total de dois vírgula quinze bilhões de reais. De acordo com a publicação feita pela empresa em sua página no

<sup>40</sup> Disponível em <<http://interbrand.com/best-brands/interbrand-breakthrough-brands/methodology/>> Acesso em 12 out. 2017

<sup>41</sup> “They’ve also crafted a brand experience that amplifies their value to customers and makes them increasingly integral to people’s everyday lives.”

<sup>42</sup> Disponível em <<https://www.nubank.com.br/imprensa/>> Acesso em: 30 ago. 2017

<sup>43</sup> Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/seu-dinheiro/conheca-o-nubank-cartao-mais-cobocado-do-momento/>> Acesso em: 30 ago. 2017

<sup>44</sup> Disponível em: <<https://www.nubank.com.br/imprensa/>> Acesso em: 30 ago. 2017

<sup>45</sup> Disponível em <<https://www.nubank.com.br/imprensa/>> Acesso em: 30 ago. 2017

<sup>46</sup> Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=8G9LCnnFIWg>> Acesso em: 30 ago. 2017

<sup>47</sup> Disponível em: <<https://www.facebook.com/notes/nubank/o-nubank-est%C3%A1-crescendo-cada-vez-mais-com-voc%C3%AAs-e-para-voc%C3%AAs/1538750149496972/>> Acesso em: 01 set. 2017

Facebook, o resultado da empresa, assim como a maior parte das *startups*, ainda é negativo, mas seu resultado líquido apresentou uma melhora de trinta e seis por cento. Isso se deve aos ganhos de eficiência nos custos, que cresceram, mas em uma proporção menor do que a receita. Até agora, a empresa já arrecadou cento e oitenta milhões de dólares em investimentos estrangeiros.<sup>48</sup>

Em agosto de 2017, a empresa lançou uma nova funcionalidade: o programa de recompensas do Nubank – *Nubank Rewards*. Desde o lançamento do cartão, os clientes perguntavam sobre algum programa de fidelidade, mas, segundo David Vélez (2017), para fazer o que já existe no mercado, é melhor não fazer. Isso geraria muitos problemas, uma vez que são programas não transparentes que acabam gerando frustração para os usuários. A *startup* buscou, então, criar um programa diferente do que os clientes estão acostumados a encontrar no mercado e, de novo, apresentar um produto sem complexidade, totalmente transparente e pensado na experiência do cliente.

Diferente do que o Nubank vem fazendo, o programa de fidelidade não é grátis. Para fazer parte, o cliente deve pagar uma mensalidade de dezenove reais.<sup>49</sup> Mas, como o CEO e fundador explica em entrevista ao Moeda Forte, o programa será simples. Não haverá a conversão em dólar para que o usuário não fique perdido. Cada real gasto será igual a um ponto. Ele explica também que o ganho de pontos ocorre no momento da compra e que o cliente pode resgatá-los quando desejar. Além disso, os pontos, diferentemente das outras empresas de cartão de crédito, nunca expiram.

David Vélez, em entrevista para o Moeda Forte<sup>50</sup>, conta que não é à toa que o nome da empresa é Nubank e não Nucard. Por ainda ser uma *startup*, está em fase de crescimento e abrindo novos negócios. A ideia é crescer cada vez mais, mas priorizando sempre a qualidade e não a quantidade de novos produtos e funcionalidades, para não perder o foco e acabar desvirtuando do objetivo principal: a experiência do cliente. Em outubro de 2017, David Vélez anunciou que a empresa começaria a operar também um modelo de conta corrente, mas ainda em fase de testes.<sup>51</sup> A NuConta funcionará para receber e enviar dinheiro entre NuContas em tempo real e também para fazer transferências entre bancos. E, como premissa do produto, nada disso será pago.

---

<sup>48</sup> Disponível em: <<https://www.facebook.com/notes/nubank/o-nubank-est%C3%A1-crescendo-cada-vez-mais-com-voc%C3%AAs-e-para-voc%C3%AAs/1538750149496972/>> Acesso em: 01 set. 2017

<sup>49</sup> Valores com base em setembro de 2017

<sup>50</sup> Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=IT2K17t7OX4&t=301s>> Acesso em: 01 set. 2017

<sup>51</sup> Disponível em: <<https://noticias.r7.com/tecnologia-e-ciencia/nubank-anuncia-servico-de-conta-corrente-via-aplicativo-24102017>> Acesso em: 24 out. 2017

### 3.5 Relacionamento com o cliente no Nubank

Com o mantra “Nós queremos clientes que nos amem fanaticamente” (JUNQUEIRA, 2017)<sup>52</sup> [tradução nossa], o Nubank desenhou estratégias que o destacam do resto do mercado com um atendimento ao cliente de qualidade. Cristina Junqueira explica que essa é uma das grandes apostas que ela e os seus sócios fizeram para que a empresa decolasse na frente das outras mais tradicionais, que têm como característica o atendimento demorado, pouco efetivo e extremamente burocrático.<sup>53</sup> “Atrás apenas de companhias de telecomunicações, os bancos são os que mais geram reclamação no Brasil” (SREEHARSHA, 2016)<sup>54</sup> [tradução nossa].

Todo o relacionamento com o cliente no Nubank é feito internamente, ou seja, não há terceirização de um *call center*. Os treinamentos são realizados pela empresa e, segundo Cristina Junqueira, há monitorias para garantir que os *Xpeer* (como são chamados os atendentes da empresa, que falam inglês e têm idade média de 26 anos) estão seguindo corretamente o tom de voz, estão tratando cada cliente como único e sempre resolvendo qualquer problema que a pessoa tiver sem transferir para ninguém. “Aqui não existe ‘vou estar transferindo sua ligação para o setor responsável’. O funcionário precisa se sentir responsável por aquele caso e dar um jeito”, diz Cristina em entrevista à Revista Exame em abril de 2016.<sup>55</sup>

No Nubank, todos são aptos a resolver o problema do cliente, como afirma Junqueira (2017).<sup>56</sup> A metodologia de trabalho dentro da empresa funciona por *squad*, ou seja, pessoas de diferentes áreas estão divididas em equipes. Basicamente, isso quer dizer que os funcionários estão divididos em subáreas, mas não do modo tradicional. Cada subárea tem um ou mais representantes de uma equipe. Ou seja, os *Xpeers* podem trabalhar, por exemplo, junto a um desenvolvedor, a um gerente de produto, etc. Ninguém trabalha sozinho e toda solução deve vir imediatamente. Caio Poli (2017)<sup>57</sup>, ex *head* de *Customer Xperience*<sup>58</sup> do Nubank, afirma que, desta maneira, é mais garantido que o

---

<sup>52</sup> “We want customers that love us fanatically”

<sup>53</sup> Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=R8lvaa3Zev4>> Acesso em: 30 ago. 2017

<sup>54</sup> Disponível em: <<https://www.nytimes.com/2016/01/07/business/dealbook/founders-fund-leads-a-financing-round-for-nubank-a-brazilian-start-up.html>> Acesso em: 30 ago. 2017

<sup>55</sup> Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/negocios/100-digital-nubank-ganha-fama-pelo-atendimento-humanizado-2/>> Acesso em: 04 set. 2017

<sup>56</sup> Disponível em <<https://www.youtube.com/watch?v=R8lvaa3Zev4>> Acesso em: 30 ago. 2017

<sup>57</sup> Em entrevista concedida à autora em 17 nov. 2016 por Skype.

<sup>58</sup> Responsável principal pela área de Experiência do Cliente

problema do usuário seja resolvido. Um *Xpeer* responsável, por exemplo, pela área de pagamentos, estará sempre junto a alguém do departamento financeiro e isso facilitará a troca de informações e resolução do problema final. Não há uma equipe de atendimento, mas sim pessoas que trabalham em diversas subáreas para resolver todo e qualquer problema dos clientes.

Em entrevista para a revista Exame, Junqueira (2016)<sup>59</sup> reconhece as desvantagens em termos financeiros que têm frente a outros bancos. Por isso, conta que o Nubank não apostou muito em marketing. “Não tínhamos verba para marketing e, mesmo se tivéssemos, nossos concorrentes sempre teriam mais. Como concorrer com o Itaú?”. O investimento em marketing foi aplicado na área de relacionamento com o cliente, usando o próprio site e o *chat* e também as redes sociais como Facebook, Twitter, Instagram e Youtube. Através do atendimento de qualidade e da campanha boca-a-boca, o Nubank foi capaz de atingir o que Junqueira classifica como “conhecimento viral”.

Junqueira conta que, apesar de parecer óbvio, o Nubank tem o diferencial em realmente entregar tudo o que promete ao cliente e buscar a resolução até encontrar. Ela justifica dizendo que tudo que um usuário precisa de informação, ele encontra na plataforma de forma rápida e simples, por isso, se ele entrar em contato com a empresa, é porque algo sério aconteceu. Os *Xpeers* têm a mesma mentalidade e entendem que, se houve o relato de algum problema, algo muito sério precisa ser consertado de forma rápida, simples e eficiente. “Entender um problema que o seu cliente tem e não parar até resolver. Essa é a mentalidade no Nubank” (JUNQUEIRA, 2017)<sup>60</sup>.

Em uma empresa cem por cento digital, algo que se destaca positivamente é o atendimento totalmente humanizado e personalizado. Os atendentes chegam a utilizar uma comunicação informal em tom de humor, apostando em memes<sup>61</sup> e emojis<sup>62</sup>, elementos próprios das comunicações feitas nas redes sociais. Mas, algo que merece destaque, é o que a empresa chama de “fator WOW”. Em entrevista à revista Exame<sup>63</sup>, Adriana Dalben, responsável pelo treinamento dos funcionários, afirma que “[na] maior parte das vezes, o

---

<sup>59</sup> Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/pme/inovador-nubank-ganha-premio-no-vale-do-silicio/>> Acesso em: 29 ago. 2017.

<sup>60</sup> Disponível em <<https://www.youtube.com/watch?v=R8lvaa3Zev4>> Acesso em: 30 ago. 2017

<sup>61</sup> Memes são imagens, vídeos, gifs, frases, ideias que viralizam rapidamente na internet, se tornam populares e estão relacionados ao humor.

<sup>62</sup> Emoji é toda imagem que representa a ideia de uma frase ou palavra. São muito utilizados, atualmente, nas redes sociais como Facebook, Instagram e Whatsapp.

<sup>63</sup> Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/negocios/100-digital-nubank-ganha-fama-pelo-atendimento-humanizado-2/>> Acesso em: 29 ago. 2017

cliente só quer resolver seu problema e ir embora rápido. Mas, se percebemos que temos abertura para ir além, buscamos o “*wow factor*”. Cada *Xpeer* tem um *budget*<sup>64</sup> semanal de 100 reais para fazer uma ação “surpreendente”, mas há duas regras importantes para se usar esse dinheiro: o valor que não for usado naquela semana, não é cumulativo para a semana seguinte. Ou seja, quem não utilizar o valor oferecido, não poderá usá-lo mais na semana subsequente. A outra regra é que nenhuma ação pode funcionar como um pedido de desculpas a alguém. O objetivo é surpreender positivamente um cliente e não usar esse dinheiro para reverter uma situação.

Exemplos disso são cartas escritas à mão e até dicas de viagens quando um usuário pede para que o cartão seja desbloqueado em sua próxima viagem internacional. As ações do Nubank ganharam visibilidade na mídia devido ao seu conteúdo. Um exemplo clássico e viral foi de um cliente, Walter, que teve seu cartão de crédito Nubank comido por sua cadela.<sup>65</sup> Walter entrou em contato com a empresa que, junto com o novo cartão, enviou uma carta escrita à mão e um brinquedo na cor roxa, a mesma do cartão e da identidade visual da marca, para que a cadela não voltasse a comer o cartão de crédito. A ação, como é possível ver na figura 4, repercutiu muito nas redes sociais e, mais uma vez, trouxe destaque ao atendimento qualificado e diferenciado da empresa.

**Figura 4** - Post do usuário que recebeu um presente do Nubank

---

<sup>64</sup> Orçamento definido para a ação

<sup>65</sup> Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/marketing/nubank-da-presente-para-cachorro-que-comeu-cartao-do-dono/>>  
Acesso em: 29 ago. 2017



Fonte: Exame, (2017)<sup>66</sup>

Outro exemplo claro da preocupação que o Nubank tem com seus usuários, é o Manual do Cliente. Em setembro de 2016, a empresa postou, em sua página no Facebook, uma espécie de “Código do Cliente”, que eles chamaram de The NuCode. O objetivo era, de uma forma mais descontraída e viral, fazer com que todos tivessem acesso a essas informações. Neste “código” (ANEXO A) eles especificam os deveres dos clientes, seus deveres como empresa e o que eles esperam para que haja uma boa relação.

<sup>66</sup> Disponível em < <http://exame.abril.com.br/marketing/nubank-da-presente-para-cachorro-que-comeu-cartao-do-dono/> > Acesso em: 30 ago. 2017

Pensando em ter um relacionamento cada vez mais forte e transparente com você, viemos oficializar um sentimento importante nesse **Dia do Cliente**. Esse documento é mais uma maneira de demonstrarmos nosso comprometimento a você e de registrar nossas promessas, o que reservamos como nossos direitos e também as suas responsabilidades como cliente Nubank. Assim, você sempre terá um documento para checar quando tiver qualquer dúvida sobre a nossa conduta, e nós nunca nos esqueceremos dos pilares que nos sustentam. (NUBANK, 2016)<sup>67</sup>

O *post* foi bem recebido pelos clientes, que reagiram com mensagens de agradecimento pela transparência e elogios à empresa. O NuCode teve mais de 2 mil curtidas, quase 400 comentários e 132 compartilhamentos.<sup>68</sup>

#### **4. E AGORA? COMO ENTENDER O PODER DO MARKETING BOCA A BOCA?**

Com objetivo de entender as impressões dos clientes do Nubank sobre a marca e conhecer mais a fundo o cenário em que ela está inserida e como é percebida pelos brasileiros, a metodologia foi estruturada em três etapas.

A primeira aplicada foi a pesquisa qualitativa, onde foi criado um roteiro (APÊNDICE A) com perguntas pré-estabelecidas que deveriam ser respondidas, não

---

<sup>67</sup> Disponível em: < <https://www.facebook.com/notes/nubank-brasil/the-nucode-n%C3%A3o-%C3%A9-s%C3%B3-mais-um-text%C3%A3o-na-sua-timeline/1172908626081128/>> Acesso em: 02 set. 2017

<sup>68</sup> Dados aferidos em 02 out. 2017



necessariamente em ordem, por 5 pessoas previamente escolhidas. O objetivo era captar informações para embasar a pesquisa quantitativa que seria feita posteriormente.

Após as conversas com os entrevistados, foi realizada uma breve análise de conteúdo dos comentários da empresa no Reclame AQUI!, portal online de reclamações sobre empresas. Durante três dias, foram analisadas as reclamações que clientes e ainda não clientes publicavam no site. O objetivo era entender a fundo quais as principais críticas ao serviço do Nubank para, através da pesquisa quantitativa, descobrir se essas críticas são comuns à maioria dos consumidores.

Por fim, foi realizada uma pesquisa quantitativa que teve como base para a sua elaboração os resultados colhidos nos dois procedimentos metodológicos anteriores. Nessa fase, o objetivo principal foi entender como clientes e não clientes enxergam a marca e como tiveram conhecimento a respeito do Nubank.

#### **4.1 Pesquisa Qualitativa**

Nesta primeira etapa, foi realizada uma pesquisa qualitativa por meio de entrevista em profundidade com indivíduos que conheciam ou não o Nubank. Segundo Godoy (1995, p.58), o pesquisador opta pela pesquisa quantitativa quando ele já tem um objetivo claro com hipóteses especificadas. Neste caso, sua preocupação é medir objetivamente e quantificar resultados com precisão. Para que haja essa exatidão necessária na pesquisa que será feita posteriormente, é preciso fazer um estudo anterior que “parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve” (GODOY, 1995, p.58). Na pesquisa qualitativa, existe a necessidade de coletar dados descritivos sobre o objeto de estudo para que seja possível compreender os fenômenos de acordo com a perspectiva de um terceiro, ou seja, o entrevistado que vive a situação em estudo.

Para Malhotra (2001), na fase qualitativa, é muito difícil seguir à risca um roteiro pré-estabelecido. É comum que o pesquisador esboce um questionário, mas as perguntas vão se transformando e a entrevista vai sendo guiada através das respostas dos entrevistados. Para a autora (2006), a pesquisa qualitativa é, geralmente, usada para entender e explorar o problema com mais precisão, identificar variáveis e formular hipóteses que serão exploradas na fase quantitativa. Ou seja, o objetivo principal é entender, qualitativamente, qual problema deverá ser explorado na próxima fase da pesquisa.

Como Duarte e Barros (2005) explica, existem dois tipos de pesquisa qualitativa: a não estruturada e aberta que apresenta uma questão central a ser discutida e a que é semi-estruturada e semi-aberta, com um roteiro que guia o entrevistado. Ambas apresentam uma questão em profundidade a ser discutida e têm respostas indeterminadas. Na pesquisa em questão, o método escolhido foi o segundo: havia questões a serem respondidas através de um roteiro definido que poderia ser remodelado de acordo com as respostas do entrevistado no decorrer da conversa.

A pesquisa foi realizada com cinco pessoas de até trinta e seis anos (uma vez que setenta e dois por cento dos usuários do cartão têm idade inferior a essa), homens e mulheres, de diferentes cargos, cores, gênero e condições financeiras. O objetivo era entender o nível de serviço oferecido pelo Nubank, suas principais vantagens e desvantagens em relação aos cartões tradicionais e como os entrevistados tiveram conhecimento do cartão. Ao único que não conhecia a fundo como funcionava o serviço prestado pelo Nubank, foram feitas perguntas, também, a respeito do seu comportamento *offline* e, principalmente, *online*.

Todas as entrevistas foram realizadas pessoalmente sem conhecimento prévio, por parte do entrevistado, das perguntas específicas que seriam abordadas na conversa. Cada entrevista durou, em média, seis minutos. Além das respostas terem sido registradas em um documento *online*, todas as entrevistas foram gravadas para consultas posteriores. Segundo Duarte e Barros (2005), existem dois tipos de amostras: a por conveniência, em que os entrevistados são escolhidos de acordo com a viabilidade e a intencional, em que os entrevistados são escolhidos de acordo com o conhecimento que eles têm sobre o assunto que será tratado. Nesse caso, a amostra foi intencional. Apesar da praticidade de se encontrar com os entrevistados, a autora escolheu o grupo de acordo com seu conhecimento prévio sobre a relação deles com o cartão Nubank. As entrevistas da fase qualitativa foram feitas entre os dias 11 de setembro de 2017 e 03 de outubro de 2017, todas presenciais. Além disso, houve a elaboração de um roteiro de perguntas estruturado para os quatro entrevistados que já conheciam o Nubank (APÊNDICE A) e outro roteiro para o entrevistado que não conhecia (APÊNDICE B). Todas as questões foram respondidas, mas a entrevista foi sendo guiada pelas respostas que os entrevistados davam e também pelos comentários que faziam.

No quadro 1, abaixo, será possível identificar o perfil dos entrevistados e quais são suas relações com o cartão Nubank.

**Quadro 1** - Perfil dos entrevistados na Pesquisa Qualitativa

ENTREVISTADO	SEXO	IDA DE	PROFISSÃO	CONHECE O NUBANK?	TEM O CARTÃO?	TEM OUTRO CARTÃO?
E1	Feminino	32	Desenvolvedora	Sim	Não	Não
E2	Masculino	22	Estudante de Jornalismo	Sim	Sim	Sim
E3	Feminino	35	Gerente Comercial	Sim	Não	Sim
E4	Masculino	22	Desenvolvedor	Sim	Sim	Não
E5	Masculino	25	Assistente de Desembargador	Não	Não	Sim

Fonte: A autora, (2017)

#### 4.2 Análise dos resultados da Pesquisa Qualitativa

A entrevista em profundidade foi realizada com objetivo de entender pontos que ainda não estavam claros e que seriam, posteriormente, explorados na pesquisa quantitativa com maior assertividade. Foi perguntado, aos respondentes, como tomaram conhecimento da existência do Nubank, já que a publicidade tradicional, como foi visto nos dois capítulos anteriores, é quase inexistente na empresa. Foi, ainda, proposto aos entrevistados que pensassem em experiências negativas e positivas que passaram tanto no Nubank quanto em um banco tradicional. Ao único entrevistado que não conhecia a *startup*, foi perguntado a respeito do seu comportamento nas redes sociais e também sobre sua rotina no mundo *offline*.

Em relação à experiência que vivem nos bancos tradicionais, os entrevistados aptos a opinar sobre o assunto afirmam que, atualmente, o atendimento melhorou justamente porque tentam se igualar ao Nubank: criaram aplicativos para que não seja mais preciso interagir com as unidades físicas. O E4, que trocou seu cartão de crédito Itaú por um Nubank, acredita que o primeiro banco a criar um aplicativo para permitir ao usuário o total controle sobre os gastos foi a *fintech*. Ele complementa que os outros bancos agora disponibilizam aplicativos para os clientes gerenciarem suas contas com maior autonomia, mas, ainda assim, não é a mesma experiência oferecida pelo Nubank. Para o E2, que não cancelou seu cartão de crédito Santander por não querer passar pela burocracia do

cancelamento do cartão e troca de despesas fixas de um para o outro, o atendimento engessado e a dificuldade para se conseguir algo ainda existem e, por isso, os clientes evitam falar com os bancos tradicionais.

O E5, que nem conhecia o cartão Nubank, afirma que o posicionamento dos bancos tradicionais está mudando. “Não há nada, hoje, que eu queira fazer e precise ir até o banco. Está tudo dentro do aplicativo”. A E3 conta que parece que o banco faz todos os esforços necessários para evitar que o cliente precise falar com eles. Atualmente, ela só precisa ligar para o banco para fazer algum tipo de investimento. Já a E1, que não tem cartão de crédito em outro banco hoje, mas teve por 12 anos, de 2004 até 2016, conta que pagava taxas altas para ser cliente Van Gogh e, só assim, ter um atendimento presencial com mais qualidade do que o atendimento de um cliente comum.

Ainda sobre a experiência com o Nubank, os entrevistados que têm o cartão asseveraram que o atendimento deles é “incrível e de alta qualidade”. “O Nubank tem *cases* incríveis! Isso porque o atendimento deles é realmente muito bom. A experiência não é média, é muito boa e muito rápida”, afirma o E2 que já é um evangelizador da marca. Além do atendimento, citam também a transparência da empresa com os clientes. Todas as transações, todas as taxas cobradas, absolutamente tudo é avisado pelo aplicativo sem que seja preciso ir atrás da informação.

As coisas no Nubank são resolvidas muito rápido. É tudo muito rápido! Você pode bloquear o cartão muito rápido, pagar a sua fatura muito rápido, alterar o limite muito rápido. Tudo no aplicativo você resolve em minutos. O atendimento é bom demais! Eu já tive alguns problemas com compras erradas que eu tive que cancelar e o Nubank me atendeu no mesmo dia, na mesma hora. Resolveu tudo e me explicou tudo sem que eu precisasse me estressar. É muito bom mesmo! (E4).

O E2 reforça a ideia de que o atendimento deles é excelente e de que tudo é resolvido muito rápido. Ao contrário da E3, que afirma detestar ter que falar com humanos para resolver algum problema, o E2 confessa que apesar do *chat* deles ser muito rápido e do *FAQ*, que em tradução livre significa Perguntas Frequentes, ser bem completo, é interessante que a empresa ainda disponibilize o contato telefônico para quem quiser. Além disso, ele complementa citando o fato do atendimento do Nubank ser humanizado, o que melhora bastante a relação com seus clientes.

Os entrevistados foram, ainda, provocados a pensar em situações boas e ruins pelas quais passaram com bancos tradicionais e o Nubank. Sem exceção, os cinco trouxeram como experiência ruim as taxas abusivas cobradas pelos bancos tradicionais que, muita

vezes, o cliente nem sabe do que se trata. A E3 e o E5 pontuaram que são cobrados por taxas indevidas, mas ligam para o banco e conseguem resolver. Já os E2 e E4 se estressam por conta disso. As altas taxas e falta de transparência foram responsáveis pelo cancelamento da conta no Itaú do E4.

Quando foram questionados sobre alguma experiência positiva que tiveram em um banco tradicional, os E2 e E4 disseram não se lembrar de nada específico. “Nada além do diferente. Só cumprem o mínimo possível” (E2). Já os entrevistados E5 e E3, trazem uma experiência comum e bem estressante em bancos: cartões roubados e clonados. Os dois afirmaram que seus respectivos bancos (Bradesco e Itaú) resolveram os problemas, entretanto, sem nenhum tipo de estresse. A E3 conta que só soube da clonagem após tudo já estar resolvido no banco. O E5 afirma que, sem documento nenhum após um assalto, sua gerente no Bradesco conseguiu resolver toda a situação sem deixá-lo ainda mais nervoso.

A E1, ao comentar uma experiência positiva em seus antigos bancos, Caixa Econômica e Santander, traz um ponto bastante relevante que vai de encontro com as possibilidades do Nubank: aumento de limite constante no cartão de crédito. Isso ainda não é uma possibilidade dentro do Nubank e tornou-se um dos principais motivos de reclamação dos clientes para a empresa. Para aumentar o limite de crédito, é preciso solicitar à equipe que fará uma análise para verificar se é possível ou não aumentar esse valor.

Quando perguntados sobre as experiências no Nubank, o E2 citou como algo negativo, justamente, a impossibilidade de aumentar o limite do cartão de crédito com facilidade. Ele afirma que solicitou o aumento, mas a resposta demorou e, no final, não foi autorizado. Mas, em contrapartida, ele pontua que os *xpeers* foram muito transparentes em explicar como funciona a permissão do aumento de limite. O E4 afirma não ter nenhuma reclamação a fazer da empresa.

“Sempre que precisei, fui extremamente bem atendido. Tive uma compra estranha no meu cartão e fui atendido muito rápido e meu problema foi resolvido por uma pessoa que me deu total atenção” (E4). Os dois clientes do Nubank compartilham da mesma boa experiência: qualidade no atendimento e transparência com o cliente. O E4 acrescenta, ainda, a parte visual do aplicativo que permite que o cliente tenha total controle sobre os seus gastos dentro da plataforma.

Quando perguntados sobre como conheceram o Nubank, o E5 afirmou que só tinha ouvido falar, mas não sabia exatamente o que era e nem como funcionava até ouvir a

explicação durante a entrevista. Apesar de jovem, ele não é um *heavy user* de redes sociais e as pessoas com quem convive, em sua maioria, têm mais de 40 anos. Talvez por isso, até então, ele não tivesse conhecido a empresa. Já a E3 afirmou que tomou conhecimento da existência de um novo cartão de crédito ao ler um anúncio em uma revista de uma companhia aérea.

Os outros entrevistados conheceram o Nubank através de amigos. Eles contam que viram conhecidos usando e amigos fizeram comentários não só sobre a existência do cartão, mas sobre a praticidade e qualidade dos serviços prestados. Esses comentários e a ideia de ter um cartão sem taxas despertou o interesse dos entrevistados.

Eu lembro que eu não conhecia o Nubank, aí um amigo meu comentou comigo sobre isso um pouco antes de eu entrar no meu atual emprego. Logo que eu entrei, ouvi pessoas comentando como era bom, que não tinha taxas, falando sobre os benefícios de ter o cartão e que era preciso solicitar um e esperar ser aceito. E foi aí que eu me interessei e comecei a pesquisar para entender melhor e logo depois solicitei o meu cartão. (E2)

Apesar da E3 ter conhecido a empresa através de uma revista em um avião, como citado acima, ela comenta que “todo mundo só fala desse cartão ultimamente! Impossível não saber o que é” e ainda conclui a entrevista dizendo que gostaria de ter um. “Todo mundo que tem o cartão gosta! Então por que não ter? Talvez eu solicite um para mim”.

Ao final de todas as entrevistas, foi perguntado aos entrevistados que não tinham o cartão Nubank se eles gostariam de ter e se, de fato, fariam naquele momento se lhes fosse oferecido. O E5 disse que faria e que iria, inclusive, recomendar à sua namorada que solicitasse “um roxinho” para ela usar. A E3 afirmou que só não pede um cartão Nubank por preguiça. “Eu teria um cartão desses, sim. Mas não cancelaria meus outros cartões de crédito!”. E a E1 confessou que já fez o pedido, já foi recomendada por amigos, mas ainda não foi aceita pela empresa.

### **4.3 Reclame AQUI!**

Fundado em 2001, o Reclame AQUI! é um site que tem como objetivo conectar, de forma pública, empresas e clientes insatisfeitos ou com algum problema. Maurício Vargas, o CEO da plataforma, teve um problema com uma companhia aérea e se sentiu frustrado ao não conseguir expor sua insatisfação em algum lugar para alertar outros consumidores e, por isso, criou o Reclame AQUI!.

Segundo informações do próprio site<sup>69</sup>, cerca de 600 mil pessoas, diariamente, consultam a reputação de outras empresas antes de realizar uma compra ou contratar um serviço. A empresa, atualmente, tem dupla função: ajudar um cliente a resolver um determinado problema com uma empresa e ajudar possíveis clientes a decidirem se vão utilizar os serviços de uma empresa ou não e, ainda, pesquisar sobre a concorrência.

Para reclamar é preciso apenas ter uma conta cadastrada no site. O consumidor deve entrar no site, selecionar a empresa e enviar sua reclamação. A empresa, então, tem o direito de réplica para tentar resolver o problema ou explicar o que está acontecendo caso haja um mal entendido por parte do consumidor. Ele, por sua vez, tem o direito de tréplica. O número de interações não é limitado, mas, quando o problema é resolvido, o consumidor tem o direito de enviar uma avaliação sobre o atendimento recebido e indicar se “sim” ou “não” voltaria a fazer outro negócio com a empresa.

Através desses indicadores, o site calcula a reputação da empresa e a classifica em 6 níveis que vão de “não recomendada” até “RA 1000”, que é uma categoria criada por eles para as empresas que são consideradas mais que excelentes. Os critérios para a avaliação são: índice de resposta, solução e se o cliente voltaria a fazer negócio ou não. O objetivo do cálculo de reputação é ajudar clientes a escolher empresas confiáveis, comparar os concorrentes e fechar um bom negócio.

O perfil do Nubank no Reclame AQUI! foi estudado por três dias. Durante o período de 01, 02 e 03 de outubro, a empresa recebeu o total de sessenta e três reclamações que foram analisadas uma a uma. O objetivo era entender quais são as principais críticas dos clientes em relação aos serviços oferecidos pelo Nubank e também entender como é construída a relação entre a empresa e seus consumidores dentro de uma plataforma externa com postagens públicas.

Depois de analisadas as reclamações e respostas, também foi feito um estudo sobre a reputação da empresa nos últimos meses e anos e os índices que ela apresentou. O objetivo deste estudo era entender quais problemas os clientes do Nubank enfrentam e quais soluções a empresa propõe para eles. Uma vez que, na pesquisa qualitativa, as queixas à empresa em questão foram poucas e não muito detalhadas, tornou-se interessante analisar as queixas em massa dos clientes para entender se isso é uma realidade recorrente para os que utilizam o cartão. Portanto, a pesquisa quantitativa que será detalhada mais à

---

<sup>69</sup> Disponível em <<https://www.reclameaqui.com.br/institucional/>> Acesso em: 05 out. 2017

frente, foi feita com base nas informações coletadas tanto na pesquisa qualitativa quanto no estudo e análise do Reclame AQUI!

#### **4.4 Análise do Reclame AQUI!**

Como foi explicado anteriormente, o site do Reclame AQUI! nasceu com a proposta não só de expor as reclamações que as empresas recebem, mas também de permitir que os consumidores busquem por concorrentes e façam suas escolhas. Para isso, o site disponibiliza publicamente o que eles chamam de “Reputação da Empresa”. O consumidor, ao entrar no perfil de uma empresa no Reclame AQUI!, consegue ver de forma rápida informações como: número de reclamações recebidas e respondidas, tempo médio de resposta, índice de resolução de problema, percentual de clientes que voltariam a fazer negócio com a empresa, nota média de atendimento e reputação da empresa. Esse resultado é mostrado ano a ano e sempre referente aos últimos 6 meses.

Em sua média geral, que considera as reclamações postadas no site desde 07/10/2014 até a data de acesso ao site<sup>70</sup> o Nubank apresenta uma reputação classificada como “ótima”. Das 8243 reclamações recebidas, 8229 foram respondidas com um índice médio de solução de oitenta e cinco vírgula oito por cento. Das pessoas que foram atendidas, 84,3% voltariam a fazer negócio com a empresa e a nota média do atendimento prestado na plataforma é de 7,81. Vale ressaltar que os reclamantes não são obrigados a avaliar a empresa. No período em questão, das 8243 reclamações, apenas 3865 foram avaliadas, ou seja, uma média de 46% de avaliações.

No último ano – referente ao período de 01/10/2016 a 30/09/2017 – a reputação do Nubank no Reclame AQUI! se mantém ótima, mas cai para “bom” quando analisados os últimos 6 meses. O Nubank atendeu, no período de 01/04/2017 a 30/09/2017, 100% das reclamações enviadas. No entanto, nem 40% delas foram avaliadas. Segundo as 967 avaliações que o Nubank recebeu, a nota do atendimento dos últimos 6 meses caiu para 6,92, assim como os índices de solução e de “voltaria a fazer negócio”, que caíram 10%.

Uma hipótese para essa queda nos índices é que a empresa cresceu exponencialmente, como visto no capítulo 2, nesses últimos anos. Conseqüentemente, aumentaram os números de conhecedores da marca e de pedidos do cartão – que geram uma quantidade relevante de reclamações no site. Como esse tipo de problema não pode

---

<sup>70</sup> Site visitado em 06 out. 2017



ser resolvido, já que há uma análise de crédito automática do Nubank, os clientes ficam insatisfeitos com a empresa.

Não é possível afirmar que o crescimento da empresa é o único responsável pela queda nos índices de solução e nota do consumidor. Entretanto, pode-se inferir que é essa a causa da piora na avaliação do atendimento, uma vez que o principal tipo de problema categorizado pelo próprio Reclame AQUI! é “dificuldade de cadastro”. Com 1517 postagens a respeito desse tema, a impossibilidade de se conseguir facilmente um cartão de crédito Nubank é o assunto campeão disparado de reclamações. Abaixo dele está a demora na entrega do cartão, com 800 solicitações, ou seja, quase metade das solicitações.

Durante os dias 01, 02 e 03 de outubro deste ano, foram analisadas – uma a uma – todas as reclamações que chegaram para a empresa. Das 63 solicitações enviadas, 2 foram desativadas pelo próprio consumidor. Das restantes, todas foram respondidas e apenas 3 tiveram réplica. As reclamações foram categorizadas por tipo e, em terceiro lugar empatados com 6 solicitações cada, ficaram “problemas técnicos” – que abrangem problemas como faturas que não aparecem no aplicativo e bloqueio indevido do cartão – e “demora na entrega do cartão”.

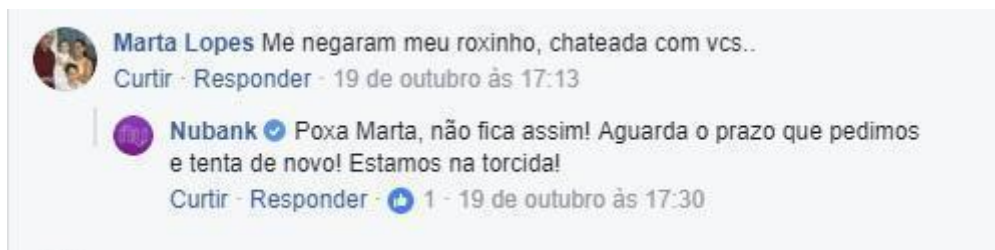
Em segundo lugar, aparecem 17 reclamações relativas a algum tipo de cobrança indevida. Destas, 5 foram relacionadas a pessoas que pagaram a fatura do cartão em um feriado regional e o Nubank acabou por cobrar taxas em cima disso. Em todos os casos, o problema foi resolvido. Outros casos são relativos a cobranças feitas na fatura adiantada do cartão, estornos que demoram a vir ou parcelas estornadas que vão sendo devolvidas mês a mês quando, na verdade, o cliente gostaria de receber tudo de uma única vez. A resposta padrão do Nubank para esses casos é que eles são apenas um meio de pagamento e fazem a ponte entre a MasterCard e os estabelecimentos. Quando possível, para ajudar no problema, liberam o crédito do valor cobrado para que não influenciem no limite do cartão e o usuário não saia, assim, prejudicado.

Com 19 reclamações abertas, o que apresenta o maior percentual de mensagens enviadas é em relação a não aprovação para conseguir um cartão Nubank. A análise é feita internamente baseada em diversos fatores, mas, quando um indivíduo solicita um cartão e não é aprovado, aparece uma resposta automática e os clientes ficam sem entender o real motivo pelo qual a solicitação foi recusada. As mensagens enviadas se dividem em pessoas reclamando por não ser claro o motivo da recusa e em pessoas frustradas que alegam não ter motivo algum para não serem aceitas. Em ambos os casos, a resposta é padrão

informando que há uma avaliação interna individual e que, infelizmente, não é possível liberar o cartão para aqueles usuários naquele específico momento.

Uma análise importante a ser feita é a respeito do padrão de resposta do Nubank no portal *online* de reclamações. Diferentemente do comportamento nas redes sociais, onde são divertidos, usam linguagem jovem e oferecem atendimento personalizado e humanizado (figura 5), no Reclame AQUI! o Nubank optou por um relacionamento com seus clientes mais formal e padronizado (figura 6 e figura 7). Essa escolha pode-se referir a uma adaptação do discurso em que é utilizada uma linguagem *fun* para um momento mais descontraído e respostas-modelo com linguagem mais séria em um momento em que se tem um problema a ser resolvido.

**Figura 5** - Resposta do Nubank em um *post* no Facebook



Fonte: Nubank, (2017)<sup>71</sup>

**Figura 6** - Reclamação no Reclame AQUI!

---

<sup>71</sup> Disponível em < <https://www.facebook.com/nubankbrasil/> > Acesso em: 15 nov. 2017

# NÃO CONSIGO OBTER APROVAÇÃO NO NUBANK =/



Nubank

Passos - MG ID: 28289271 21/08/17 às 13h16 denunciar

[Dificuldade de cadastro](#) [Cartão de crédito](#) [Cartões de Crédito](#)

Não consigo de forma alguma aprovação no Nubank, sempre paguei minhas contas em dia sempre tive crédito relativamente alto em outros bancos há bastante tempo e até hoje nunca tive problema algum com análise e aprovação de crédito, sempre a mesma demora.. 3 meses de espera pra depois ser reprovado na análise. Estou bem desapontado com esse sistema que a empresa usa para classificar as pessoas que merecem ter ou não o cartão. Espero uma resposta do Nubank e gostaria de ser aceito e caso não for, gostaria de saber os verdadeiros motivos que estão por trás da recusa. Obrigado!

Fonte: Reclame AQUI! Nubank, (2017)<sup>72</sup>

## Figura 7 - Resposta do Nubank para uma reclamação no Reclame AQUI!

Olá, Anderson.

Como você sabe, nós possuímos uma análise interna de cadastro e de crédito, que é realizada com base em nosso modelo matemático que analisa dados coletados de várias fontes disponíveis no mercado - são milhares de variáveis relacionadas ao seu histórico de consumo, crédito e pagamentos. A partir dessa análise, geramos uma pontuação interna para entender se o seu perfil se encaixa em nossa capacidade operacional atual. Essa análise não é feita de forma manual e, por ser automática, nós conseguimos dar retornos rápidos, as vezes em questões de segundos ou minutos.

Seu pedido está em nossa lista de espera. Isso significa que nós não pudemos aprovar o seu pedido nesse momento, mas - de acordo com nossa análise - concluímos que poderíamos te manter em espera e te dar uma nova resposta em até 3 meses. Dentro desse período, nossos critérios de aprovação poderão ter mudado e esperamos conseguir aprovar um cartão para você. Lembrando que essa espera não significa que você tenha alguma pendência em seu nome ou que ele esteja sujo.

Nesse período, nós recomendamos que você não faça novos pedidos. Fazer isso não aumenta as chances de receber o convite, só vai fazer com que você receba vários e-mails com a mesma resposta.

Abraços,  
Equipe Nubank  
todomundo@nubank.com.br

Fonte: Reclame AQUI! (2017)<sup>73</sup>

<sup>72</sup> Disponível em <[https://www.reclameaqui.com.br/nubank/nao-consigo-obter-aprovacao-no-nubank\\_sl7MgSIw6O7u\\_QMt/](https://www.reclameaqui.com.br/nubank/nao-consigo-obter-aprovacao-no-nubank_sl7MgSIw6O7u_QMt/)> Acesso em: 15 nov. 2017

<sup>73</sup> Disponível em <[https://www.reclameaqui.com.br/nubank/nao-consigo-obter-aprovacao-no-nubank\\_sl7MgSIw6O7u\\_QMt/](https://www.reclameaqui.com.br/nubank/nao-consigo-obter-aprovacao-no-nubank_sl7MgSIw6O7u_QMt/)> Acesso em: 15 nov. 2017

#### 4.5 Pesquisa Quantitativa

A última etapa deste trabalho foi a pesquisa quantitativa feita com conhecedores e não conhecedores da marca. Esta forma de pesquisa foi escolhida com a finalidade de contabilizar os dados que foram previamente estudados na pesquisa qualitativa. Com base nos resultados da fase descritiva da pesquisa, foi montado um roteiro com perguntas pré-estabelecidas que deveriam ser respondidas obrigatoriamente (APÊNDICE C).

A pesquisa quantitativa tem, como objetivo, buscar uma evidência conclusiva através de amostras grandes e representativas. O que for descoberto nesta fase pode ser considerado conclusivo (MALHOTRA, 2001). Isso porque este método usa a quantificação tanto na coleta quanto na apuração das informações. Diehl (2004) explica que, para isso, utilizam-se técnicas de estatísticas para garantir a maior exatidão nas informações, evitando distorções de análise e buscando uma margem de segurança.

Diferentemente da pesquisa qualitativa, a quantitativa é medida em escala numérica. (ROSENTAL; FRÉMONTIER-MURPHY, 2001). Portanto, um questionário foi estruturado para que tivesse o maior número possível de respostas. Todas as perguntas eram obrigatórias e tinham respostas pré-definidas. Em algumas questões era possível acrescentar algum comentário, bem como na última em que tinha como objetivo, realmente, coletar um comentário conclusivo (não obrigatório). Em algumas questões, ainda, foi possível selecionar mais de uma resposta.

O questionário (APÊNDICE C) foi criado através de uma ferramenta do Google, o *Google Forms*, em que é possível criar pesquisas personalizadas e de forma gratuita. Além disso, tanto para quem responde quanto para quem elabora o questionário, é uma ferramenta simples e fácil de se utilizar. Logo após a elaboração da pesquisa, foi realizado um pré-teste do dia 21/10/2017 ao dia 24/10/2017 com 5 pessoas, dentre eles usuários ou não do Nubank. O questionário foi testado e analisado para garantir o entendimento de todas as perguntas. Os entrevistados demoraram, em média, 4 minutos para responder a pesquisa. Assim que validado, no dia 24/10/2017, o questionário foi aberto para o público geral.

O formulário de questões foi divulgado em 2 grupos do Facebook cujo público é de homens e mulheres, de 17 a 30 anos, em média, que moram, em sua maioria, no Brasil. A pesquisa também foi divulgada no perfil pessoal da autora e em um grupo fechado de jovens e adultos ligados à tecnologia e educação. Além disso, a autora solicitou que um grupo heterogêneo de 8 pessoas o divulgasse também em seus perfis, obtendo respostas de

diferentes públicos. O questionário ficou disponível do dia 24/10/2017 ao dia 12/11/2017 e foram coletadas 222 respostas. Para melhor compreensão e análise dos dados, o questionário (APÊNDICE C) foi dividido em três partes.

A primeira parte busca entender o perfil de cada entrevistado com perguntas sobre demografia e sobre o uso de redes sociais. Logo após, é perguntado se ele conhece o Nubank. Tanto para quem conhece, não conhece a fundo ou nunca ouviu falar a respeito, a pesquisa continua com outras perguntas focadas no Nubank. O objetivo de parte da pesquisa era saber quem é cliente ou não, os motivos que levam um consumidor a optar por ter o cartão, se o serviço é de qualidade e, principalmente, como o respondente tomou conhecimento da marca.

Aos que afirmaram conhecer o Nubank, foram feitas perguntas com a finalidade de entender se eram ou não assinantes, suas experiências com o cartão e também qual a percepção de valor da marca. Foi perguntado e explorado, também, como as pessoas tomaram conhecimento do Nubank.

Os entrevistados que selecionassem que não conheciam ou não conheciam a fundo, iriam para outra parte da pesquisa voltada para explicar a eles o que era o Nubank. Após essa breve explicação, foi perguntado se seria de interesse do entrevistado ter um cartão Nubank. Aos que disseram conhecer, mas não a fundo, também foi perguntado como eles tiveram conhecimento da marca.

Por fim, a todos os entrevistados, foi solicitado, de forma não obrigatória, que eles deixassem um comentário.

#### **4.6 Análise dos Resultados da Pesquisa Quantitativa**

A pesquisa obteve 222 respostas de públicos diferentes (APÊNDICE D). Dessas pessoas, 73,9% já conheciam o Nubank, 14% já tinham ouvido falar e 12,21% não sabiam do que se tratava. Para entender melhor o perfil dos entrevistados, observe, abaixo, a tabela 1.

**Tabela 1** - Perfil dos entrevistados na Pesquisa Quantitativa

	Amostra	Percentual
<b>TOTAL</b>	222	100%
<b>Onde mora</b>		
Região Sudeste	207	93,2%
Região Sul	1	0,5%
Região Norte	1	0,5%
Região Nordeste	7	3,2%
Região Centro-Oeste	4	1,8%
Fora do Brasil	2	0,9%
<b>Sexo</b>		
Feminino	149	67,1%
Masculino	73	32,9%
<b>Idade</b>		
Até 17 anos	0	0%
Entre 18 e 24 anos	122	55%
Entre 25 e 35 anos	70	31,5%
Entre 36 e 45 anos	23	10,4%
Mais de 45 anos	7	3,2%

Fonte: A autora, (2017)

Quando questionados a respeito do uso das redes sociais, 99,5% dos usuários afirmaram utilizar todos os dias e 58,6% afirmaram estar sempre conectados. O *Whatsapp*, *Facebook* e *Instagram* são as três redes sociais mais acessadas pelos respondentes com

215, 199 e 190 votos, respectivamente. Bem atrás aparece o *Twitter*, com 78 votos e o *LinkedIn*, com 46. 51,8% dos entrevistados acessam a internet, majoritariamente, pelo *Android*. Em segundo lugar, com 40,5%, aparece o uso pelo *IOs*. Pelo computador fica com 6,3% e *tablet* e *Ipad*, juntos, correspondem a 1,4%.

Dos respondentes, 58 pessoas, ou 26,2% do público afirmaram não conhecer a marca ou conhecê-la pouco. Das que não eram totais desconhecedoras da marca, 22 pessoas já ouviram amigos comentando sobre o cartão, 11 viram nas redes sociais, 2 assistiram alguém utilizando e 1 pessoa foi exposta a uma publicidade *offline*. Depois, foi feita uma breve apresentação do que é o Nubank e foi perguntado se os entrevistados teriam interesse em ter um cartão. 53,4% afirmaram que poderiam ter, mas não faziam questão. 25,9% disseram que gostariam de ter e 20,7% não querem ter o cartão. Ao final da pesquisa, 6 entrevistados solicitaram, nos comentários, um convite para o Nubank.

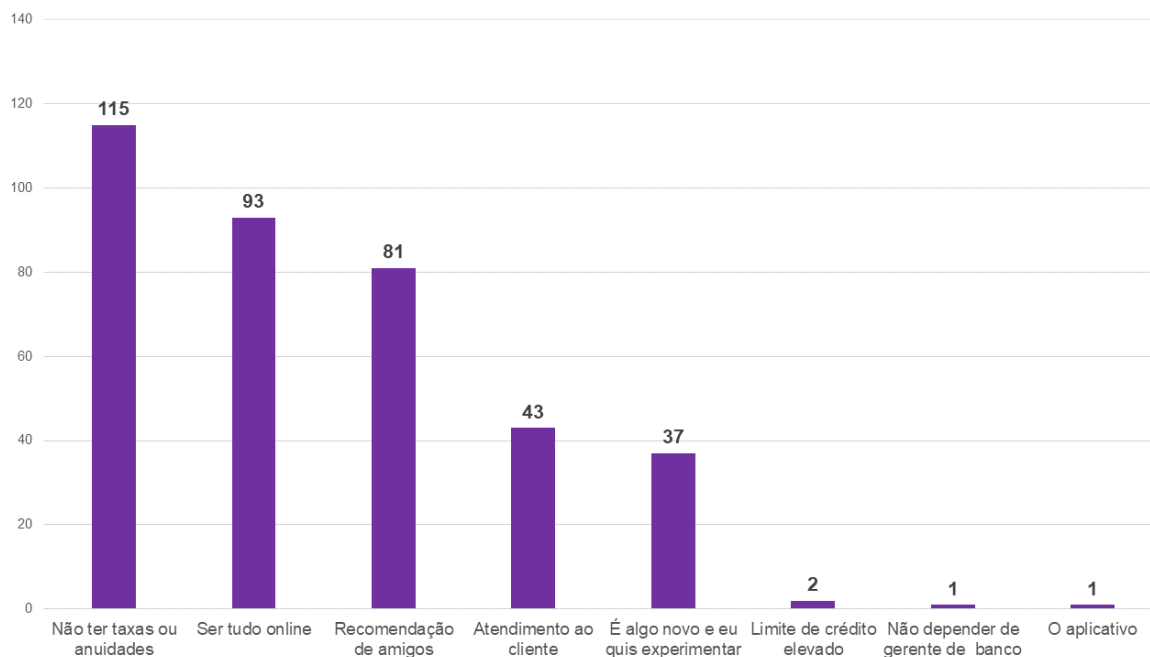
Do total de entrevistados, 164, ou 73,9% conheciam o Nubank. Para essas pessoas, foram feitas algumas perguntas a respeito do serviço oferecido, da percepção de marca e da publicidade feita pela empresa. Quando perguntados sobre como conheceram o Nubank, podendo selecionar mais de uma forma, 126 pessoas afirmaram ter sido através de amigos e/ou familiares. 57 pessoas disseram ter visto nas redes sociais e 20 pessoas viram alguém usando. 5 pessoas afirmaram ter visto algum tipo de publicidade *offline* como, por exemplo, em uma revista de companhia aérea.

Quando se trata da publicidade feita pelo Nubank, 60,4% dos usuários que conhecem a marca afirmam só terem visto publicidade *online*. 6,1% *online* e *offline* e 1,2% só *offline*. Já 32,3% dos conhecedores do Nubank contam nunca ter notado qualquer tipo de publicidade feita pela marca.

Dos 164 entrevistados que conhecem a marca, 50% já são clientes Nubank, 18,9% já tentaram ser, mas foram recusados, 14% querem se tornar clientes e 17,1% não querem ser um cliente. Desses 28 que afirmaram não se interessar pelo Nubank, 26 alegaram estar satisfeitos com seu atual banco e 16 justificaram não querer se envolver com nenhum cartão de crédito. 9 pessoas, ainda, falaram “ter preguiça de solicitar um Nubank”.

Os 136 que já são clientes, tentaram ou vão tentar se tornar clientes do Nubank, citam diversos motivos para quererem um cartão de crédito da empresa. O gráfico 1, apresentado abaixo, mostra esses motivos.

### Gráfico 1 - Por que ser cliente Nubank?

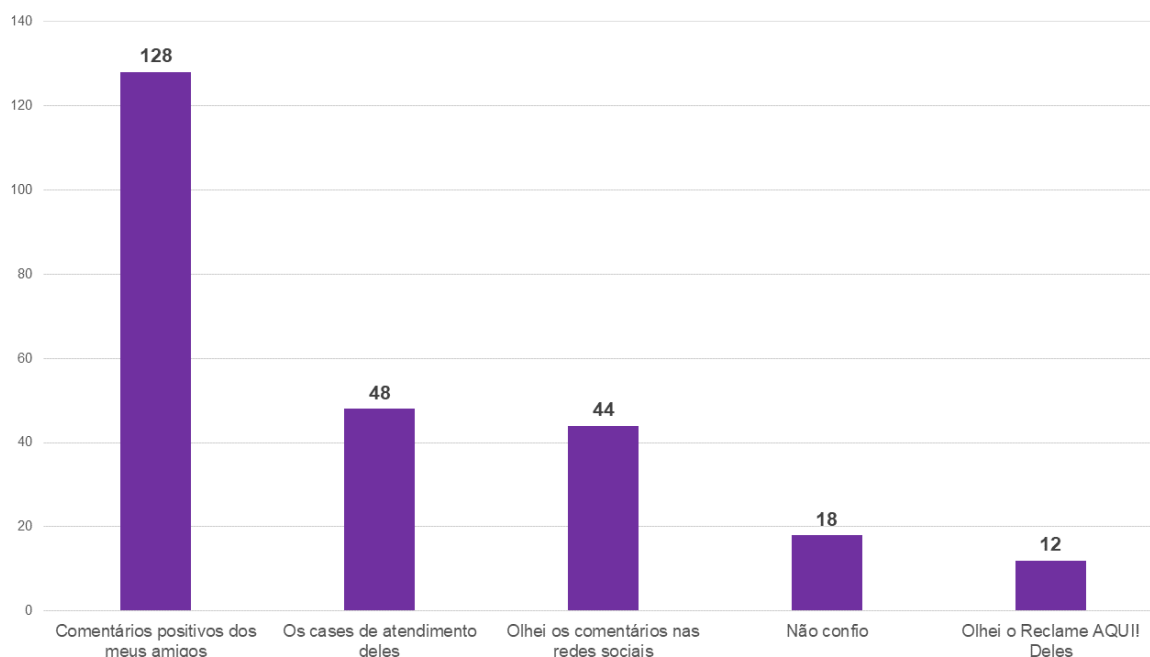


Fonte: A autora, (2017)

Reforçando o que foi apresentado no gráfico anterior, 73,8% dos conhecedores do Nubank afirmaram que não pagariam nenhum tipo de anuidade para ter o cartão. 20,1% disseram que pagariam até R\$50,00 por ano, 5,5% pagariam até R\$100,00 e 0,6% pagariam até R\$200,00.

Por não ser um banco tradicional, foi perguntado aos entrevistados que conheciam o Nubank, o motivo que os fez confiarem na empresa. O resultado pode ser visto no gráfico 2, abaixo:



**Gráfico 2 - Por que confiar no Nubank?**

Fonte: A autora, (2017)

Foi pedido que os 82 clientes do Nubank respondessem o que mais gostam na marca. Os quatro motivos mais listados, em ordem, foram: não ter taxas (74 votos), a praticidade de ser tudo *online* (72 votos), o atendimento ao cliente (47 votos) e a facilidade em conseguir controlar os gastos (40 votos). 89,6% dos conhecedores da marca afirmaram que recomendariam o Nubank para outras pessoas.

Todos os 164 que conheciam a marca puderam responder o que menos gostam nela. Foram 47 votos de pessoas que não são clientes afirmando que o maior problema é não serem aceitos pela empresa. Os clientes se dividiram em: impossibilidade de aumentar o limite com facilidade (41 votos), ser cobrado indevidamente por taxas e juros (10 votos), como os bancos comuns, e reclamações a respeito do programa de fidelidade (7 votos). 19 clientes afirmaram não ter nenhuma reclamação para fazer sobre o Nubank.

Dos clientes do Nubank, apenas 1,2% têm mais de 45 anos. 6,1% entre 36 e 45 anos. 32,9% entre 25 e 35 anos e 59,8% entre 18 e 24 anos., o que vai ao encontro das informações do Nubank que mostram um público cliente de 72% com até 36 anos. Das 130 pessoas que passam o dia inteiro conectadas à internet, 76,5% conhecem o Nubank. E, com base em todos os entrevistados que já ouviram falar no Nubank, 87,84% conheceram através de amigos. Um ponto que não foi explorado na pesquisa, é a renda por cliente. Isso poderia, ainda, ser explorado em outras pesquisas.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho era entender a importância do marketing boca a boca na popularização do Nubank. Ainda que a pesquisa exploratória possa trazer novos questionamentos e não deva trazer generalização, como afirma Ventura (2007), foi possível, de acordo com as análises feitas a partir dos resultados, identificar o real poder desse tipo de estratégia. O Nubank, que, segundo Cristina Junqueira, em entrevista para a Revista Exame, não investiu em mídia tradicional logo no começo, conseguiu penetrar no cotidiano dos brasileiros e se solidificar como marca reconhecida.

Como defendem Kotler, et al. (2017), a tendência é de que os jovens acreditem cada vez mais em outros consumidores, amigos e familiares do que na própria publicidade. Além disso, os autores afirmam que os consumidores se baseiam em experiências passadas com a marca para promovê-las ou não. A pesquisa realizada comprova que a indicação vale mais do que campanhas tradicionais. O Nubank optou por não investir em nenhum tipo de campanha em grande escala por entender que não seriam capazes de competir com grandes bancos, como Itaú e Bradesco. Por isso, buscaram levar credibilidade e eficiência para garantir uma ampla divulgação por parte dos próprios usuários da marca, como é possível atestar de acordo com a pesquisa realizada. O marketing boca a boca sempre existiu, mas, com o uso excessivo das redes sociais, como foi visto na pesquisa, o poder desse tipo de divulgação ganhou força. A mídia ganha é fundamental para impulsionar o conhecimento e ganho de credibilidade de uma empresa.

A pesquisa realizada com 222 pessoas revelou que quase 90% dos conhecedores da marca tiveram contato pela primeira vez com o cartão através de amigos. Um dos entrevistados, por exemplo, comentou que “é realmente impressionante, eu não lembro de ter visto nenhuma publicidade deles, mas as pessoas falam tanto e tão bem, que eu me sinto confortável e confiante em pedir um cartão para mim”. Esse número mostra que a aposta do Nubank em priorizar um bom atendimento ao cliente e garantir uma experiência de qualidade em detrimento da publicidade tem surtido efeito. Não só o Nubank conseguiu que muitos clientes se tornassem evangelizadores da marca, como também criar uma impressão positiva com relação ao atendimento e serviços oferecidos. Isso fica evidente nas pesquisas realizadas, em que diferentes clientes se posicionam com relação ao Nubank de forma positiva. É possível afirmar que a chave encontrada pelos cofundadores em investir em atendimento e serviço de qualidade trouxe para a empresa um resultado positivo.

Alguns entrevistados trouxeram queixas com relação ao novo serviço oferecido pela empresa. Eles alegam que o programa de fidelidade do Nubank é para “pessoas que gastam muito” e alguns não o consideram vantajoso. Por ser um programa novo, não é possível afirmar que o Nubank está errando ou acertando. Mas, é importante que a empresa comece a ouvir o que está sendo dito pelos seus clientes para melhorar a cada produto lançado. Outra reclamação que poderia ser analisada com cuidado pelos responsáveis no Nubank, já que apareceu tanto na pesquisa realizada quanto no Reclame AQUI! da empresa, é a questão do limite ser baixo e não haver a possibilidade de aumentar a qualquer momento e é possível afirmar que essa é a crítica que mais aparece vinda dos clientes da empresa. Para alguns, essa questão pode ser positiva para que os gastos fiquem controlados, como afirmou a entrevistada E1 que cancelou seus cartões de outros bancos para evitar gastar mais do que poderia. No entanto, visto que é uma reclamação recorrente, o Nubank poderia rever as condições para aumento de limite. Uma outra solução seria testar com alguns clientes como funcionaria o aumento do limite do cartão. Como foi visto ao longo do trabalho, é essencial que a empresa leve em consideração o que está sendo dito pelos seus clientes. Portanto, o Nubank deve se atentar para essa questão que tanto foi citada pelos entrevistados.

Quanto às críticas vindas dos que ainda não são clientes, o que mais incomoda é o fato de não serem aceitos pelo Nubank. Isso se reflete nos comentários que aparecem no perfil da empresa no Reclame AQUI! que apresenta como maior número de reclamações a impossibilidade de ser cliente. Outras pessoas disseram não ter absolutamente nada a reclamar. É possível inferir que são essas pessoas que, eventualmente, vão evangelizar a marca.

Como foi visto nos capítulos anteriores, a recomendação de uma marca pode ser fator decisivo para aumentar a base de clientes. A pesquisa resultou em uma taxa de 89,6% de entrevistados que indicam ou indicariam o Nubank. Esse número pode acabar se refletindo em uma advocacia positiva. Como Kotler, et al. (2017) explicam, atualmente é difícil conseguir controlar tudo o que está sendo dito sobre uma marca. Por isso, é importante reconhecer a vantagem que o Nubank tem ao saber que, muitas vezes, a advocacia será positiva e não negativa. Além disso, quando trata-se de pessoas conectadas, o boca a boca é potencializado resultando em mídia ganha para a empresa.

Além da mídia ganha, que deve ser entendida como toda divulgação espontânea da marca como menções em redes sociais, produção de conteúdo autoral e até o marketing

boca a boca, foi importante entender o conceito de mídia proprietária, que são os canais próprios da marca, como site, páginas nas redes sociais, *blogs*, entre outros. É essencial que as empresas busquem fortemente estar em todos os lugares onde houver a possibilidade de ter pessoas falando sobre a marca. As empresas que souberem como controlar o que está sendo dito sobre elas em suas mídias próprias ou se posicionar em iniciativas mais arriscadas, como, por exemplo, algum *post* que possa causar polêmica, podem ter “um retorno incrível longe de qualquer investimento tradicional feito em televisão ou revista” (ATEM; OLIVEIRA; AZEVEDO, 2009, p. 237). As redes sociais têm esse papel importante na popularização de uma marca. Os bancos tradicionais investem massivamente em publicidade para alavancar suas marcas. O Nubank, pelo contrário, é promovido pelas próprias pessoas. Aqui, foi possível perceber o poder que a mídia ganha neste contexto em que se acredita mais no que o outro está dizendo do que em uma campanha tradicional. É mais provável que uma marca ganhe credibilidade se alguém fizer um *post* em sua página pessoal, do que se comprar espaço publicitário nas ruas ou na TV.

Indo ao encontro do que foi dito, nos comentários da pesquisa, há elogios espontâneos sobre a empresa. A seção tinha objetivo de captar mensagens ou comentários sobre a própria pesquisa, mas alguns entrevistados sentiram-se confortáveis para elogiar a empresa e até declarar seu amor por ela. “Nubank é só amor!”, enfatizou um entrevistado. É interessante observar que algumas pessoas fazem questão de mostrar seu carinho pela empresa. A pesquisa não abria margem para um lado mais emotivo, mas tiveram respondentes que usaram um espaço livre para trazer depoimentos sobre o Nubank.

Além disso, é curioso perceber que este espaço foi usado, também, para que os entrevistados que não são aceitas para ter um cartão, pedissem ajuda. Talvez não seja claro para as pessoas que o convite de um cliente Nubank para alguém, pode ser fator decisivo para que essa pessoa seja aceita. Ainda assim, houve entrevistados pedindo um convite: “me manda um, vai que dessa vez eu sou aceito!”. A pesquisa, para quem não conhecia a empresa, não deixou de ser, também, uma forma de marketing boca a boca. Através dela, alguns acabaram conhecendo o Nubank e, ao final da pesquisa, solicitaram um convite para se tornarem clientes. Este ponto reflete que ouvir sobre uma empresa desconhecida por alguém que é confiável, pode trazer uma visão otimista do produto.

Um ponto interessante a ser observado é que o Nubank não é um banco tradicional e já consolidado no mercado, diferentemente do Itaú, por exemplo, que logo após a conclusão da pesquisa deste trabalho, anunciou o lançamento de um cartão de crédito sem

anuidade para competir diretamente com o “roxinho”. Além disso, o Nubank é uma empresa que oferece um serviço de cartão de crédito que é algo que já apresenta um estigma negativo por se tornar, muitas vezes, um problema para o cliente. Por isso, foi importante entender o que motivou as pessoas a solicitarem um cartão sem ter nenhuma garantia de que ele não traria nenhum tipo de problema. A razão imediata e que mais apareceu na pesquisa foi a de confiar nos comentários que amigos e familiares fazem a respeito do cartão. É interessante entender que a publicidade tradicional tem o papel de divulgar amplamente a marca, mas o marketing boca a boca tem o poder de levar confiança para os clientes. Mais uma vez, é notável como a mídia ganha pode ser eficaz para conquistar mais usuários. Através das redes sociais, essa mídia se potencializa pelo efeito viral que ela pode vir a ter. Observou-se que, cada vez mais, as pessoas confiam no que leem e ouvem de amigos e familiares do que em campanhas publicitárias tradicionais.

A pesquisa trouxe resultados bastante claros em relação ao marketing boca a boca e ao serviço do Nubank. No entanto, ela foi elaborada com acesso restrito a algumas informações confidenciais da empresa, além de uma amostra limitada para coleta de dados tanto no número de respostas, quanto no perfil dos entrevistados. Por isso, é preciso compreender que ela é limitada ao âmbito da pesquisa e que existem outros questionamentos que podem ser feitos e levados adiante em futuras pesquisas.

Seria de muita valia entender as *personas* do Nubank para conseguir desenhar estratégias específicas e sistemas de recomendação para cada um. Uma dúvida importante que fica é: como a empresa vai garantir a qualidade dos serviços, a experiência personalizada e o atendimento humanizado com cada vez mais clientes e com sua expansão de negócios? Um novo desafio começa para o Nubank agora e as pessoas já estão falando sobre isso. É preciso ouvir o que está sendo dito e trabalhar em cima dessas informações.

A pesquisa mostrou que o marketing boca a boca da empresa parece realmente eficaz no que se propõe, já que quase 90% dos entrevistados conheceram o Nubank através da indicação de amigos. No entanto, notou-se que há, ainda, pessoas que nunca ouviram falar da marca. Para sanar esse problema, o Nubank poderia criar estratégias para chegar a nichos que ainda não conhecem a empresa. A *startup* está crescendo, mas é preciso entender o cenário em que está inserida para conseguir chegar a todos os lugares e clientes alvo do Brasil. Além disso, outro questionamento que surgiu durante o trabalho é a respeito da transparência que a empresa afirma ter. As duas principais reclamações a respeito do

Nubank são justamente sobre a falta de clareza na hora de aceitar alguém para se tornar cliente e no momento em que há recusa de aumento de limite. Uma pesquisa interessante seria com objetivo de entender qual o motivo dessa falta de transparência com os clientes. Neste trabalho foi possível perceber que o marketing boca a boca é não só eficaz para popularizar uma marca, mas também para levar confiança e credibilidade para pessoas que não a conhecem.

## REFERÊNCIAS

- ALECRIM, E. O que é fintech? **Infowester**. 2016. Disponível em <<https://www.infowester.com/fintech.php>>. Acesso em: 20 set. 2017.
- AMPUDIA, R. Brasil lidera o número de smartphones conectados na América Latina. **Folha de São Paulo**. 2017. Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/09/1917782-brasil-lidera-numero-de-smartphones-conectados-na-america-latina.shtml>>. Acesso em: 14 out. 2017.
- ANDERSON, C. **A Cauda Longa**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- BEE, R. **Fidelizar o cliente**. São Paulo: Nobel, 2000.
- BRANCO, M. **Análise da orientação à cadeia de suprimentos de um terminal de containers**: um modelo para gestão de diferentes níveis estratégicos de relacionamento. 2013. 129 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Programa de Pós-Graduação, Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), São Leopoldo, 2013.
- DIEHL, A. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- DUARTE, J.; BARROS, A. (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.
- EXAME. 100% digital, Nubank ganha fama pelo atendimento humanizado. **Exame**. 2016. Disponível em <<https://exame.abril.com.br/negocios/100-digital-nubank-ganha-fama-pelo-atendimento-humanizado-2/>> Acesso em 04 set. 2017a.
- EXAME. 13 startups brasileiras que fizeram a diferença em 2016. **Exame**. 2017. Disponível em <<https://exame.abril.com.br/pme/13-startups-brasileiras-que-fizeram-a-diferenca-em-2016/>>. Acesso em: 30 ago. 2017b.
- EXAME. Como o Nubank ganha dinheiro com um cartão sem taxas. **Exame**. 2017. Disponível em <<https://exame.abril.com.br/pme/como-o-nubank-ganha-dinheiro-com-um-cartao-gratuito/>>. Acesso em: 24 out. 2017c.
- EXAME. Conheça o Nubank, o cartão mais cobiçado do momento. **Exame**. 2016. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/seu-dinheiro/conheca-o-nubank-cartao-mais-cobicado-do-momento/>>. Acesso em: 30 ago. 2017d.
- EXAME. Inovador, Nubank ganha prêmio no Vale do Silício. **Exame**. 2016. Disponível em <<https://exame.abril.com.br/pme/inovador-nubank-ganha-premio-no-vale-do-silicio/>>. Acesso em: 29 ago. 2017e.
- EXAME. Nubank dá presente para cachorra que comeu cartão do dono. **Exame**. 2016. Disponível em <<https://exame.abril.com.br/marketing/nubank-da-presente-para-cachorro-que-comeu-cartao-do-dono/>> Acesso em: 30. ago. 2017f.

EXAME. Para competir com Nubank, bancos relançam contas digitais. **Exame**. 2017. Disponível em <<https://exame.abril.com.br/seu-dinheiro/para-competir-com-nubank-bancos-relancam-contas-digitais/>> Acesso em: 15 out. 2017g.

GODOY, A. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de administração de empresas. São Paulo. 1995.

GRIFFIN, J. **Como conquistar e manter o cliente fiel**: transforme seus clientes em verdadeiros parceiros. São Paulo: Futura, 1998.

GROWTH Hacking: pensando fora da caixa para acelerar sua empresa. **Marketing de Conteúdo**. 2016. Disponível em <<https://marketingdeconteudo.com/growth-hacking/>>. Acesso em: 20 out. 2017.

IGNI Brasil. Mídia Proprietária, Paga e Espontânea. **Go Igni**. 2017. Disponível em <<http://goigni.com/br/midia-proprietaria-paga-e-espontanea/>> Acesso: 29 nov. 2017.

INFOMONEY. Bradesco lança seu banco 100% digital, o "Next"; saiba o que ele oferece. **Infomoney**. 2017. Disponível em <<http://www.infomoney.com.br/negocios/grandes-empresas/noticia/6610388/bradesco-lanca-seu-banco-100-digital-next-saiba-que-ele>> Acesso em: 15. out. 2017.

INTERBRAND. **Interbrand**. 2017. Disponível em <<http://interbrand.com/best-brands/interbrand-breakthrough-brands/methodolo>> Acesso em: 12 out. 2017

JUNQUEIRA, C. Campus Presents: Cris Junqueira, co-fundadora do Nubank. **Youtube**. 2017. Disponível em <<https://www.youtube.com/watch?v=R8lvaa3Zev4>>. Acesso em: 30 ago. 2017.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Princípios do Marketing**. 7.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1996.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0**: mudança do tradicional para o digital. Rio de Janeiro: Actual Editora, 2017.

\_\_\_\_\_. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

McKENNA, R. **Estratégias de Marketing em Tempos de Crise**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1986.

NUBANK. The NuCode: não é só mais um textão na sua timeline. **Facebook**. 2016. Disponível em <<https://www.facebook.com/notes/nubank-brasil/the-nucode-n%C3%A3o->



[%C3%A9-s%C3%B3-mais-um-text%C3%A3o-na-sua-timeline/1172908626081128/>](#)  
Acesso em: 30 ago. 2017.

NUBANK. O Nubank está crescendo cada vez mais, com vocês e para vocês! **Facebook**. 2017. Disponível em <<https://www.facebook.com/notes/nubank-brasil/o-nubank-est%C3%A1-crescendo-cada-vez-mais-com-voc%C3%AAs-e-para-voc%C3%AAs/1538750149496972/>> Acesso em: 02 set. 2017.

NUBANK. **Nubank**. 2017. Disponível em <<https://www.nubank.com.br/imprensa>> Acesso em: 30 ago. 2017a.

NUBANK. **Nubank**. 2017. Disponível em <<https://www.nubank.com.br/sobre-nos>> Acesso em: 28 ago. 2017b.

NUBANK. **Nubank**. 2017. Disponível em <<https://www.nubank.com.br/analise>> Acesso em: 30 ago. 2017c.

RECLAME AQUI, Nubank. **Reclame Aqui**. 2017. Disponível em: <<https://www.reclameaqui.com.br/empresa/nubank/>> Acesso em: 06. out 2017a.

RECLAME AQUI. **Reclame AQUI**. 2017. Disponível em: <<https://www.reclameaqui.com.br/institucional/>>. Acesso em: 05 out. 2017b.

REDAÇÃO HYPENESS. Itaú e Credicard lançam cartão de crédito sem anuidade para concorrer com o Nubank. **Hypeness**. Disponível em: <<http://www.hypeness.com.br/2017/11/itau-e-credicard-lancam-cartao-de-credito-sem-anuidade-para-concorrer-com-nubank/>> Acesso em: 29 nov. 2017.

REICHHELD, F. **Princípios da Lealdade**. São Paulo: Campus/ Elsevier, 2001.

ROSENTAL, C.; FRÉMONTIER-MURPHY, C. **Introdução aos métodos quantitativos em ciências humanas e sociais**. Porto Alegre: Instituto Piaget, 2001.

SANT'ANNA, A. **Fidelização do Cliente**: Proposta de um modelo de referência para planejamento e avaliação de programas de fidelidade no setor de pós-venda — Caso de uma concessionária de caminhões e ônibus. 2004. 144f. Trabalho de Conclusão (Mestrado Profissionalizante em Engenharia), Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRS), Porto Alegre, 2004.

SREEHARSHA, V. Founders Fund Leads a Financing Round for Nubank, a Brazilian Start-Up. **The New York Times**. 2016. Disponível em <<https://www.nytimes.com/2016/01/07/business/dealbook/founders-fund-leads-a-financing-round-for-nubank-a-brazilian-start-up.html>> Acesso em: 30 ago. 2017.

THOMÉ, F. Mídia paga, proprietária e ganha. Uma nova abordagem de comunicação. **Ideia de Marketing**. 2016. Disponível em <<http://www.ideiademarketing.com.br/2016/05/24/midia-paga-proprietaria-e-ganha-uma-nova-abordagem-da-comunicacao/>>. Acesso em: 27 out. 2017.

VÉLEZ, D. Istoé Dinheiro. Moeda Forte entrevista David Vélez, fundador e CEO do Nubank - Bloco 1. **Youtube**. 2017. Disponível em <<https://www.youtube.com/watch?v=YFstSFI634Y>> Acesso em: 30 ago. 2017a.

VÉLEZ, D. Istoé Dinheiro. Moeda Forte entrevista David Vélez, fundador e CEO do Nubank - Bloco 2. **Youtube**. 2017. Disponível em <<https://www.youtube.com/watch?v=PhKam19Xbx8>> Acesso em: 30 ago. 2017b.

VÉLEZ, D. Istoé Dinheiro. Moeda Forte entrevista David Vélez, fundador e CEO do Nubank - Bloco 3. **Youtube**. 2017. Disponível em <<https://www.youtube.com/watch?v=7sM3Yp9kdU8&t=317s>> Acesso em: 30 ago. 2017c.

VÉLEZ, D. Istoé Dinheiro. Moeda Forte entrevista David Vélez, fundador e CEO do Nubank - Bloco 4. **Youtube**. 2017. Disponível em <<https://www.youtube.com/watch?v=IT2Kl7t7OX4&t=303s>> Acesso em: 30 ago. 2017d.

VAVRA, T. **Marketing de relacionamento: after marketing: como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento**. São Paulo: Atlas, 1992.

VENTURA, Magda Maria. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista da Sociedade de Cardiologia do Estado do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 5, p. 383-386, set./out. 2007.

WILLIAMSON, E. **The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes**. Journal of Economic Literature, Vol. 19, No. 4 1981.

WINDOWSTEAM. Chegou o APP oficial do Nubank na Windows Store. **Windowsteam**. 2015. Disponível em <<https://www.windowsteam.com.br/chegou-o-app-oficial-do-nubank-na-windows-store/>> Acesso em: 04 dez. 2017.

ZEITHAML, V.; BITNER, M.; GREMLER, D. **Marketing de Serviços: A empresa com foco no cliente**. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

## ANEXO A - The NuCode

Pensando em ter um relacionamento cada vez mais forte e transparente com você, viemos oficializar um sentimento importante nesse **Dia do Cliente**. Esse documento é mais uma maneira de demonstrarmos nosso comprometimento a você e de registrar nossas promessas, o que reservamos como nossos direitos e também as suas responsabilidades como cliente Nubank. Assim, você sempre terá um documento para checar quando tiver qualquer dúvida sobre a nossa conduta, e nós nunca nos esqueceremos dos pilares que nos sustentam.



## NOSSAS PROMESSAS

Nosso maior compromisso é com você. Por isso prometemos que:

- **Te trataremos com respeito:** para nós, o respeito é fundamental. Por isso, sempre conversaremos com você de igual para igual e não brincando em situações sérias. Discordar é normal, e acontece em qualquer relacionamento, mas não será por isso que deixaremos de respeitar suas decisões e opiniões.
- **Seremos justos e transparentes:** sempre assumiremos nossos erros, e também nossas decisões, da maneira mais transparente possível. Isso significa que sempre comunicaremos mudanças significativas, mas também que tomaremos nossas decisões pensando no que trará mais benefício para a maioria dos nossos clientes, e não somente um grupo.
- **Te deixaremos no controle:** te daremos o poder para que você tome suas próprias decisões e tenha cada vez mais controle do seu dinheiro. Inclusive, se desejar, em qualquer momento poderá cancelar o seu cartão, qualquer assinatura ou produto adicional que possa ter contratado. Estamos aqui para simplificar e não para dificultar a sua vida.
- **Nossos interesses estão alinhados:** não queremos tirar vantagem de você ou ganhar com

falta de clareza, e você não precisa "negociar" para ter uma oferta melhor. E se o Nubank não for o melhor para você, sem problemas, continuamos amigos!



## NOSSOS DIREITOS

Para que a gente possa sempre te oferecer uma experiência diferenciada e manter nossas promessas, nos reservamos alguns direitos:

- **Buscar soluções inteligentes e escaláveis para o nosso negócio:** ao longo da nossa trajetória, teremos que tomar decisões para crescer de maneira eficiente. Assim, poderemos oferecer mais serviços e produtos para os diferentes tipos de clientes.
- **Proteger nossa propriedade intelectual:** isso significa que algumas informações realmente não poderemos compartilhar. Apesar de serem poucas, são detalhes importantes para o nosso negócio, como as nossas estratégias, alguns dos nossos números e informações que julgamos vantagens competitivas.



## SUAS RESPONSABILIDADES

Todo relacionamento é, antes de mais nada, uma via de mão dupla. Então, para que a gente consiga fazer a nossa parte, precisamos que você faça a sua:

- Atualize o seu app
- Seja honesto e respeitoso com os Nubankers
- Proteja suas informações pessoais e nunca compartilhe suas senhas ou dados do cartão
- Honre seu compromisso com o Nubank



## **APÊNDICE A - Roteiro da Pesquisa Qualitativa com entrevistados que conhecem o Nubank**

1. Você conhece o Nubank?
2. Você tem algum cartão de crédito? Se sim, qual?
3. Você é cliente do Nubank?
4. Por que você decidiu ou não solicitar o cartão?
5. Qual o diferencial do Nubank com relação aos outros cartões?
6. Como você conheceu o Nubank?
7. Você trocou o cartão comum pelo Nubank?
8. Conte uma experiência ruim que você teve com os bancos tradicionais
9. Conte uma experiência ruim que você teve com o Nubank
10. Conte uma experiência boa que você teve com os bancos tradicionais
11. Conte uma experiência boa que você teve com o Nubank
12. Você acha o Nubank fácil de usar, entender e se organizar?
13. O que poderia ser melhor?
14. Você indica/indicaria o Nubank?
15. Você é bem atendido pela área de Relacionamento com o Cliente deles?
16. Você gosta/gostava do atendimento dos bancos tradicionais?
17. Você queria pagar menos taxas nos bancos tradicionais?
18. Comentários

**APÊNDICE B - Roteiro da Pesquisa Qualitativa com entrevistados que não conhecem o Nubank**

1. Você conhece o Nubank? (uma breve apresentação foi feita)
2. Você tem algum cartão de crédito? Se sim, qual?
3. Você tem interesse em ter o Nubank?
4. Conte uma experiência ruim que você teve com os bancos tradicionais
5. Conte uma experiência boa que você teve com os bancos tradicionais
6. Você gosta da experiência que tem com os bancos tradicionais? Se não gosta, por que continua nela?
7. Você preferiria não ter que ir a bancos?
8. Você gosta do atendimento que recebe no seu banco?
9. Você acha que poderia pagar menos taxas do que paga atualmente?
10. Comentários

**APÊNDICE C - Roteiro da Pesquisa Quantitativa**

1. Onde você mora?
  - a. Região Sudeste
  - b. Região Sul
  - c. Região Norte
  - d. Região Nordeste
  - e. Região Centro Oeste
  - f. Fora do Brasil
2. Qual seu sexo?
  - a. Feminino
  - b. Masculino
  - c. Prefiro não identificar
3. Quantos anos você tem?
  - a. Até 17 anos
  - b. Entre 18 e 24 anos
  - c. Entre 25 e 35 anos
  - d. Entre 36 e 45 anos
  - e. Mais de 45 anos
4. Como é o seu uso de redes sociais?
  - a. Menos de 3 vezes por semana
  - b. Entre 3 e 5 vezes por semana
  - c. Todos os dias, mas não o tempo inteiro
  - d. Todos os dias, está sempre conectado
5. Quais redes sociais você mais acessa? (Selecione quantas desejar)
  - a. Facebook
  - b. Instagram
  - c. Twitter
  - d. Whatsapp
  - e. Snapchat
  - f. LinkedIn
  - g. Outro: \_\_\_\_\_
6. Por onde você mais acessa as redes sociais?
  - a. Computador



- b. Celular (IOS)
  - c. Celular (Android)
  - d. Ipad (IOS)
  - e. Tablet (Android)
7. Você já ouviu falar do Nubank?
- a. Sim (Ir para a pergunta 8)
  - b. Não (Ir para a pergunta 18)
  - c. Já ouvi falar, mas não sei muito bem o que é (Ir para a pergunta 18)
8. Como você ficou sabendo do Nubank? (Selecione quantas desejar)
- a. Vi publicidade offline
  - b. Vi nas redes sociais
  - c. Vi alguém usando
  - d. Através de amigos
  - e. Outro: \_\_\_\_\_
9. Você já viu alguma publicidade do Nubank?
- a. Sim, mas só online
  - b. Sim, mas só offline
  - c. Sim, online e offline
  - d. Nunca vi
10. Você é cliente Nubank?
- a. Sim
  - b. Não, mas já tentei ser
  - c. Não, mas quero ser
  - d. Não e não quero ser
11. Se você já é cliente ou tentou ser, o que te motivou a solicitar o cartão? (Selecione quantas desejar)
- a. Não quis ser cliente
  - b. O atendimento ao cliente
  - c. As recomendações de amigos
  - d. Não ter taxas ou anuidades
  - e. Ser tudo online
  - f. É algo novo e eu quis experimentar
  - g. Outro:

12. Se você não é cliente e não quis ser, qual o motivo disso? (Selecione quantas desejar)
- a. Sou cliente ou já quis ser
  - b. Não quero me envolver com mais cartões de crédito
  - c. Não confio nessa empresa
  - d. Vi muitas reclamações no Reclame AQUI!
  - e. Não tem programa de fidelidade grátis
  - f. Estou satisfeito(a) com o meu banco atual
  - g. Preguiça de solicitar um Nubank
  - h. Outro:
13. Você pagaria uma anuidade para ter o cartão Nubank?
- a. Não
  - b. Sim, até R\$50,00
  - c. Sim, até R\$100,00
  - d. Sim, até R\$200,00
  - e. Sim, o valor que cobrassem
14. O que te convenceu de que o cartão (que não é de um banco específico) era confiável? (Selecione quantas desejar)
- a. Os cases de atendimento deles
  - b. Olhei o Reclame AQUI! deles
  - c. Olhei os comentários nas redes sociais
  - d. Não estou convencido (a)
  - e. Os comentários positivos dos meus amigos
  - f. Outro:
15. Você indicaria o Nubank para outras pessoas?
- a. Sim
  - b. Não
16. Se você é cliente Nubank, o que você mais gosta no cartão? (Selecione quantas desejar)
- a. Não sou cliente
  - b. A praticidade de ser tudo online
  - c. Não ter taxas
  - d. O atendimento deles

e. Facilidade em conseguir controlar os gastos

f. Outro:

17. O que menos gosta no Nubank? (Selecione quantas desejar)

a. Não conseguir aumentar o limite do cartão com facilidade

b. Ser cobrado indevidamente por taxas/juros

c. Não conseguir resolver problemas com facilidade

d. O cartão demorou muito para chegar

e. Não conseguir ser aprovado para ter um Nubank

f. Outro:

(Ir para o final)

18. Se você já conhecia, mas não a fundo, como ficou sabendo do Nubank? (Selecione quantas desejar)

a. Através de amigos

b. Vi nas redes sociais

c. Vi uma publicidade offline

d. Vi alguém usando

e. Eu não conhecia

f. Outro:

19. Agora que você sabe o que é o Nubank, você gostaria de ter um?

a. Poderia ter, mas não faço questão

b. Gostaria de ter

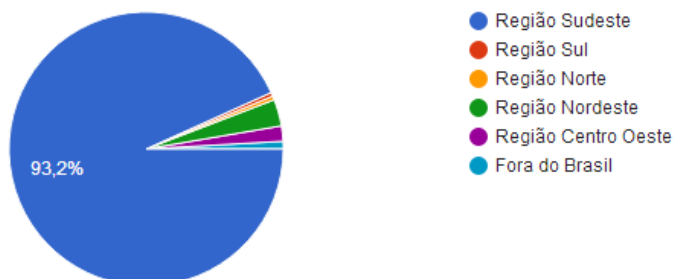
c. Não quero ter

(Ir para o final)

## APÊNDICE D - Respostas da Pesquisa Quantitativa

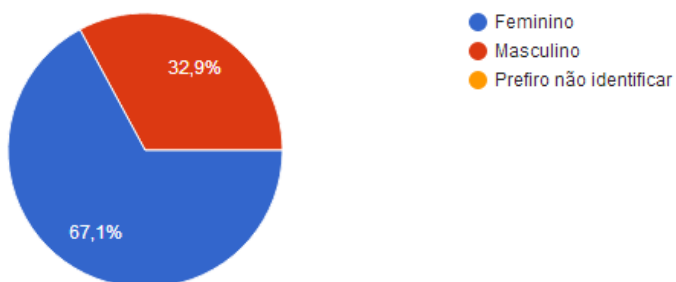
### Onde você mora?

222 respostas



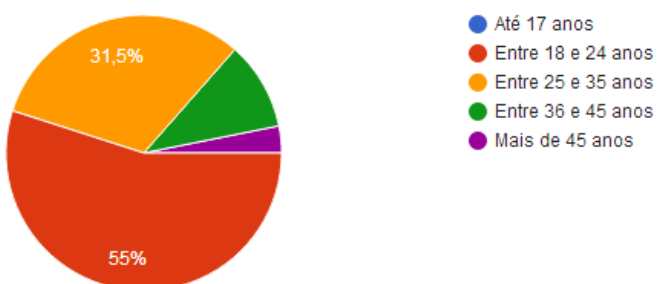
### Qual seu sexo?

222 respostas



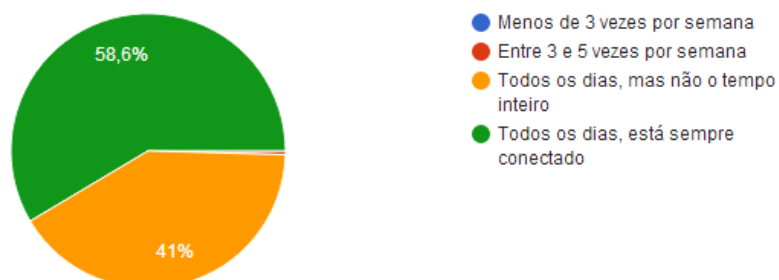
### Quantos anos você tem?

222 respostas



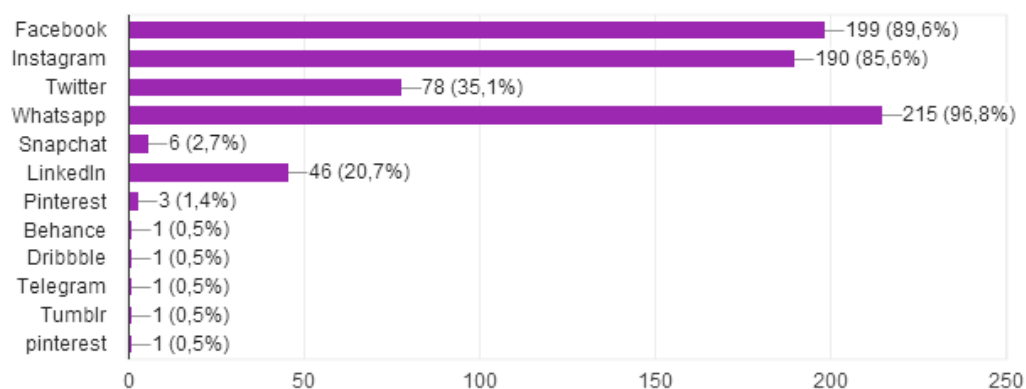
## Como é o seu uso de redes sociais?

222 respostas



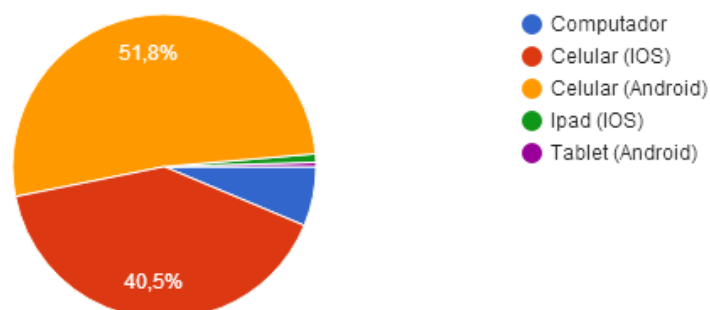
## Quais as redes sociais você mais acessa?

222 respostas



## Por onde você mais acessa as redes sociais?

222 respostas



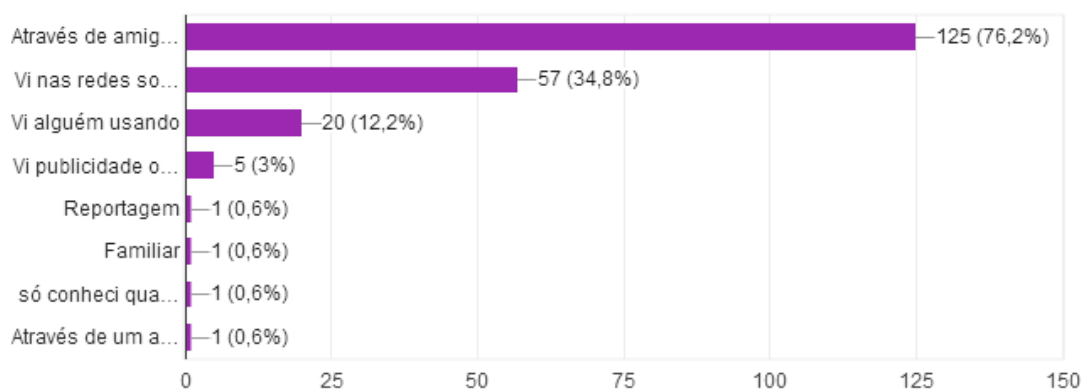
## Você conhece o Nubank?

222 respostas



## Como você ficou sabendo do Nubank?

164 respostas



Através de amigos: 125

Vi nas redes sociais: 57

Vi alguém usando: 20

Vi publicidade offline: 5

Reportagem: 1

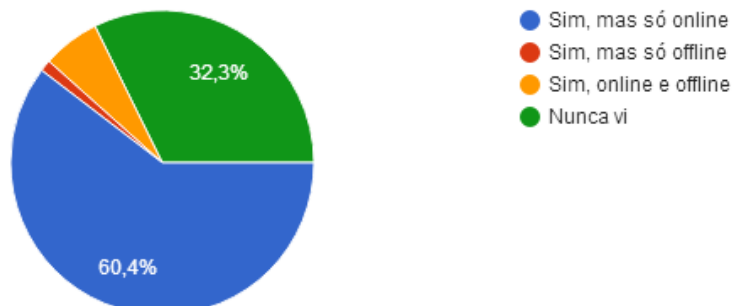
Familiar: 1

Só conheci quando recebi o convite: 1

Através de um antigo trabalho: 1

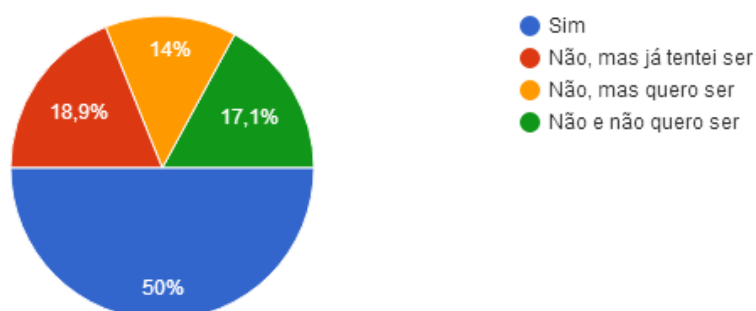
### Você já viu alguma publicidade do Nubank?

164 respostas



### Você é cliente Nubank?

164 respostas



### Se você já é cliente ou tentou ser, o que te motivou a solicitar o cartão?

164 respostas

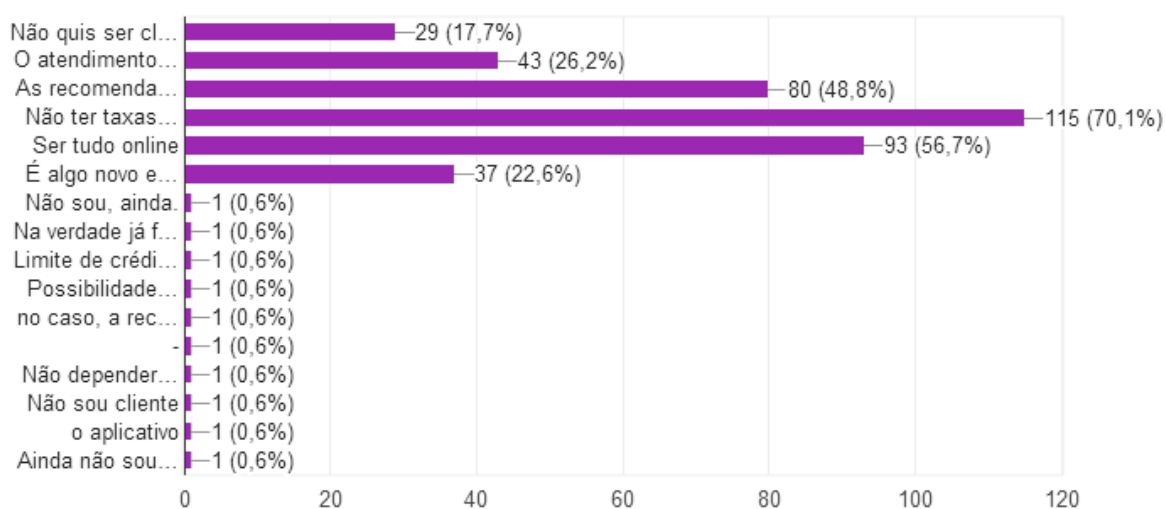
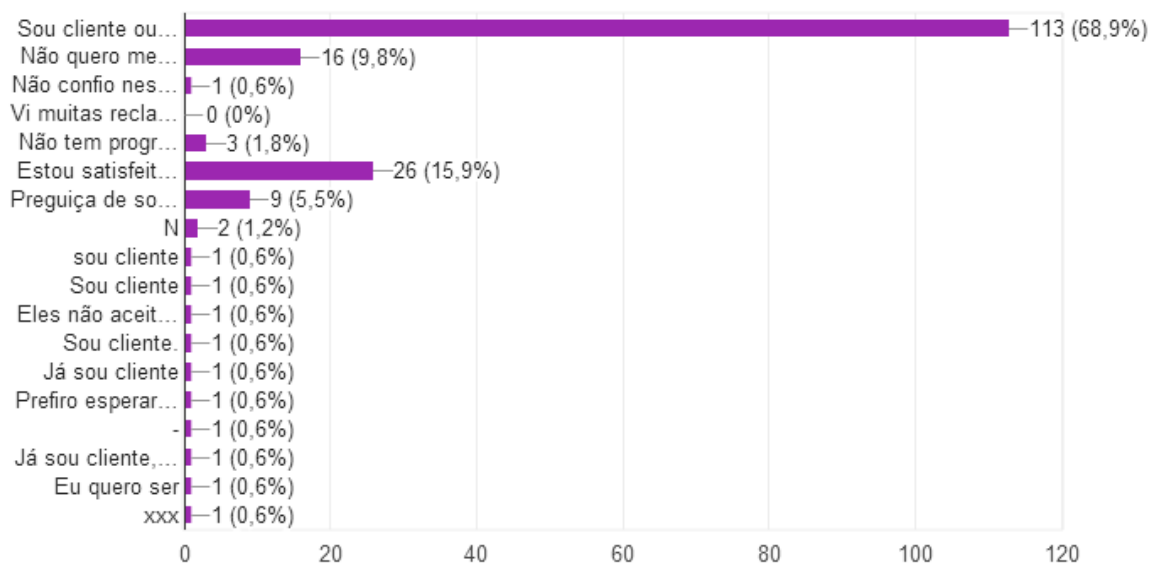


Gráfico 1

## Se você não é cliente e não quis ser, qual o motivo disso?

164 respostas



Sou cliente ou quis ser: 118

Não quero me envolver com mais cartões de crédito: 16

Não confio nessa empresa: 1

Vi muitas reclamações: 0

Não tem programa de fidelidade grátis: 3

Estou satisfeito com meu banco atual: 26

Preguiça de solicitar um Nubank: 9

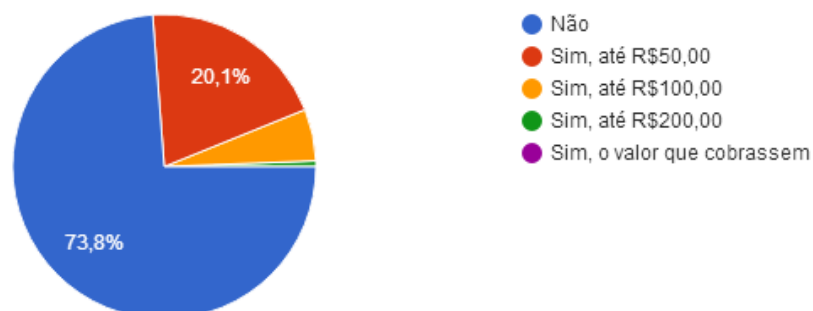
N: 2

Eles não aceitam minha solicitação: 1

Em branco: 3

## Você pagaria uma anuidade para ter o cartão Nubank?

164 respostas





## O que te convenceu de que o cartão (que não é de um banco específico) era confiável?

164 respostas

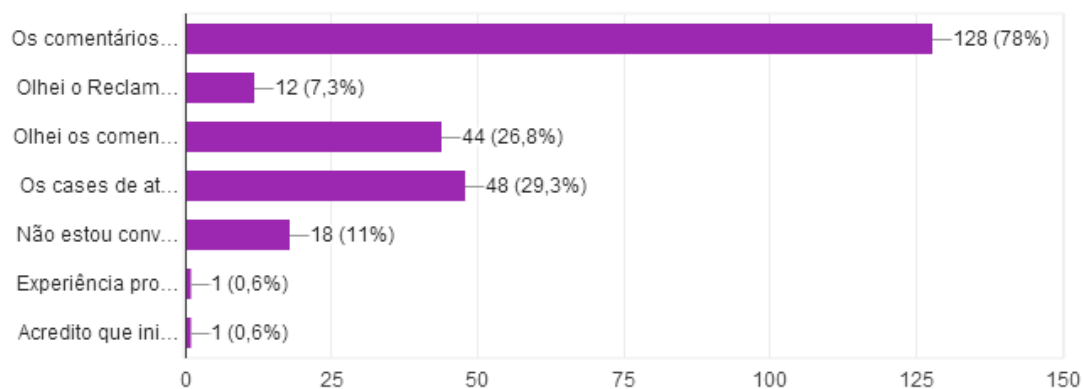
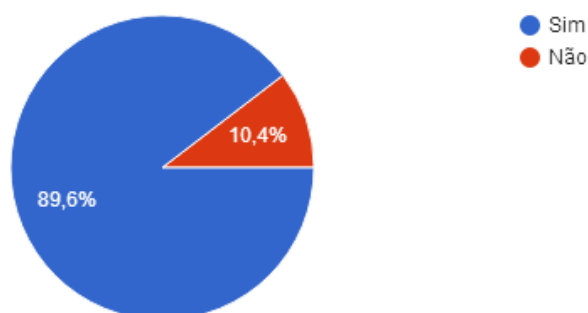


Gráfico 2

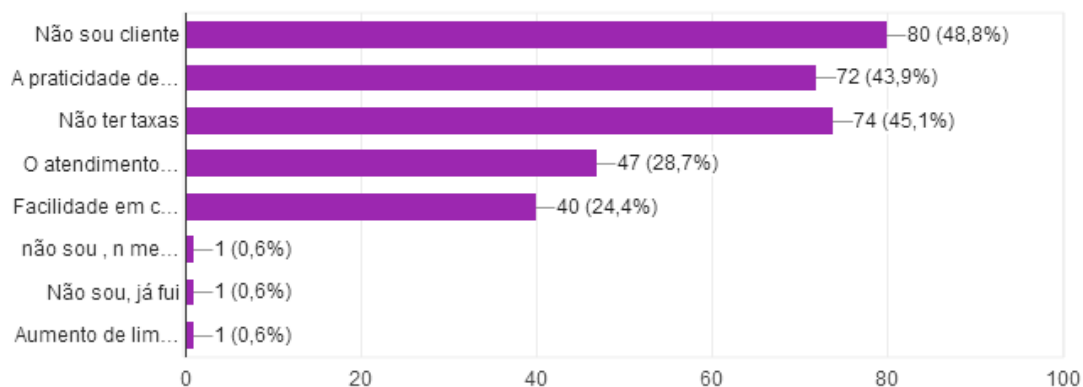
## Você indicaria o Nubank para outras pessoas?

164 respostas



## Se você é cliente, o que mais gosta no Nubank?

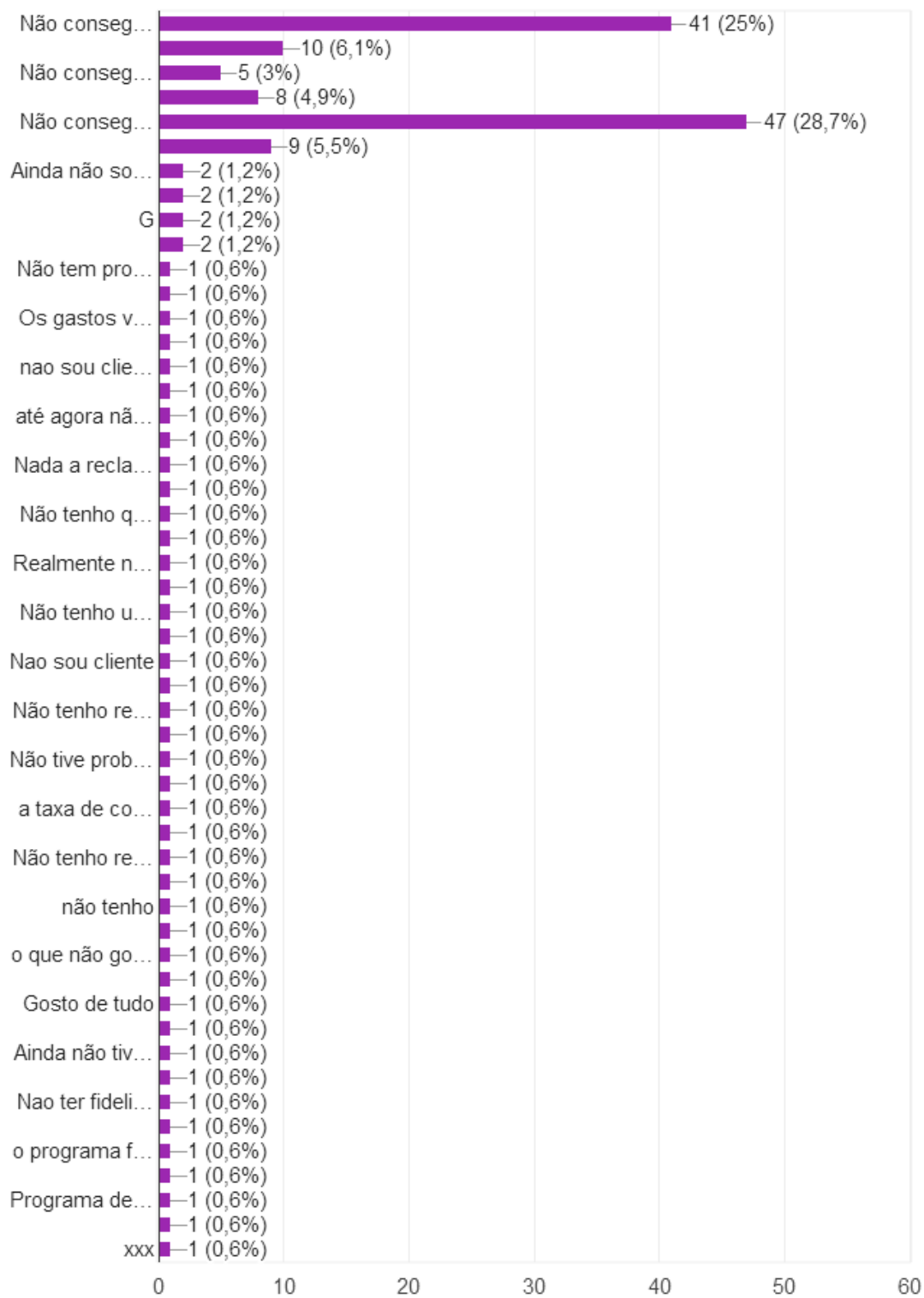
164 respostas



Não sou cliente: 80  
A praticidade de ser tudo online: 72  
Não ter taxas: 74  
O atendimento ao cliente deles: 47  
Facilidade em conseguir controlar os gastos: 40  
Não sou, não me deixam: 1  
Não sou, já foi: 1  
Aumento de limite fácil: 1

## O que menos gosta no Nubank?

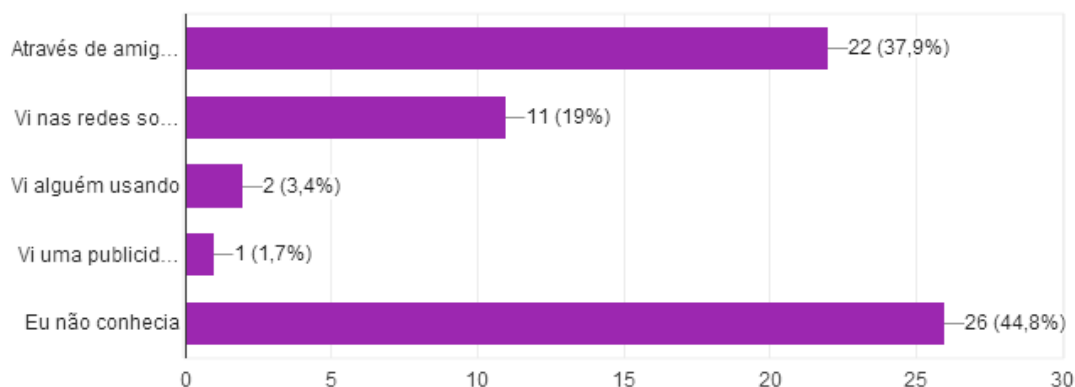
164 respostas



Não conseguir aumentar o limite com facilidade: 41  
 Ser cobrado indevidamente por taxas e juros: 10  
 Não conseguir resolver problemas com facilidade: 5  
 O cartão demorou muito pra chegar: 8  
 Não consigo ser aprovado para ter um Nubank: 47  
 Ainda não sou cliente: 30  
 Em branco: 6  
 Não tem reclamações: 19  
 Programa de fidelidade: 7

### Se você já conhecia, mas não a fundo, como ficou sabendo do Nubank?

58 respostas



Através de amigos: 22  
 Vi nas redes sociais: 11  
 Vi alguém usando: 2  
 Vi uma publicidade: 1  
 Eu não conhecia: 26

### Agora que você sabe o que é o Nubank, você gostaria de ter um?

58 respostas

