

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**LUIZA QUARTIERO**

**ESTRATÉGIAS DE *CUSTOMER EXPERIENCE* EM NEGÓCIOS DIGITAIS: O  
CASO NUBANK**

**Porto Alegre**

**2018**

**LUIZA QUARTIERO**

**ESTRATÉGIAS DE *CUSTOMER EXPERIENCE* EM NEGÓCIOS DIGITAIS: O  
CASO NUBANK**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Aurora Carneiro Zen

**Porto Alegre**

**2018**



## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, gostaria de agradecer a minha família que sempre forneceu todos os recursos necessários para que eu pudesse atingir os meus objetivos e me deram todo o apoio durante a minha caminhada pessoal e profissional. Essa conquista é de vocês também!

Gostaria de agradecer imensamente todos os professores que eu tive durante a graduação nesta Universidade. Todos desempenharam um papel muito importante na minha formação e foram essenciais para me tornar a profissional que eu sou hoje. Agradecimento especial a professora Aurora Carneiro Zen por ter me orientado e conduzido a minha pesquisa, pelo compartilhamento de conhecimento e auxílio nesse processo.

Agradeço com muito carinho a empresa júnior de administração da UFRGS, a PS Júnior, que teve um papel fundamental na minha trajetória e no meu crescimento profissional e pessoal. Agradeço também os grandes amigos da PS Júnior pelos diversos aprendizados e momentos especiais durante essa trajetória, vou guardar todos projetos, integrações e viagens com muito carinho!

Por fim, agradeço a UFRGS pela oportunidade de me proporcionar essa formação e a todos aqueles que me apoiaram no desenvolvimento desta pesquisa e durante os quase seis anos na universidade.

## RESUMO

Nos últimos anos tem sido percebido o aumento do número de negócios digitais no Brasil. O sistema financeiro é um dos setores com o maior número de iniciativas, com a criação das chamadas *fintechs*, que vem transformando, através da tecnologia e inovação, o modo com as pessoas se relacionam com o dinheiro. O consumidor não está se contentando mais com o serviço oferecido pelas empresas tradicionais e busca nas *fintechs* uma experiência diferenciada. Os novos negócios digitais vêm oferecendo um serviço com menos burocracia, mais praticidade e uma experiência do cliente diferenciada. A partir deste cenário de mudanças e novas tendências em relação a experiência do cliente, o trabalho de pesquisa exposto busca analisar a influência das estratégias de *Customer experience* na fidelização de clientes em negócios digitais. Para tal, foi feito um estudo de caso da *startup* Nubank, para entender como isso funciona na empresa. A metodologia utilizada foi uma pesquisa qualitativa, junto da qual foram realizadas onze entrevistas em profundidade com clientes do Nubank. A seguir, foi feita uma análise de conteúdo com o conteúdo gerado nas entrevistas e uma análise léxica para entender quais foram as palavras mais importantes ditas pelos entrevistados. Ao final do estudo, pode-se concluir que as estratégias de *customer experience* praticadas pelo Nubank tem uma relação com a fidelização dos clientes, uma vez que, o motivo que faz os usuários começarem a utilizar os serviços da empresa não é o mesmo que faz os usuários continuarem a utilizar o cartão de crédito, sendo as estratégias de *customer experience* fatores determinantes para essa mudança.

**Palavras-chave:** Negócios digitais. Nubank. *Customer Experience*. Fidelização. Relacionamento com Cliente.

## **ABSTRACT**

In recent years has been perceived the increase in the number of digital businesses in Brazil. The financial system is one of the sectors with the greatest number of initiatives, with the creation of so-called fintechs, which has transformed, through technology and innovation, the way people relate to money. The consumer is no longer satisfied with the service offered by traditional companies and seeks in fintechs a differentiated experience. New digital businesses have been offering a service with less bureaucracy, more practicality and a differentiated customer experience. From this scenario of changes and new trends in relation to the customer experience, the research work presented seeks to analyze the influence of Customer experience strategies on customer loyalty in digital businesses. To do so, a case study of the Nubank startup was done to understand how this works in the company. The methodology used was a qualitative research, in which eleven in-depth interviews were conducted with Nubank clients. Next, a content analysis was done with the content generated in the interviews and a lexical analysis to understand which were the most important words said by the interviewees. At the end of the study, it can be concluded that Nubank's customer experience strategies have a direct relationship with customer loyalty, since the reason that users start using the services of the company is not the same as makes the users continue to use the credit card, and the strategies of customer experience are determining factors for this change.

**Keywords:** Digital business. Nubank. Customer Experience. Loyalty. Customer relationship.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Práticas das Fintechs.....	21
Tabela 2 – Tipos de Fintechs .....	22
Tabela 3 - Roteiro da Entrevista com Clientes Nubank .....	27
Tabela 4 - Perfil das entrevistas .....	29

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma tradicional versus organograma de empresa moderna orientada ao cliente.....	18
Figura 2 - Depoimentos dos clientes no Twitter.....	34
Figura 3 - Exemplo atendimento “WOW” .....	36
Figura 4 - Carta enviada por um funcionário do Nubank a um cliente .....	37
Figura 5 - Postagem sobre o Nubank na página <i>Catioro Reflexivo</i> .....	38
Figura 6 – Nuvem de Palavras.....	52

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
1.1 OBJETIVOS.....	13
1.1.1 Objetivo Geral.....	13
1.1.2 Objetivos Específicos.....	13
1.2 JUSTIFICATIVA .....	13
<b>2 REVISÃO TEÓRICA.....</b>	<b>15</b>
2.1 RELACIONAMENTO COM CLIENTES.....	15
2.2 <i>CUSTOMER EXPERIENCE</i> .....	17
2.3 FINTECHS.....	19
2.4 FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES.....	22
<b>3 MÉTODO.....</b>	<b>25</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	25
3.2 COLETA DE DADOS.....	26
3.2.1 Público-Alvo.....	28
3.3 ANÁLISE DE DADOS.....	29
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>32</b>
4.1 TRAJETÓRIA.....	32
4.2 RELACIONAMENTO COM O CLIENTE.....	33
4.3 A VISÃO DOS CLIENTES.....	39
4.3.1 A percepção sobre a empresa e a marca.....	39
4.3.2 <i>Customer Experience</i> .....	41
4.3.3 Fidelização.....	48
4.4.4 Análise Léxica feita a partir das entrevistas com clientes.....	51
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>53</b>
5.1 CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO.....	54
5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	55
<b>6 REFERENCIAS.....</b>	<b>56</b>
<b>7 APÊNDICA A - ROTEIRO QUESTIONÁRIO QUALITATIVO.....</b>	<b>59</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial está passando por diversas mudanças nos últimos anos desde a popularização da internet e o crescente uso da tecnologia da informação. O desenvolvimento de tecnologias digitais vem possibilitando a criação de negócios exclusivamente digitais, que estão revolucionando o modo como as empresas se relacionam com o mercado e seus clientes. Ou seja, trata-se de um novo modelo de negócio que está fazendo com que a internet tenha um papel ainda maior na rotina dos consumidores brasileiros. Em um relatório divulgado pela Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento, o Brasil se encontra em quarto lugar no ranking mundial de usuários de internet. Portanto, os “efeitos do smartphone e do grande uso da internet acabam causando uma mudança massiva na rotina financeira da população”. (KING, 2013, p. 44)

Tendo em vista esse contexto, está crescendo cada vez mais no Brasil o movimento das chamadas *fintechs*, o termo surgiu da combinação entre as palavras em inglês *financial* e *technology*, que são empresas que, segundo um estudo realizado pela FintechLab, estão contestando o setor bancário tradicional através da tecnologia e da inovação e proporcionado a maior revolução no mercado financeiro das últimas décadas. Por definição, “*fintechs* são empresas que inovam no setor financeiro envolvendo modelos de negócios digitais para facilitar a desintermediação. E aliado a isso, revolucionar como empresas existentes criam e entregam produtos e serviços”. (DHAR e STEIN, 2016, p. 2)

No Brasil, esse mercado está crescendo bastante, até o ano de 2016 já estavam atuando mais de 244 *fintechs* com cerca de 1 bilhão de reais investido (FINTECHLAB, 2017). Em relação ao mercado mundial, segundo a consultoria KPMG, desde 2010 já foram investidos cerca de 130 bilhões de dólares nas mais de 12.000 *fintechs* existentes a nível global. As *fintechs* começaram a ganhar força logo após a crise de 2008 e cresceram rapidamente no Brasil com a proposta de contrapor as taxas muito altas cobradas pelo setor bancário tradicional, além da alta burocracia existente e a escassez de crédito.

Logo, as *fintechs* conseguiram conquistar muitos consumidores brasileiros democratizando o acesso a serviços financeiros, com modelos de negócios muito

mais flexíveis e um relacionamento muito mais próximo e humanizado. Segundo o Relatório Mundial sobre Bancos do Varejo publicado em 2016, 74% dos consumidores brasileiros estão usando produtos financeiros ou serviços provenientes de *fintechs*. Segundo o mesmo relatório, as principais características que estão se destacando nesse mercado é a maior eficiência por parte das empresas e o foco na experiência do cliente e não mais somente no produto. Segundo Silva e Zambon (2012), em decorrência da crescente competitividade, as empresas buscam desenvolver um relacionamento eficiente com o consumidor pode ser um importante diferencial competitivo.

Diante disso, o mercado está passando pela Era do Cliente, ou seja, a principal preocupação das empresas já não é só vender e lucrar cada vez mais, mas sim criar um relacionamento com os clientes de forma a satisfazer suas necessidades com soluções ágeis e eficientes, de modo a fidelizá-los. O foco que antes estava no produto, agora passou para a experiência do cliente. Atualmente, “os consumidores estão interessados no valor agregado do produto ou serviço, nos atributos e, principalmente, na experiência, ou seja, entender onde o produto ou serviço pode levá-los, e por isso avaliam os fatores e as opiniões de outros consumidores anteriormente a decisão de compra.” (REZ, 2016, p. 104)

Segundo Schmitt (2004), desde a década de 1990 as empresas passaram a reconhecer a necessidade de serem orientadas para o mercado, deixando de manter o foco somente no produto ou na venda e tornando a satisfação do cliente uma premissa fundamental para o negócio. Essa tendência colocou em alta nos últimos anos um conceito chamado *Customer Experience*. Esse conceito segundo a Beyond Philosophy, primeira empresa especializada no assunto, pode ser definido como a percepção racional, física e emocional de um cliente com qualquer parte de uma organização. Ou seja, a percepção que o cliente tem da empresa influencia o seu comportamento e afeta a sua lealdade e o valor percebido. Portanto, *Customer Experience* são estratégias que tem como objetivo estabelecer um bom relacionamento entre o consumidor e a empresa, e essa relação vai desde o primeiro contato até o pós-venda. A “gestão da experiência do cliente surgiu para gerenciar toda a experiência do cliente, desde antes da venda até a conclusão da compra, entregando valor para o consumidor através de todas as interações com a marca”. (SCHMITT, 2004 p. 89)

Essa estratégia para ser efetiva necessita de personalização de acordo com o setor em que a empresa está inserida e de qual é o perfil do seu público-alvo. Sendo assim, as empresas buscam ter o melhor relacionamento possível com os consumidores a fim de que essas ações sejam vistas como um diferencial competitivo frente aos seus concorrentes. Kotler (2017) afirma que as empresas devem procurar melhorar os serviços e produtos e inovar na experiência do cliente, pois o lado humano do consumidor já foi revelado e agora é a hora das empresas executarem também um atendimento humanizado e valorizar atributos capazes de criar conexões entre marca e cliente. Uma estratégia bem definida de *Customer Experience* facilita o processo de aquisição de clientes, melhora a fidelização e, assim, cria porta-vozes da empresa que indicam a organização de acordo com a experiência positiva que tiveram anteriormente.

De acordo com Rez (2016), o novo consumidor online, quando fica satisfeito com sua experiência, torne-se divulgador da marca, indicando e defendendo a marca para amigos e familiares. Assim como o contrário, em caso de experiência decepcionante o consumidor também terá influência contando sobre a experiência negativa. Entendendo que o mercado vem passando por muitas transformações e que os consumidores estão querendo cada vez mais soluções tecnológicas e menos burocráticas, surgiu em 2013 em São Paulo a *fintech* Nubank.

A empresa Nubank, pioneira no segmento de serviços financeiros, emite e administra cartão de crédito com a bandeira Mastercard e tem como objetivo principal melhorar a experiência dos clientes com o uso da tecnologia e design, valores descritos no próprio site da organização. O cartão de crédito Nubank não tem nenhuma taxa e oferece um sistema totalmente digital com todas as operações possíveis de serem feitas através do smartphone. O Nubank já possui mais de três milhões de cartões de crédito emitidos e o número de brasileiros que já solicitou o cartão já ultrapassa treze milhões segundo o próprio diretor financeiro da organização Gabriel Silva. Desde o primeiro cliente, o Nubank sempre priorizou a experiência e o atendimento jovem e humanizado, sendo esse um dos diferenciais que a empresa tem. Juntamente a isso, a cultura da empresa está voltada para a experiência desde o momento que o cliente pede o cartão até o pagamento das faturas, com profissionais disponíveis para tirar as dúvidas dos clientes a qualquer momento. Segundo o próprio site da empresa, o objetivo do Nubank é reduzir com a

complexidade e devolver o controle da vida financeira para cada um. E, além disso, um dos quatro pilares que a empresa tem, que também estão descritos no blog oficial é *Customer Experience*, definido por eles como “Facilitamos a vida do cliente ao máximo oferecendo tudo que está ao nosso alcance. O seu problema sempre será nosso.” (DANTAS, 2018).

Apesar dos resultados atingidos até então, a *fintech* que completa cinco anos em 2018 investiu os primeiros reais em marketing apenas no terceiro ano de vida, contou a cofundadora e vice-presidente de Branding e Business Development do Nubank em entrevista a EXAME.com. No ano de 2018 o Nubank se tornou o terceiro “unicórnio” brasileiro, ou seja, startup que vale mais de 1 bilhão de dólares e a KPMG, em seu último relatório de 2016, Fintech100 considerou o Nubank entre a lista das *fintechs* mais disruptivas do mundo. Diante desses fatores, é importante entender como uma empresa que investe muito pouco em divulgação e passou três anos com orçamento zero para o marketing conseguiu atingir a marca, divulgada no site da empresa, de 450 mil pessoas na fila de espera para receber o cartão de crédito (TAGIAROLI, 2016).

Kotler (2000) afirma que a maior parte da teoria produzida em marketing concentra-se na área de conquista de novos clientes, ao invés de concentrar-se na parte da retenção. Lovelock e Wright (2003 p. 79) afirmam que as “estratégias de retenção de clientes são mais eficazes do que a busca por novos, podendo acarretar em custos, acima de cinco vezes do que a permanência do mesmo consumidor”. Tendo em vista o cenário acima apresentado, o presente trabalho buscará analisar e entender como as estratégias de *Customer Experience* influenciaram para a startup Nubank atingir os resultados que foram citados anteriormente e quais estratégias e fatores de sucesso levou o Nubank a ter tantos clientes fidelizados e indicando a empresa. Segundo Las Casas (2010), fidelidade significa que os clientes continuam a comprar de uma empresa por que acreditam que ela tenha bons produtos ou serviços. Ou seja, “[...] fidelização é um sentimento que faz o cliente pensar duas vezes antes de aceitar uma proposta de outro fornecedor”. (DUFFY, 2002, p. 02)

Diante de tudo isso o presente trabalho se propõe a investigar o problema de pesquisa: **Como as estratégias de *Customer Experience* realizadas pelo Nubank influenciam no processo de fidelização de clientes?**

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a influência das estratégias de *Customer Experience* no processo de fidelização dos clientes no Nubank.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

Para atingimento do objetivo geral foram elencados os Objetivos Específicos listados abaixo:

- Identificar as atuais estratégias de *Customer Experience* utilizadas pelo Nubank;
- Analisar a percepção dos clientes em relação a estratégias de *Customer Experience* adotadas pelo Nubank;
- Compreender os motivos da fidelização dos clientes do Nubank.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

O tema de estudo abrange um cenário relativamente novo, mas que está em plena evolução e vem sendo cada vez mais discutido. Sabe-se que o cenário de inovação no setor bancário vem se desenvolvendo cada dia mais com novas *fintechs* e cada vez mais clientes. Uma pesquisa realizada pela Goldman Sachs mostra que 33% dos *millennials* acreditam que não vão precisar de um banco tradicional em cinco anos. Neste contexto em que os consumidores estão buscando cada vez mais agilidade e eficiência na experiência de consumo e as empresas devem levar isso em consideração na definição de suas estratégias de relacionamento. Torna-se fundamental entender como a relação das empresas com os consumidores vem se transformando. Portanto, as estratégias de *Customer Experience* estão sendo determinantes para o sucesso ou não sucesso das empresas.

O Nubank é uma das principais referências no que diz respeito a experiência do cliente hoje no Brasil. Ao identificar esses fatores, o estudo vai possibilitar entender como e as estratégias de *Customer Experience* do Nubank foram determinantes para a fidelização dos clientes e, de fato, quais estratégias são efetivas na visão dos próprios clientes. Ou seja, busca-se entender como mesmo sem muitos investimentos em marketing, o Nubank conseguiu se tornar o terceiro “unicórnio” brasileiro e adquirir milhares de admiradores da marca. Com isso, o estudo se propõe a ser uma ferramenta para auxiliar outras empresas de tecnologia a melhorar o seu relacionamento, aquisição e fidelização de clientes através de estratégias de *Customer Experience*.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

A fim de melhorar o entendimento acerca dos assuntos de estudo do presente trabalho, este capítulo apresenta conceitos, abordagens, teorias e pesquisas sobre as principais frentes de pesquisas retratadas: Relacionamento com o Cliente, *Customer Experience* e Fidelização de Clientes e temas relacionados.

Primeiramente será feita uma análise da história e evolução do relacionamento com o cliente, até chegar ao *Customer Experience*, que é uma das mais recentes abordagens. Logo após, será feita uma análise acerca da teoria da fidelização de clientes e suas influências. Por fim, também serão apresentados alguns conceitos importantes para o entendimento do tema de estudo.

### 2.1 RELACIONAMENTO COM CLIENTES

O marketing de relacionamento vem sendo tratado nas últimas décadas com um dos temas na área de marketing mais promissores. Esse assunto vem despertando grande curiosidade por ter como objetivo principal a construção de um relacionamento de longo prazo entre empresa e consumidor. O marketing vem passando por uma era em que o foco não está mais no produto ou na produção, mas sim para o cliente. Atualmente, o marketing vem assumindo um papel fundamental nas empresas e todos os funcionários devem ter em mente o objetivo de satisfazer a necessidade desses clientes (DICKSON, 2018, *apud* CZINKOTA *et al.*, 2001).

Segundo Schmitt (2004), na década de 1990 as empresas reconheceram a necessidade de serem voltadas para o cliente e voltadas para as demandas do mercado, ou seja, considerando a satisfação desses clientes como fundamental para agregar valor para os produtos e serviços ofertados. Com isso, para Lopes e Dias (2011, p. 73), o “marketing está mudando de foco de coisa transacionada para processo de transação, portanto, o dinamismo de serviços torna-se tão importante quanto as experiências de serviços para os consumidores”. Segundo Kotler e Armstrong (2007) grandes mudanças estão ocorrendo em relação à forma com que as empresas se relacionam com os clientes. Segundo os autores, as empresas

estão cada vez mais buscando um relacionamento direto e duradouro, evitando o marketing em massa e procurando os clientes com mais potencial de serem lucrativos.

Dentro dessa conjuntura empresarial surge o marketing de relacionamento, o qual pode ser definido como uma “[...] estratégia de marketing que visa construir uma relação duradoura entre cliente e fornecedor, baseada em confiança, colaboração, compromisso, parceria, investimentos e benefícios mútuos”. (LIMEIRA, 2003, *apud*, GARRAFONI JUNIOR, 2005 p.14). Aliado a isso, segundo Kotler e Armstrong (2007), as empresas estão usando diversas estratégias como análise de dados e gestão de clientes para fidelizar e tornar os atuais clientes mais lucrativos.

Marketing de Relacionamento é uma estratégia que envolve construção e disseminação de uma marca, fidelização de clientes e criação de autoridade no seu segmento de mercado. O objetivo do relacionamento é conquistar e fidelizar clientes, além de fazer com que eles se tornem defensores e divulgadores da marca. Esse tipo de marketing pode ser visto como um investimento, pois busca a retenção dos clientes e, assim, mais prosperidade dos lucros. Portanto, segundo Saliby (1997) o foco na retenção dos clientes vem ganhando cada vez mais força, visto que é mais barato conseguir que um cliente antigo compre mais, do que adquirir um novo cliente. Com isso, a importância de ter um relacionamento próximo fica cada vez mais evidente.

O marketing de relações é essencial ao desenvolvimento de liderança, fidelidade do consumidor e rápida aceitação de novos produtos e serviços no mercado. A criação de relações sólidas e duradouras é uma tarefa árdua, de difícil manutenção. Mas acredito que, em um mundo onde o cliente tem tantas opções, mesmo em segmentos limitados, uma relação pessoal é a única forma de manter a fidelidade do cliente. (MCKENNA, 1999, p. 80)

Na visão de Mckenna (1990), é bastante difícil construir um relacionamento duradouro de longo prazo com os clientes, pois para que esse relacionamento se consolide é necessário manter uma relação pessoal, já que o consumidor pode avaliar muitas opções no mercado.

Sendo assim, manter o cliente feliz e satisfeito resultará com que ele continue mais tempo conectado a empresa e isso fará com que as chances de fidelização e retenção da base de clientes aumentem. Para que isso aconteça, toda a empresa

deve estar engajada, criando uma cultura de trabalho e processos voltados para o bom relacionamento entre empresa e cliente.

## 2.2 CUSTOMER EXPERIENCE

*Customer Experience* ou Gestão da Experiência do Cliente é um processo de gerenciar estrategicamente toda a experiência de um cliente com determinado produto ou serviço. Aliado a isso, segundo Schmitt (2004), busca-se a construção de relacionamentos saudáveis com os clientes em todos os pontos de contato, construindo uma relação de experiência dos colaboradores com a empresa. *Customer Experience* não é apenas um conceito de marketing, mas um tema de gestão na qual a satisfação é orientada por processo, ou seja, tem uma visão geral da maneira como a empresa pode ser importante na vida do cliente, se relacionando em cada ponto de contato e sempre incentivando o relacionamento durante toda a experiência.

Segundo Keller e Kotler (2014), *Customer Experience* abrange a satisfação, se o desempenho da empresa não atinge as expectativas do cliente, ele fica decepcionado, se atinge as suas expectativas o cliente fica satisfeito, mas se supera o cliente fica encantado. Portanto, é preciso superar as expectativas e conhecer os clientes para, assim, conseguir personalizar as interações e criar uma relação de fidelidade entre empresa e consumidor.

Esse conceito surgiu com o aumento da competitividade global entre organizações, onde se buscou adequar os produtos e serviços não somente as necessidades, mas também ao desejo dos clientes. Assim, cria-se um vínculo emocional com o objetivo final de fidelizá-lo. Palmer (2010) argumenta que o termo *Customer Experience* é relativamente novo como abordagem acadêmica, e isso mostra a importância do assunto no início da quarta revolução industrial. Uma das maiores empresas de consultoria McKinsey e Company (2016) indicou em um dos seus relatórios sobre experiência do cliente que:

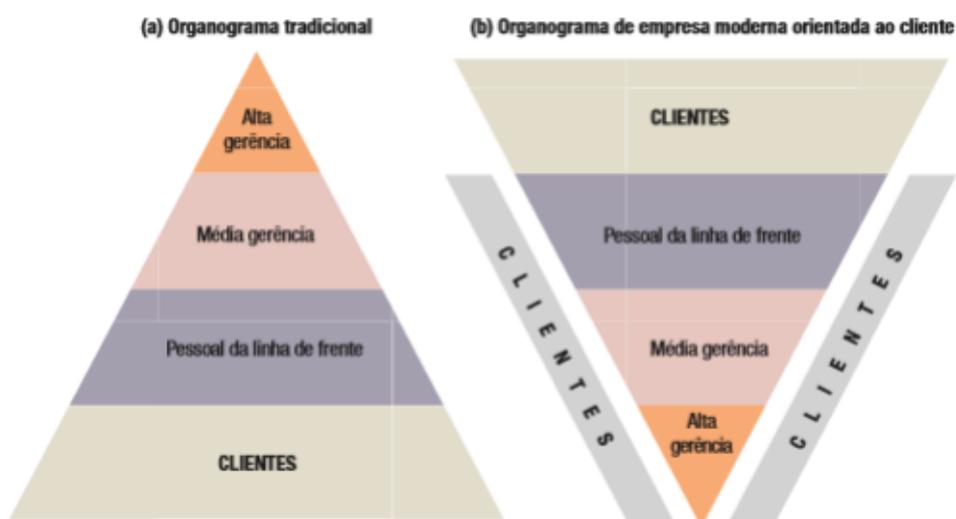
Jornadas de clientes são a estrutura que permite que uma empresa se organize e mobilize funcionários para entregar valor aos clientes de forma consistente, de acordo com o seu propósito de alcançar uma experiência superior ao cliente. (MCKINSEY e COMPANY, 2016, p. 12)

Portanto, é essencial para as empresas entenderem a jornada do cliente, ou seja, todos os pontos de contato que o consumidor tem com a marca, para que a equipe toda se engaje para proporcionar a melhor experiência possível para os clientes em todas as áreas. Não é somente a área de atendimento que precisa ter isso em mente, a cultura de *customer experience* precisa estar enraizada em todos os colaboradores para obter o melhor resultado possível.

*Customer Experience* significa ter o cliente como foco do negócio. Segundo Keller e Kotler (2014), com a ascensão da tecnologia e o uso dos meios digitais como a internet, os consumidores estão cada vez mais informados, esperam muito mais do que uma compra de um produto ou o uso de um serviço. De acordo com Keller e Kotler é preciso colocar o cliente como a base do modelo de negócio, sendo cada vez mais orientada a satisfazer a expectativa dele, conforme ilustra a Figura 2. Keller e Kotler (2014) também afirmam que:

As empresas de serviços perspicazes reconhecem as novas realidades do setor de serviços, tais como a importância do poder do cliente, da coprodução com o cliente e da necessidade de envolver os funcionários tanto quando os clientes. (KELLER e KOTLER, 2014 p. 109)

**Figura 2: Organograma tradicional versus organograma de empresa moderna orientada ao cliente**



Fonte: Keller e Kotler (2014, p. 130)

Nesse sentido, é muito importante ter uma equipe que entenda que um dos principais pontos de contato do consumidor com a marca é o atendimento direto das dúvidas ou reclamações, portanto, ter uma equipe treinada é essencial. A gestão da experiência do cliente – *customer experience* – se preocupa com todos os aspectos da empresa, tanto internos quanto externos. Portanto, existe a “preocupação em analisar não somente a experiência do cliente, mas também dos funcionários, pois se acredita que eles influenciam diretamente a percepção da marca pelos consumidores”. (SCHMITT, 2004 p. 54). Assim, pode-se dizer que *customer experience* é uma busca não somente pela melhor experiência possível para o cliente, mas também para os funcionários para que eles proporcionem a melhor experiência possível para os clientes.

Segundo Schmitt (2004) quando se melhora o valor do cliente por meio da gestão da experiência do cliente, é possível adotar preço de prestígio, desfrutasse dos benefícios da fidelidade do cliente e se passa a dispor de custos mais baixos de aquisição e acréscimo do índice de retenção de clientes. Como resultado, faturamento, lucros e o valor financeiro da empresa vão ladeira acima.

Gabriel (2010) afirma que o consumidor passou a estar no centro das atenções de forma ativa entre as marcas. A marca passa a ser responsável por satisfazer os clientes de maneira que eles tenham sucesso na sua experiência. Kotler (2017) afirma que as empresas devem sempre estar buscando melhorar seus produtos e serviços e, principalmente, inovar na experiência do cliente. Atualmente, o lado humano do consumidor é muito valorizado e é o momento das marcas buscam estabelecer conexões positivas com seus clientes para atingir os melhores resultados.

### 2.3 FINTECHS

Com o avanço da tecnologia, da internet e da tecnologia da informação novos modelos de negócios estão surgindo para suprir uma nova demanda do mundo da tecnologia, ou seja, estão surgindo empresas que usam a tecnologia digital como principal característica para definir suas atividades e processos. Essas empresas são definidas como negócios digitais.

Segundo os pesquisadores Baggio e Del Chiappa (2013), o ecossistema de negócios digitais é um ambiente virtual e transparente, onde são feitas relações diretas e abertas entre entidades e cooperativas, determinando a interação e o compartilhamento de conhecimentos. Portanto, “[...] negócios digitais são muito mais do que compartilhar informação em grande escala, um modelo de negócios digitais deve buscar ter um conteúdo eficiente, utilizar as plataformas certas e buscar uma ótima experiência do consumidor”. (WEILL e WOERNER, 2013, p. 70).

Existem diversos tipos de negócios digitais e um desses modelos disruptivos chegou com força no burocrático segmento financeiro. As empresas que estão criando produtos e serviços inovadores com forte apoio da tecnologia no mercado financeiro são chamadas de fintechs. As fintechs são como startups que oferecem serviços financeiros mais ágeis, com menos exigências, soluções mais fáceis e custos menores, tudo isso com o auxílio da tecnologia (MOMPEAN, 2016).

Fintechs são “iniciativas que aliam tecnologia e serviços financeiros, trazendo inovações para pessoas e empresas. Isso reflete em melhores jornadas de utilização de produtos e serviços que trazem melhores experiências de uso; geração de inteligência, a partir de volumes de dados e do conhecimento coletivo”. (FINTECHLAB, 2016, p. 5). Em abril de 2016 existiam 130 fintechs mapeadas pela FintechLab. Dez meses depois, o número de novas iniciativas quase dobrou para 247 (FINTECHLAB, 2016). Essas novas fintechs receberam, juntas, cerca de 1 bilhão em investimentos (FINTECHLAB, 2017).

Ainda segundo o FintechLab (2016 p.4), as *fintechs* estão se diferenciando e promovendo mudanças no mercado financeiro de quatro maneiras, detalhadas no Quadro 1.

**Quadro 1: Práticas das *Fintechs***

PRÁTICAS DAS FINTECHS	DESCRIPTIVO
User-centric design (desenho centrado no usuário).	O principal diferencial competitivo das Fintechs é na maneira como se relacionam com os usuários. Desenhar serviços centrados em pessoas exige pesquisa, empatia, co-criação e metodologia.
Serviços Inovadores	Gaps de serviços dos bancos tradicionais estão sendo supridos pelas Fintechs, desenvolvem serviços a partir do entendimento da jornada e das necessidades das pessoas. Aliado ao user-centric design, o desenho de novas soluções traz a oportunidade para se repensar o status quo e para criação de soluções inovadoras
Eficiência	São enxutas, focadas em seus core business, construídas sobre uma base tecnológica consistente, com plataformas modernas e integráveis aos serviços da nova geração cloud. Isto tudo reduz muito seu custo de operação e tempo para tomada de decisões. Também lhes dá uma ampla capacidade de integração com parceiros, fornecedores e seus próprios clientes, com menor custo e maior velocidade. Outro ponto é que grande parte das iniciativas de Fintechs nascem do zero. São startups sem vícios e legados.
Reestruturação de relações e redistribuição de poder	Adoção de blockchain que é um sistema de descentralização de registro de informações que garante segurança em transações e operações de diferentes tipos. Atualmente sua aplicação mais conhecida é como a plataforma que viabiliza a operação de Bitcoins, a cryptcurrency mais conhecida do mercado.

Fonte: FintechLab (2016)

Sendo assim, as *fintechs* podem ser vistas como alternativas aos bancos tradicionais tendo como foco a experiência do usuário e o uso da tecnologia para resolução de problemas. As *fintechs* podem executar os mais diferentes tipos de serviços financeiros. Esse tipo de organização pode tanto substituir como complementar os serviços oferecidos pelos bancos tradicionais. Em reportagem divulgada no segundo semestre de 2016 pelo Estadão Online em parceria com a Fundação Getúlio Vargas, foram listados oito diferentes tipos de *fintechs* existentes no Brasil, apresentadas no Quadro 2.

**Quadro 2: Tipos de Fintechs**

<b>Tipo</b>	<b>Descrição</b>	<b>Exemplo</b>
Pagamentos	As fintechs de pagamentos são as que existem hoje em maior quantidade no país e simplificam o processo de compra e venda. Há empresas, por exemplo, que oferecem máquinas de cartão sem cobrar a taxa de aluguel. Existem outras que se destacam com serviços de cartão de crédito, débito e pré-pago, podendo estar vinculados ou não a contas-correntes oferecidas pelas fintechs.	Nubank, Banco Neon, Next
Gestão Financeira	Essas são plataformas que sintetizam em um só lugar serviços para auxiliar e otimizar a gestão das finanças pessoais. São exemplos desde controle de despesas e gestão de orçamento pessoal até como ser eficiente no uso do cartão de crédito.	Guiabolso, Conta Azul, Contabilizei
Empréstimos e Negociação de Dívidas	São empresas que aproximam quem precisa de dinheiro e quem pode emprestá-lo. Variam de plataformas de microfinanciamento até serviços de renegociação de dívidas.	PagoSim, 4Finance, Trigg
Crowdfunding	São empresas que usam seus serviços, basicamente, para levantar recursos de forma coletiva. Muito usadas para captar investimento em causas sociais, novos empreendimentos e projetos culturais.	Benfeitoria, Vakinha, Catarse
Investimentos	Esses tipos de fintechs adotam mecanismos de busca e algoritmos, usando a tecnologia para analisar opções e propor investimentos diferentes dos mais tradicionais e conhecidos da população brasileira.	Warren, Easynvest, Monetus
Eficiência Financeira	Com o uso da tecnologia, essas fintechs verificam identidade de usuários, protegem transações financeiras e previnem fraudes, atuando na segurança das operações	Bigdata Corp, Pismo, Wiseminer
Blockchain e Bitcoin	Blockchain é o nome do ambiente onde ocorrem transações de forma descentralizada, ou seja, contrato, registros, operações financeiras e transferências de valores feitos diretamente entre as partes na nova plataforma contábil. Essas transações utilizam mais de 600 moedas virtuais, chamadas de criptomoedas.	Elliot, FoxBit, Mercado Bitcoin
Seguros	Esse tipo de fintech auxilia o consumidor a escolher o melhor tipo de seguro, há fintechs com ferramentas que comparam valores e serviços das corretoras com rapidez.	Bidu, Minuto Seguros, Sossego Seguros

Fonte: FGV (2016)

## 2.6 FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

Cabe inicialmente ressaltar a diferença entre satisfação e fidelização de clientes. Segundo Sabatino (2003) satisfação é um estado de espírito, enquanto que fidelidade é uma conduta que requer disciplina e determinação. O autor fala que é

possível ter satisfação como cliente com a aquisição de um serviço ou produto, sem ser fiel a uma determinada empresa, mas não pode ser fiel sem estar espiritualmente satisfeito com uma organização com a qual se está mantendo um relacionamento.

De acordo com Griffin (2010), o cliente fidelizado a empresa é aquele que se caracteriza por fazer compras com certa frequência, sem atender a pressão da concorrência, e fazendo propagando do serviço ou produto da empresa para outras pessoas.

Kotler (2003) afirma que o objetivo principal das empresas deve ser encantar os clientes, e não apenas oferecer um bom serviço ou produto. Assim, a tendência é fidelizar e garantir o comprometimento por parte dos clientes. Kotler (2003) também afirma que manter os clientes fidelizados é uma tarefa árdua mesmo para as empresas que oferecem serviços de qualidade, pois os clientes podem buscar outro prestador que oferece boas vantagens competitivas. Segundo o autor apenas aquelas empresas que ultrapassaram as expectativas esperadas pelos clientes é que irão fidelizá-los.

Quanto à fidelização, Espíndola (2012) afirma que é fundamental para a empresa, decorrentes da manutenção de clientes existentes e fortalecimento das relações cliente – serviço, além de ser resultante direta da satisfação do cliente com o serviço prestado. Portanto, o processo de fidelização de clientes “[...] demanda diversas ações fundamentadas em relações de longo prazo e exige que as empresas tenham maior cuidado e preocupação na manutenção destas relações com os clientes” (KOTLER, 1998, p. 178). Conforme Kotler e Keller (2006) o processo de fidelização de clientes é lento e gradativo. Cada contato entre empresa e cliente acaba contribuindo na construção de um bom relacionamento, que é composto por diversas etapas. É necessário estar sempre em comunicação com o cliente e entender se as suas expectativas continuam sendo alcançadas.

Lovelock e Wright (2001) afirmam que:

Fidelidade é a vontade de um cliente de continuar prestigiando uma empresa durante um período prolongado de tempo, comprando e utilizando seus bens e serviços em uma base repetida e preferivelmente exclusiva, e recomendando voluntariamente os produtos da empresa a amigos e colegas. (LOVE e WRIGHT, 2001, p. 85)

Segundo os Lovelock e Wright (2001), a construção de fidelidade é feita em um período longo de tempo, onde o cliente deseja continuar utilizando os serviços da empresa de modo repetitivo e não optando pela concorrência. Essa fidelização pode acarretar um processo voluntário de promoção boca a boca onde o cliente fiel leva os seus amigos e familiares a consumirem tais produtos ou serviços também.

Para criar um processo de fidelização forte com os clientes, é necessário levar em consideração algumas estratégias específicas descritas por Kotler e Keller (2012) como criar produtos e experiências superiores para o mercado-alvo, engajar todos os departamentos da empresa no planejamento e gerenciamento do processo de satisfação e retenção de clientes, facilitar o acesso dos clientes ao departamento apropriado da empresa para que expressem suas necessidades e percepções e desenvolver um programa de fidelidade para recompensar os clientes mais engajados.

Um dos principais fatores de sucesso da fidelização é o encantamento do cliente, a empresa deve construir um elo emocional, cativá-los, fazendo com que exista uma confiança. Kotler (2009) afirma que fidelização deve fazer parte da cultura e da missão da empresa já que depende de um envolvimento do todo e normalmente é um processo que ocorre a longo prazo.

### 3 MÉTODO

Esse capítulo tem como objetivo descrever os procedimentos metodológicos, reunindo a coleta de dados, organização e análise, buscando atingir o objetivo geral e os objetivos específicos que foram delimitados anteriormente. A partir desses objetivos, será necessário identificar quais são as atuais estratégias de *Customer Experience* empregadas pelo Nubank, avaliar os pontos de excelência dessas estratégias no Nubank e, por fim, identificar quais dessas estratégias de *Customer Experience* contribuem para fidelizar os clientes do Nubank. A partir desses objetivos foram definidos os passos para atingi-los.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Com base nos objetivos do trabalho, optou-se pela condução de um estudo de caso único, o qual permite a coleta de um grande número de informações. É uma metodologia que possibilita ao pesquisador a extração de dados através de um caso específico enquadrado no objetivo de estudo. Os critérios de seleção do caso foram: 1) atuação no setor financeiro como fintech e; 2) reconhecimento do mercado no uso de estratégias de *customer experience*.

Para atingir os objetivos propostos para esse trabalho foi feita uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório buscando entender quais estratégias de *customer experience* contribuem para a fidelização dos clientes do Nubank. Em uma pesquisa exploratória as informações são definidas ao acaso, o processo de pesquisa é flexível e não estruturado, a amostra é pequena e não representativa, e a análise dos dados primários é qualitativa.

Segundo Malhotra (2001) essa forma de pesquisa é utilizada quando não se tem muito conhecimento sobre o problema de estudo e na maioria das vezes deve ser acompanhada de uma pesquisa descritiva ou casual. Como, também, afirma Malhotra (2012), a pesquisa exploratória é considerada uma análise qualitativa dos dados primários, trabalhando com as informações existentes de forma ampla.

Sobre a pesquisa qualitativa, Silveira e Córdova (2009) comentam que:

A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. (SILVEIRA e CÓRDOVA, 2009, p. 23)

Malhotra (2010) afirma que essa abordagem busca descrever os objetivos de estudo de maneira mais detalhada e ampla. Aliado a isso, a pesquisa qualitativa habilita percepções e desenvolve abordagens para geração de hipóteses e identificação de variáveis pertinentes. Sendo assim, acaba sendo a maneira mais eficiente de analisar emoções e motivações do público em questão. De acordo com Vieira e Tibola (2005, p.1) “a pesquisa qualitativa vem sendo crescentemente utilizada em marketing para desvendar os pensamentos e as motivações mais subjetivas do consumidor”.

### 3.2 COLETA DE DADOS

A fim de obter as informações suficientes para atingir os objetivos propostos, a coleta de dados será feita por meio de fontes primárias e secundárias. Segundo Mattar (1997), os dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados ordenados e, às vezes, até analisados e que estão a disposição dos interessados. Os dados secundários tem papel importante no entendimento do contexto do problema de pesquisa, com a coleta e análise de informações já concedidas pelo próprio Nubank, outras pesquisas que já foram feitas e divulgadas em relação a fidelização dos clientes, as estratégias de *customer experience* da marca, informações relevantes sobre a empresa em geral, além de dados também para o aspecto metodológico, auxiliando com os conceitos chave para este trabalho. A coleta dessas informações aconteceu principalmente por meio das redes sociais do Nubank, como Facebook e Instagram, o site oficial da empresa, relatórios disponíveis na internet e pesquisas já realizadas por consultorias sobre o tema. Esses dados, juntamente com os resultados das entrevistas em profundidade, serviram de base para direcionar as etapas seguintes.

Em relação aos dados primários, para obter melhores resultados e explorar as questões que analisadas, a técnica de coleta de dados foi a utilização de entrevistas em profundidade com atuais clientes da marca Nubank. De acordo com Vieira e Tibola (2005) entrevista em profundidade apresenta algumas vantagens se

comparada com outras técnicas de coleta de dados. Sua resposta isenta da influência do grupo, sua informação é mais completa e com detalhes, o processo permite modificações durante a entrevista e as informações de caráter confidencial são mais fáceis de serem extraídas.

A entrevista em profundidade pode ser definida como uma entrevista semiestruturada, de caráter direto e pessoal, onde se entrevista um único respondente a fim de descobrir as motivações, as crenças, as atitudes e os sentimentos sobre um tema (MALHORTA, 2010). Para guiar a entrevista foi feito um roteiro de entrevista semiestruturado (Apêndice A) elaborado com a finalidade de guiar a conversa junto aos entrevistados. O roteiro foi elaborado de forma direta e simples com base na identificação dos principais objetivos da entrevista com os clientes da marca Nubank. O Quadro 3 apresenta o roteiro da entrevista com os imigrantes empreendedores e a sintetiza em dimensões de análise a fim de alcançar os objetivos propostos.

**Quadro 3: Roteiro da Entrevista com Clientes Nubank**

Dimensão	Questões
A percepção sobre a empresa e a marca	Como você ficou sabendo sobre a existência do Nubank e o que te levou a pedir o cartão de crédito?
	Quais você acredita que são os diferenciais que o Nubank oferece para os clientes?
	Tem alguma coisa que te incomode em relação ao Nubank? O que levaria você a cancelar o cartão de crédito? E o que você mais gosta no Nubank?
<i>Customer Experience</i>	Você já teve outros cartões de crédito. Qual sua percepção do Nubank em relação aos concorrentes? Você ainda tem algum outro cartão de crédito além do Nubank?
	Como você enxerga o relacionamento do Nubank com os clientes? Quais os diferenciais e os contras?
	Me conta um pouco sobre a experiência com o Nubank até agora.
	Na sua percepção, quais são os principais objetivos do

	Nubank, considerando o serviço oferecido de forma geral?
	Na sua percepção, como o Nubank se preocupa com a jornada dos clientes com o cartão do crédito? Desde o pedido do cartão até o pagamento da fatura.
	Quais diferenciais tu enxergas na experiência proporcionada pelo Nubank comparada com outros bancos tradicionais?
Fidelização	Você utiliza outros cartões de crédito digitais? Se sim, por quê?
	Você já indicou amigos para utilizar o cartão. Me conta um pouco o que te levou a fazer as indicações?
	Qual é o principal motivo que te faz continuar sendo cliente do Nubank?
	Você utiliza outros serviços oferecidos pelo Nubank além do cartão de crédito?

Fonte: Elaborado pela autora

### 3.2.1 Público-Alvo

Para definir o público-alvo para coleta dos dados, foi levado em consideração o nível de conhecimento do público sobre a marca, o tempo de utilização do cartão de crédito Nubank e se já participou do processo de indicação da marca para amigos e conhecidos. Primeiramente, foi delimitado o tempo mínimo de uso do cartão de crédito Nubank em dois anos. Assim, é possível definir o público que já tem afinidade com a experiência de utilização do cartão. Além disso, foi definido que o público já deveria ter indicado o cartão para, no mínimo, três amigos.

Explorando os pontos com usuários atuais do serviço, foi possível entender os reais influenciadores da utilização do cartão de crédito e também observações acerca de toda a jornada do cliente.

Foram realizadas 11 entrevistas, 4 por Skype e 7 presencialmente, com clientes do Nubank. A amostra foi composta de 11 entrevistados, todos pertencendo a uma faixa de idade relativamente nova – entre os 20 e 30 anos. Buscou-se entrevistar um número equivalente de integrantes de cada gênero com o objetivo de

analisar se a influência das estratégias de *customer experience* do Nubank atuam da mesma forma tanto em homens quanto em mulheres.

Essas entrevistas ocorreram no mês de outubro de 2018 com o objetivo de entender como as estratégias de *Customer Experience* realizadas pelo Nubank influenciam no processo de fidelização de clientes. Estes dados foram obtidos através de um roteiro semiestruturado, com tempo médio de aplicação de 40 minutos.

O público delimitado para a fase de entrevistas, no presente trabalho, reflete esta afirmação: homens e mulheres, que utilizam o cartão de crédito Nubank a mais de dois anos e que já indicaram o serviço para no mínimo três amigos.

**Tabela 1 – Perfil das entrevistas**

<b>Identificação</b>	<b>Gênero</b>	<b>Idade</b>	<b>Profissão</b>	<b>Cliente desde</b>	<b>Indicações</b>
Entrevistado 1	Masculino	20	Estudante	Julho 2016	6 amigos
Entrevistado 2	Feminino	30	Advogada	Novembro 2016	4 amigos
Entrevistado 3	Masculino	33	Engenheiro Civil	Outubro 2016	3 amigos
Entrevistado 4	Feminino	25	Dentista	Outubro 2016	4 amigos
Entrevistado 5	Masculino	37	Empresário	Agosto 2016	6 amigos
Entrevistado 6	Feminino	24	Analista de Marketing	Junho 2016	3 amigos
Entrevistado 7	Feminino	27	Nutricionista	Outubro 2016	5 amigos
Entrevistado 8	Feminino	22	Estudante	Setembro 2016	4 amigos
Entrevistado 9	Masculino	34	Médico	Junho 2016	3 amigos
Entrevistado 10	Feminino	30	Gerente de Produto	Setembro 2016	4 amigos
Entrevistado 11	Masculino	23	Analista de Mercado	Setembro 2016	3 amigos

Fonte: Elaborado pela autora

### 3.3 ANÁLISE DE DADOS

Os dados coletados na etapa anterior foram analisados de forma que fosse possível compará-los, buscando pontos em comum e divergências entre os relatos das entrevistadas. Para melhor aproveitamento, análise e comparação das respostas, as entrevistas foram gravadas por áudio e transcritas em uma planilha do software Microsoft Excel de acordo com as perguntas do roteiro pré-estabelecido. De acordo com Gressler (2004), a tabulação torna mais fácil a verificação das semelhanças, das diferenças e das relações entre os dados, permitindo a compreensão e interpretação do conteúdo.

Após a coleta de dados e organização dos mesmos, é necessário analisar as informações obtidas a fim de atingir os objetivos propostos para a pesquisa. Para fins de análise, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. Essa técnica visa descrever e interpretar conteúdos previamente delimitados. O intuito dessa metodologia, segundo Bardin (1977), é construir um conhecimento através do conteúdo das mensagens.

O termo análise de conteúdo designa:

(...) um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2011, p. 47).

O procedimento para análise de conteúdo foi do tipo análise temática. A análise de conteúdo temática é uma das técnicas de análise na qual se busca interpretar os significados. Para tal, são delimitadas categorias de fragmentação da comunicação (BARDIN, 1995). O objetivo da análise temática é a interpretação dos significados contidos na comunicação. Por esse motivo é importante classificar os dados com os temas definidos.

Portanto, para facilitar a análise de obtenção dos resultados esperados, a classificação dos dados das entrevistas em profundidade com os clientes do Nubank foram divididas em três categorias: Visão Geral, onde se entende como e porque o entrevistado optou pelo Nubank e como ele enxerga a marca atualmente, *Customer Experience*, onde busca-se entender como está sendo a experiência com a marca desde o início e Fidelização, onde são analisados os motivos para permanecer como cliente e indicar o Nubank. Dessa forma, foram considerados essas três dimensões

de análise para validar e comparar os dados obtidos nas entrevistas em profundidade.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O Nubank é uma startup brasileira pioneira no segmento de serviços financeiros. Foi criada como uma reação à ineficiência e falta de transparência dos bancos tradicionais. O seu principal produto é o cartão de crédito de bandeira Mastercard isento de taxas e anuidade e gerenciado por um aplicativo que centraliza todas as informações importantes para o cliente. Em 2018 a empresa conquistou o status de unicórnio, que significa atingir o preço de mercado no valor de 1 bilhão de dólares. O Nubank já recebeu seis rodadas de investimento, acumulando um total de 450 milhões de dólares. A empresa que começou com o cartão de crédito digital hoje já possui outros produtos, incluindo o Nubank Rewards, programa de fidelidade e a NuConta, a conta digital (TAGIAROLI, 2016).

### 4.1 TRAJETÓRIA

O Nubank foi fundado em maio de 2013 por David Vélez, Edward Wible e Cristina Junqueira. Começou a sua operação oficialmente em setembro de 2014. O CEO, David Vélez teve a ideia de lançar o Nubank depois de ter uma experiência muito ruim ao tentar abrir conta em um banco tradicional. Além de ter que ir até uma agência do banco, do acúmulo de documentos necessários para abrir a conta e da burocracia, a cobrança de taxas e tarifas eram muito altas. Aliado a isso, David percebeu que no Brasil existia uma adoção muito alta ao *smartphone* e as redes sociais. A partir disso, David buscou trabalhar para diminuir a burocracia do setor bancário aliado a tecnologia, surgindo então o Nubank (MENDONÇA, 2018).

“Se existia um pensamento no mercado de que o cliente não vai querer desapegar da grande instituição, estamos vendo que não é bem assim. Quando começamos com o Nubank, vimos que o consumidor, principalmente o mais jovem, está pronto para isso. A gente achava que ia ter uma barreira enorme e na prática não teve. Bastou entregar uma experiência legal, superior, digital, que o cliente topou”, conta a vicepresidente do Nubank, em entrevista à Exame.com (DESIDÉRIO, 2016).

No Nubank o cliente pode gerenciar seus gastos, verificar o saldo, limite e faturas através do aplicativo. A empresa tem o objetivo de criar uma experiência

totalmente online, pensada especialmente para o consumidor jovem que deseja fazer tudo pelo site ou aplicativo e não quer falar com gerentes ou ir nas agências para resolver um problema (AGUILHAR, 2014). Atualmente, o Nubank já possui uma base de mais de 4 milhões de clientes. Aproximadamente 70% dos clientes da marca possuem menos de 36 anos e são das classes A e B. Para se tornar um cliente Nubank e receber em casa o cartão de crédito, todos passam por uma análise de crédito detalhada a partir do CPF. Atualmente o Nubank tem sede na cidade de São Paulo e conta com mais de 1000 funcionários do mundo todo (SALOMÃO, 2016).

No site da empresa é possível ter acesso a definição dos quatro pilares que sustentam a cultura da empresa: Tecnologia, Design, Data Science e *Customer Experience*. Para o futuro, o CEO, David Vélez, afirma que além do lançamento de novos produtos que já estão em desenvolvimento, ele enxerga outros dois caminhos possíveis para o Nubank a longo prazo: a internacionalização da empresa e a abertura de capital.

## 4.2 RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

Além do serviço inovador no mercado brasileiro, o outro diferencial do Nubank em relação aos bancos tradicionais é o modo como é feito o relacionamento com os clientes da marca. O Nubank transformou a área de atendimento ao cliente, que na maioria das vezes recebe inúmeras reclamações em outras empresas, para uma das principais áreas da empresa. Atualmente, no Brasil, os bancos representam o segundo maior setor de reclamação ao cliente, ficando atrás apenas dos serviços de telecomunicação (SREEHARSHA, 2015). O atendimento do Nubank acontece sem um roteiro pré-determinado e é totalmente personalizado e humanizado de acordo com o problema ou dúvida do cliente.

Internamente, a área de atendimento do Nubank é chamada de Xpeer, fazendo referência a experiência do cliente. E o objetivo principal da área é que o cliente não precise dela (SALOMÃO, 2016). Para Cristina Junqueira, diretora e cofundadora do Nubank, o atendimento diferenciado era um ponto chave para que os brasileiros confiassem na marca (SALOMÃO, 2016).

Além de garantir um atendimento humanizado, a equipe de atendimento busca realizar um atendimento rápido e de maneira simples. Os funcionários são treinados para não passar a ligação adiante, como acontece na maioria das equipes de atendimento, ele se sente responsável pelo problema e busca solucioná-lo pessoalmente (SALOMÃO, 2016).

O Nubank dá autonomia para que cada profissional do atendimento haja da maneira que preferir, desde que esteja de acordo com os valores da empresa. A partir dessa cultura, foi criado o atendimento “WOW”, expressão que indica quando um contato com o cliente ultrapassou a barreira física e surpreende os clientes (CAMARA, 2018). Complementar a isso, o Nubank desenvolveu uma cultura de encantamento, onde reuniu cinco adjetivos que definem o atendimento ideal para a empresa: Simples, Humano, Amigável, Prestativo e Educado. Por serem características bastante intangíveis o Nubank busca a personalização e adaptação de acordo com a necessidade de cada cliente (DANTAS, 2018). Portanto, o foco na experiência do cliente é um fator estratégico decisivo.

Figura 2 – Depoimentos dos clientes no Twitter



Fonte: Blog do Nubank. Disponível em: <<https://blog.nubank.com.br/experienciaNu/como-superar-as-expectativas-do-cliente/>>. Acesso em: 20 set. 2018.

Desde o início da operação, o Nubank sempre teve como prioridade o atendimento rápido, personalizado e humanizado. Porém foi depois que surgiu o atendimento “WOW” que alguns casos acabaram viralizando na internet através do compartilhamento dos clientes nas redes sociais. O Atendimento “WOW” foi criado em 2015 para reconhecer algumas conexões que os funcionários criaram com clientes depois um atendimento especial, onde o Xpeer poderia enviar um presente por mês para clientes (DANTAS, 2018). Desde então alguns momentos “WOW” ficaram bastante conhecidos na internet. O Nubank entendeu a urgência da nossa sociedade por um atendimento mais humanizado e uma experiência melhor e aposta em estratégias que envolvam a emoção dos usuários. Esses casos de atendimentos “WOW” em pouco tempo viralizaram entre os usuários de redes sociais e foram muito elogiados, como nos casos a seguir:

Um dos exemplos mais conhecidos que viralizaram na internet foi de um cliente do Nubank que, após sair de uma festa e comer um lanche que julgou ser caro, viu a notificação do aplicativo do Nubank que a compra havia sido duplicada pelo estabelecimento de lanches. No outro dia, entrou em contato com o Nubank para resolver o problema e foi surpreendido. Ele recebeu em casa uma carta da pessoa que fez o atendimento do caso e uma sanduicheira com diversas receitas. Após, publicou nas suas redes sociais o que tinha acontecido e elogiou muito o Nubank e o seu atendimento, e afirmou que iria cancelar a sua conta em outro banco. A postagem no Facebook alcançou milhares de pessoas e resultou em uma ótima divulgação para a marca e o seu tipo de atendimento personalizado.

### **Figura 3 – Exemplo atendimento “WOW”**



**Hector Muniz**

há ± 9 meses

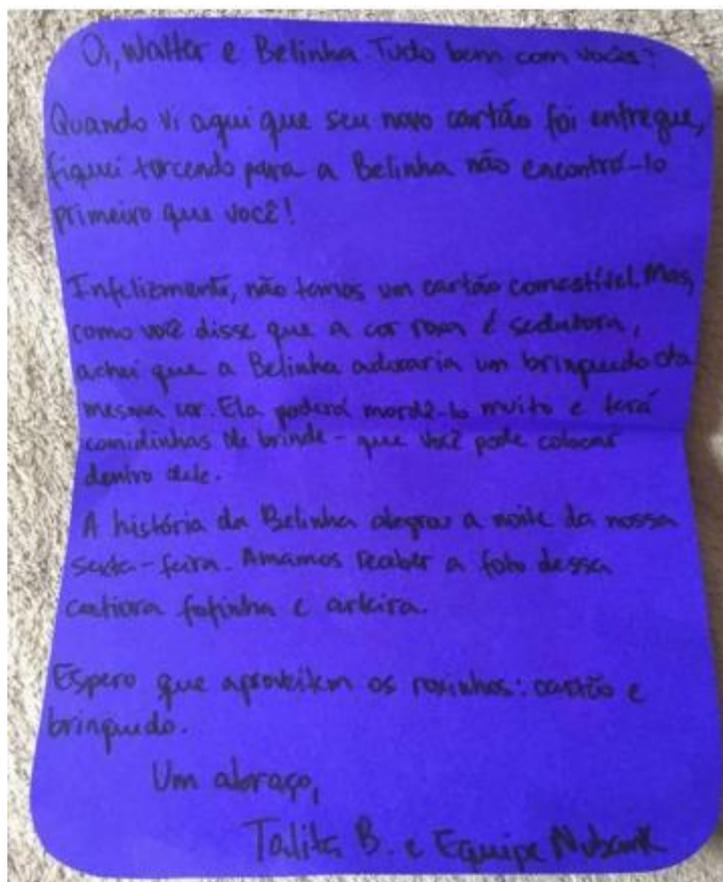


Senhor Nubank Brasil,  
 "Verba volant, scripta manet" (citação em latim que significa: "as palavras voam, os escritos permanecem")  
 acabei de receber um dos maiores aprendizados de mercado que eu poderia ter!  
 Há um mês atrás eu sai e voltando da night parei pra comer um "lanche" (podrão mata larica em paquistanês), foi um bom "lanche" mas foi bem caro pros padrões de garoto tujucano sem classe. Ok! Vida que segue...  
 No dia seguinte ao contabilizar os estragos que a night havia ... Ver mais

Fonte: <[www.exame.abril.com.br/negócios/100-digital-nubank-ganha-fama-pelo-atendimento-humanizado-2/](http://www.exame.abril.com.br/negócios/100-digital-nubank-ganha-fama-pelo-atendimento-humanizado-2/)>. Acesso em: 08 set. 2018

O caso mais conhecido de atendimento "WOW" aconteceu quando um cliente entrou em contato com o atendimento do Nubank relatando que o seu cachorro havia estragado o seu cartão de crédito dizendo que a cachorra não resistiu à cor roxa e "sedutora" do cartão e solicitou o envio de outro cartão. O Nubank, além de enviar um novo cartão, mandou também um cartão escrito a mão e um brinquedo roxo para o cachorro dizendo que com o brinquedo novo o cachorro não precisaria mais comer o cartão de crédito.

**Figura 4 – Carta enviada por um funcionário do Nubank a um cliente**



Fonte: Página Catiore Reflexivo no Facebook. Disponível em:  
<<https://www.facebook.com/CatioreReflexivo>>. Acesso em 5 out. 2018

O cliente que recebeu a carta ficou bastante surpreendido com o atendimento e enviou para a página do Facebook *Catiore Reflexivo*, página bastante popular que tem mais de 4 milhões de curtidas. A página publicou a história e o post deve um alcance muito grande, chegando a milhões de pessoas, e divulgando assim, o Nubank para pessoas que ainda não conheciam a marca e sinalizando como o atendimento era diferenciado.

**Figura 5 – Postagem sobre o Nubank na página *Catiore Reflexivo***



Fonte: Página Catiaro Reflexivo no Facebook. Disponível em:  
<https://www.facebook.com/CatiaroReflexivo>. Acesso em 5 out. 2018

Os casos acima foram alvos de releases divulgados em grandes jornais e revistas do país, mostrando a preocupação que o Nubank tem com um atendimento simples, mas emocional e surpreendente para o cliente. Isso constrói um posicionamento de marca e sustenta o que o Nubank afirma enquanto empresa sobre o seu atendimento. Isso difere bastante do contexto geral que vemos nas empresas no modo como o atendimento ao cliente é feito, “nota-se no cotidiano das organizações em geral, ainda que nas entrelinhas, uma predominância da comunicação técnica e a busca da eficácia das mensagens e ações comunicativas” (KUNSCH, 2010, p. 45).

O atendimento é parte da engrenagem que move a empresa, faz parte do processo de coletar feedbacks, desenvolver produtos, e encantar os clientes (DANTAS, 2018). O Atendimento do Nubank é reflexo do que a empresa busca manter o foco no cliente em todas as áreas.

### 4.3 A VISÃO DOS CLIENTES

As análises a seguir se referem às entrevistas realizadas com os clientes do Nubank durante a realização do presente trabalho, com o objetivo de obter percepções concretas acerca dos fatores de influência na fidelização dos mesmos. As 11 entrevistas foram realizadas com atuais clientes do Nubank e os tópicos de análise estão divididos entre os três principais temas: a percepção sobre a empresa e a marca, *Customer Experience* e Fidelização.

#### 4.3.1 A percepção sobre a empresa e a marca

Na parte introdutória, além dos dados dos entrevistados, buscou-se saber como foi o primeiro contato com a marca, como os entrevistados ficaram sabendo da existência do Nubank e por que optaram por solicitar o cartão de crédito. Os onze entrevistados relataram que ficaram sabendo sobre o Nubank através de amigos ou familiares. Seis dos onze entrevistados relataram que foi no momento que estavam reclamando sobre os serviços bancários que utilizavam na época, todos clientes de bancos tradicionais, que um amigo ou familiar comentou sobre o Nubank. E nesse momento explicaram a facilidade que era utilizar o cartão de crédito e os benefícios que o cartão de crédito proporcionava para os clientes.

Eu estava falando com um amigo meu sobre as taxas que eu tava pagando no meu banco e estava super insatisfeito e outro amigo na hora se meteu na conversa e acabou falando do Nubank. Na época não era muito conhecido, mas eu gravei o nome e fui procurar depois e acabei adorando. Passou muita segurança e por isso uso até hoje (Entrevistado 5).

Além disso, dois dos entrevistados comentaram que mesmo não pagando anuidade no cartão de crédito na época, optaram por pedir o cartão do Nubank pelo desenvolvimento forte da marca e pela curiosidade de ver como que era a experiência com o aplicativo.

Fiquei sabendo por amigos e por sites de tecnologia. Dai eu fui atrás e vi que não tinha mensalidade e tinha um desenvolvendo uma marca muito forte. Acho que o porque eu mais quis foi pela marca que eles desenvolveram. Eu não pagava mensalidade no BB por ter investimentos lá, mas mesmo assim eu quis ter o Nubank, uma coisa mais subjetiva mesmo. Não foi por benefícios tangíveis. Mais pela marca mesmo, de querer saber como era a experiência já que era tudo novo (Entrevistado 11).

Portanto, pode-se concluir que os três motivos principais para fazer o pedido do cartão de crédito do Nubank, relatado pelos entrevistados, foi a possibilidade de não pagar nenhuma anuidade, a insatisfação com o serviço bancário na época e também a curiosidade de ver como era a experiência do cartão de crédito, visto que acreditavam ser uma marca com um serviço diferenciado e bastante inovador.

Quando questionados se existe alguma coisa que os incomode em relação ao Nubank e o que os faria cancelar o cartão de crédito, a grande maioria dos respondentes não sabia o que dizer no primeiro momento, pois não tinham de fato críticas específicas a fazer sobre o Nubank. Em um segundo momento foi citado por sete dos onze entrevistados que cancelariam o cartão se o Nubank se envolvesse em algum escândalo relacionado a segurança dos dados ou fraude. A resposta do Entrevistado número 8 é um exemplo desta afirmação:

Essa pergunta me pegou, por que eu sou cliente a mais de dois anos e não tenho uma reclamação muito grande pra fazer não. Acho que só algum escândalo de segurança ou vazamento de dados envolvendo a empresa me faria cancelar o cartão nesse momento (Entrevistado 8).

No que se refere a essa pergunta, os entrevistados enfatizaram bastante em como o Nubank proporciona uma ótima experiência de uso para os seus clientes, pela pouca quantidade de reclamações sobre a empresa. Além disso foi citado também por três dos respondentes a diferença do Nubank com o serviço prestado pelo seu banco anterior, um banco tradicional, o qual tinha muitas reclamações para fazer.

Sou cliente a bastante tempo já e tenho quase nada pra reclamar, e isso é realmente bem chocante por se tratar se um serviço bancário que geralmente tem muitas reclamações, demora e etc. Já falei várias vezes com eles no atendimento e sempre fui bem atendida, no meu antigo banco qualquer coisa que eu quisesse fazer era demorado (Entrevistado 4).

No fim desse bloco, foi solicitado aos participantes que respondessem quais eles acreditavam que eram os diferenciais que o Nubank oferece. As evidências indicam que, para a maioria dos entrevistados, essa visão mudou desde antes de ter o cartão até hoje. Antes de ter o cartão de crédito, o principal diferencial era ser um cartão sem anuidade. Porém, depois de mais de um ano e meio de uso do cartão de crédito essa visão mudou, não é mais somente a o fato de ser um cartão de crédito sem anuidade, é o fato de o Nubank ter um futuro enquanto empresa, de se importar em facilitar a vida do usuário e diminuir a burocracia do sistema financeiro. A resposta do Entrevistado número 2 ilustra essa questão:

No começo o que chamou a atenção foi, sem dúvidas, que era sem mensalidade. Dai tu entra e começa a ver tudo, tu vê que o proposito deles é revolucionar mesmo. Eles querem facilitar a tua vida, deixar tu do mais prático, sabe. Sente que não ta sendo enganado apostando numa novidade (Entrevistado 2).

#### 4.3.2 *Customer Experience*

O objetivo desse bloco era entender como é a percepção dos entrevistados em relação a experiência do cliente no Nubank, em toda a jornada do usuário. O Nubank, desde o início, ficou conhecido como uma empresa que se preocupa com a experiência do usuário e esse bloco de perguntas buscou validar essa informação com os clientes da marca.

Quando os entrevistados foram demandados para relatar um pouco sobre como está sendo a experiência com o Nubank até agora as percepções, em geral, foram muito positivas. Nenhum dos 11 entrevistados relatou nenhum problema grave com o cartão e desde o pedido do cartão e até hoje a visão da marca só melhorou.

Ainda em relação à experiência, um fator muito positivo citado por seis dos 11 entrevistados foi o fato do relacionamento do Nubank com o usuário ser totalmente diferente dos bancos tradicionais. Os dois principais pontos citados foram: não precisar ir até uma agência bancária para fazer qualquer coisa relacionada ao cartão e não precisar falar com ninguém fisicamente para abrir a conta e utilizar o cartão. O entrevistado 4 ilustra essa questão:

Uso o Nubank acho que a quase dois anos, e não tenho do que reclamar. Eu sou uma pessoa que não gosto de ter muito contato com as empresas,

não gosto que fiquem me ligando e mandando mensagem essas coisas... e desde que eu fiz o cartão sem precisar falar com ninguém já gostei de cara (Entrevistado 4).

O entrevistado 6 relatou que no início ficou com receio em relação ao atendimento ser exclusivamente online, mas depois de ver que, mesmo pelo aplicativo, era muito prático e fácil entrar em contato com o Nubank mudou de ideia. E mais do que prático e fácil de entrar em contato, o problema era solucionado muito rapidamente. O entrevistado número 10 comentou nesta citação:

Eu fiquei com um pé atrás no começo por não ter uma agência que eu pudesse ir pra reclamar se acontecesse alguma coisa, ou um gerente do banco, enfim, tudo era pelo app, mas depois de usar bastante eu confiei e hoje nem uso o BB mais. Já falei com eles no atendimento várias vezes e realmente não sinto mais falta de ir na agência, hoje quando vou para fazer algo do meu cartão de débito acho um saco (Entrevistado 10).

Além do atendimento, outro aspecto positivo muito comentado pelos entrevistados em relação a experiência com o Nubank desde o início foi a facilidade de realizar todas as operações pelo aplicativo de maneira rápida. A grande maioria citou a facilidade de aumentar o seu limite do cartão de crédito, de pagar as faturas e de acompanhar os seus gastos no aplicativo, todas operações que eram feitas de maneira muito diferente nos bancos tradicionais. Além disso, a agilidade com que as compras aparecem no aplicativo e a possibilidade de pagar a fatura do mês mais de uma vez, e até receber um desconto com o pagamento antecipado, foram funcionalidades muito comentadas pelos respondentes da pesquisa. O entrevistado número 7 ilustra essa questão:

Só experiências boas com o cartão. E como eu sinto que cumpre o que promete, nunca me cobrou taxa, resolvo tudo com facilidade praticidade, tudo pelo app, aumentar limite, controle de gastos, pagar as contas e etc a minha visão da marca é muito positiva. Hoje não tenho nenhuma preocupação e tenho muita confiança (Entrevistado 7).

Portanto, no que se refere a experiência do cliente com o Nubank, os entrevistados enfatizaram bastante que acreditam que o Nubank se preocupa sim com o melhor para o usuário e busca simplificar o relacionamento com o serviço bancário. Segue um trecho da entrevista número 5 que sintetiza o que os usuários do Nubank responderam:

Sinto que eu consigo resolver tudo no celular, então eu sinto que tá a frente dos outros bancos por ser simples, ser próximo, tudo digital, e tornar a vida das pessoas um pouco mais fácil nesse sentido. Essa experiência faz eu acreditar que o Nubank é uma empresa muito preocupada sim com a nossa experiência (Entrevista 5).

O próximo tópico da entrevista foi em relação ao relacionamento entre o Nubank e os clientes. Foi perguntado quais são os diferenciais e os contras do tipo de relacionamento que o Nubank tem com os usuários do cartão de crédito. A grande maioria dos entrevistados relatou que gosta muito do relacionamento que o Nubank proporciona para os clientes e valoriza muito do fato de ter pouco ou nenhum contato fisicamente. Mesmo sendo tudo pelo aplicativo, ainda é possível ligar e falar com um dos atendentes do Nubank pelo telefone, iniciativa que foi bastante elogiada pelos entrevistados por passar uma tranquilidade. Comentários sobre o tipo de relacionamento do Nubank já haviam sido citados quando questionados sobre a experiência, ou seja, a maioria dos entrevistados vê esse fator como diferencial da marca.

Quando foi perguntado sobre prós e contras, foi citado muitas vezes entre os entrevistados a diferença entre o banco tradicional e o Nubank. O fato de, nos bancos tradicionais, ser necessário se dirigir até uma agência para realizar qualquer tipo de operação ou também a dificuldade que é entrar em contato por telefone ou e-mail e ser atendido rapidamente. Exemplos usados para salientar como o Nubank traz uma proposta diferente também na hora do relacionamento com os clientes e atendimento a dúvidas e problemas. A fala do Entrevistado 3 ilustra isso:

[...] Nesse tempo como cliente já tive que entrar em contato umas duas ou três vezes por coisas simples e uma vez que perdi o cartão. E foi tudo muito rápido e simples, não me repassaram para outra área, não precisei repetir 10 vezes o meu CPF. Acho que isso realmente é uma mudança muito grande no sistema financeiro. Isso é muito diferente mesmo e a gente não vê sempre (Entrevistado 3).

Outro fator positivo citado por quatro dos onze entrevistados foi sobre nunca terem recebido ligações do Nubank tentando vender algum tipo de serviço. Mais uma vez em comparação aos bancos tradicionais os entrevistados se mostraram muito satisfeitos com a maneira que o Nubank faz toda a sua comunicação.

Eu sou um cara que quanto mais me deixarem em paz melhor. O que eu solicitei sempre foi atendido, nunca vieram me oferecer nada. Por que se alguém vem te oferecer geralmente é pra te tirar dinheiro e eles não fazem isso, passa segurança que eu to fazendo a coisa certa. (Entrevistado 8)

Durante as entrevistas ficou evidente que a todo momento os entrevistados lembravam de suas experiências passadas com os bancos tradicionais para exemplificar o porquê estavam satisfeitos com o relacionamento do Nubank. O comentário do entrevistado 4 ilustra isso:

Gosto do relacionamento, por que eu odeio que me perturbem, não gosto que me liguem, os bancos ligam muito e eu odeio. Volta e meia me ligam do Santander perguntando se eu quero fazer um cartão. Então eu gosto que eles não são abusivos, não me ligam, mandam tudo relevante por e-mail (Entrevistado 4).

Essa sensação de ser bem atendido e informado sobre as novidades está diretamente conectada com as percepções individuais que cada cliente tem em relação ao seu banco, baseando-se em experiências passadas. Kotler e Keller (2015) constatam que na maioria das vezes as percepções dos consumidores são mais relevantes do que a realidade, pois afetam o real comportamento destes.

Os entrevistados foram questionados se já tiveram outros cartões de crédito e qual a percepção que eles têm do Nubank em relação a seus concorrentes. Na sequência, também questionou-se sobre as diferenças das empresas no mercado. Com isso, foi possível observar se as diferenças em relação a seus concorrentes são de fato os principais diferenciais do que o Nubank oferece. Dois dos onze entrevistados comentaram que já tiveram outro cartão de crédito digital do banco Neon. Ambos cancelaram o cartão depois do caso de liquidação extrajudicial que o banco sofreu do Banco Central. Sobre o porquê pediram o cartão, os dois optaram por fazer o cartão por curiosidade de comparar os serviços oferecidos pelas fintechs.

Tive o neon, mas achava que a marca tentava ser cool demais, pra uma galera jovem demais. Fiz mais por curiosidade mesmo de ver qual que era melhor, e depois do escândalo envolvendo o Neon eu cancelei e não pretendo mais voltar. E a usabilidade do app do Nubank é disparado melhor (Entrevistado 1).

A grande maioria dos entrevistados afirma que o outro cartão de crédito que já utilizou foi de um banco tradicional. Com isso, as diferenças citadas foram inúmeras, principalmente em relação a praticidade e facilidade. Em geral, as

principais percepções positivas comentadas foram em relação a ótima usabilidade do aplicativo, a não cobrança de anuidade e praticidade de fazer as operações. A resposta do entrevistado 7 sintetiza essa questão:

Hoje só tenho o Nubank como falei. A burocracia e as taxas me incomodavam bastante, já precisei cancelar o cartão e pedir outro no banco tradicional e meu deus que demora! Pra fazer qualquer coisa eu tinha que ir até a agência, isso me incomodava muito. O atendimento do Nubank é show, posso mudar meu limite no app sem falar com ninguém, tudo muito fácil, muito bom o serviço (Entrevistado 7).

Outra característica citada por dois dos onze entrevistados foi o fato de, ao utilizar o Nubank, se sentir parte de uma novidade, de uma nova geração que entende que existem boas alternativas aos serviços tradicionais já conhecidos.

[...] acho que o Nubank é a cara do futuro! Eu me sinto jovem por usar o cartão e me sinto parte de uma nova geração que já está utilizando serviços mais justos e sem entrelinhas por baixo dos panos, entende? Não ter agências, papéis, contratos, faturas chegando na minha casa eu acho muito positivo e além disso, claro, a taxa que antigamente eu pagava no BB. (Entrevistada 10).

Em um segundo momento, como comentado anteriormente, os entrevistados foram questionados sobre quais acreditam ser os principais diferenciais do Nubank agora em comparação com os bancos tradicionais. O objetivo principal foi identificar quais eram os aspectos mais valorizados na experiência com o Nubank em relação às suas experiências anteriores. A grande maioria dos entrevistados citou, entre os aspectos mais gerais, que existe muita diferença no serviço quando a empresa tem um propósito, ou seja, um objetivo claro de por que ela existe e o que busca resolver na sociedade. Diversos aspectos específicos, como por exemplo, a usabilidade ou a não cobrança de anuidade também foram citadas como diferenciais, porém, na comparação com os bancos tradicionais o fato de o Nubank querer melhorar um serviço de fato e buscar, de fato, transformar o setor bancário foram características bastante comentadas pelos entrevistados.

[...] vejo que o Nubank divulga muito o seu propósito e de fato ele é colocado em prática através do serviço deles, acho que a tecnologia ajuda a simplificar tudo e é a principal diferença pros bancos. Além claro de ser taxa zero, que eu acredito que é o que mais chama atenção dos clientes no primeiro contato. Ah, e o jeito que toda a comunicação é feita com o público, franca e direta, acho muito legal (Entrevistado 9).

Além do propósito da empresa, os outros três fatores mais citados pelos entrevistados em relação a diferença entre o Nubank e os bancos tradicionais foram o atendimento, foco no cliente e a facilidade e praticidade de utilizar o app “Se tivesse que resumir é o atendimento, preocupação com o cliente e a facilidade pra fazer tudo pelo app” relatou o entrevistado 2. Para os participantes a comodidade de não enfrentar filas nas agências físicas também é uma grande vantagem do serviço do Nubank em comparação aos bancos tradicionais.

[...] mas é praticidade e simplicidade, fazer tudo no app deixa experiência simples e rápida, antes eu precisava ir no banco pra abrir a conta, pagar boletos, entregar documentos, agora tudo pelo app, sem filas, sem stress é ótimo (Entrevistado 8).

O entrevistado 4 também apresentou os benefícios percebidos pela facilidade de acesso às informações da conta através do aplicativo do Nubank “agora vejo na hora quando faço uma compra, posso aumentar o meu limite, antes o aplicativo da Caixa além de não ter quase nenhuma funcionalidade trancava toda hora”, essa autonomia através do aplicativo, bem como o acesso a todas as informações 24h são atributos muito valorizados pelos entrevistados.

Outro tópico que foi conversado com os entrevistados foi sobre a jornada do usuário com o cartão de crédito. Jornada desde o pedido do cartão é o pagamento da fatura. Foi questionado se os respondentes achavam que o Nubank se preocupa com a jornada do cliente e a resposta foi pedida através de exemplos da sua experiência até o momento. A partir das contribuições dos participantes da pesquisa, foi possível identificar que a principal característica que chama a atenção dos usuários em relação a toda a jornada do cliente é o fato de não precisar ir até uma agência para pedir o cartão e a praticidade no pagamento das faturas. O cartão de crédito virtual, uma funcionalidade lançada em 2018 pelo Nubank, foi citada por quatro dos onze respondentes. Antes mesmo de receber o cartão o usuário já pode começar a fazer compras com o cartão virtual, isso mostra a preocupação que o Nubank tem com os clientes por disponibilizar essa funcionalidade mesmo a entrega do cartão sendo muito mais rápida que a de bancos tradicionais. O entrevistado número 1 ilustra essa questão: “[...] o que me chamou a atenção foi que quando eu solicitei o cartão, dentro do app eu já poderia usar o cartão virtual, achei incrível, nem tinha recebido o cartão físico ainda e já poderia fazer compras”.

Em relação a praticidade comentada pelos entrevistados existente em toda a jornada, a grande maioria comentou que gosta do fato de conseguir fazer tudo sem precisar do auxílio de nenhum funcionário do Nubank e da autonomia que tem dentro do aplicativo. Ainda sobre as vantagens da jornada, a grande maioria comentou que acredita que o Nubank se preocupa sim com toda a jornada do usuário, deixando tudo muito simples e fácil. Esse fato corrobora com a visão de Bessant e Tidd (2009), que afirmam que quanto mais simples for uma inovação, mais facilmente ela será entendida e adotada, e que o oposto acontecerá com aquelas que exigem dos adotantes novas habilidades e conhecimentos.

Eu senti que a toda a jornada foi muito bem pensada, pra que a gente consiga fazer tudo sozinhos. Mesmo eu que não sou muito ligada nas novas tecnologias sempre achei tudo muito fácil. Acho isso ótimo, da autonomia para os clientes (Entrevistada 6).

A Entrevistada 2 também expõe um pouco de sua experiência:

[...] e eu acho o fato de não ter que falar com ninguém até receber o cartão incrível! Quando estava fazendo o cadastro e tirei uma selfie com os meus documentos, até comentei com os meus amigos em comparação de como é feito nos bancos tradicionais, cheio de papelada e burocracia. O acompanhamento de todos os meus gastos é muito legal, até ajuda a gente a se organizar financeiramente. Parece que eles se importam mesmo em simplificar as coisas pra nós (Entrevistado 2).

Um fato negativo em relação a jornada do cliente que foi citado por dois dos onze entrevistados foi sobre o processo de pedir o cartão por terem sido negados na primeira vez. Em relação a isso, foi citado que o Nubank não fornece explicações suficientes para o usuário entender o porque foi negado. Os dois entrevistados contaram que não tinha dívidas ou o nome em alguma instituição de cobrança e mesmo assim na primeira vez que tentaram o Nubank recusou o pedido sem dar maiores explicações sobre o motivo. O Entrevistado 1 comentou:

Antes de conseguir o cartão eu fui negado duas vezes, isso foi muito ruim. Dai eu até dei um tempo sem pedir o cartão. Acho que eles poderiam explicar melhor o porque de não conseguir, sendo que eu não tenho nome no serasa nem dívidas. Eu fiquei sem saber o que precisava fazer pra conseguir (Entrevistado 1).

No final desse bloco foi questionado a percepção dos entrevistados em relação aos principais objetivos do Nubank enquanto empresa, considerando o serviço de maneira geral. Com isso, buscou-se identificar se o propósito do Nubank está difundido entre os seus clientes e como eles enxergam o Nubank dentro do mercado de negócios digitais.

Em geral, as respostas dos entrevistados foram relacionadas a descomplicar, diminuir a burocracia existente no sistema financeiro e facilitar a vida dos clientes. O Entrevistado número 2 citou acredita que o objetivo do Nubank é: “Mudar o modo como a gente se relaciona com os bancos. Modernizar e diminuir a burocracia, acho que é o principal objetivo deles”.

O fato de o Nubank facilitar a vida dos usuários através do aplicativo e de toda a experiência 100% online foi muito citada. Os entrevistados, em geral, acreditam que o acesso a um cartão de crédito ficou mais fácil e isso se deve ao fato de o Nubank tornar todo o processo mais prático e descomplicado.

[...] acho que também é poupar tempo das pessoas. Cada vez mais a vida está corrida e ninguém mais tem tempo de ir na agência pra fazer tudo. Então dar mais tempo e não ser um incômodo na vida das pessoas como a maioria dos bancos é hoje. Por que hoje a gente tá sempre com o celular (Entrevistado 5).

Dos onze entrevistados, sete citaram também, ao resumir essas vantagens, que o Nubank visa revolucionar o mercado financeiro brasileiro, ou seja, entregar um produto melhor com um preço mais justo. A resposta do entrevistado 9 resume essa questão:

Pra mim o Nubank quer revolucionar o mercado financeiro. No sentido de que trazer um serviço melhor sem anuidade. [...] no Brasil temos serviços bancários muito ruins e com preço elevado, então o propósito deles é tornar mais competitivo esse mercado. Vejo que não é só cartão de crédito em si mas é mais global, do sistema bancário em geral (Entrevistado 9).

#### 4.3.3 Fidelização

Após uma construção de ideias e debates realizados sobre o tema proposto com os participantes da entrevista, o objetivo final era chegar a esse último bloco com opiniões claras. Nesse bloco final os entrevistados foram convidados a pensar sobre a sua relação com o Nubank e o processo de fidelização da marca.

O primeiro questionamento desse bloco foi em relação a indicação de amigos para utilizar o Nubank. A indicação de amigos por quem já é cliente do Nubank é uma das principais estratégias de fidelização utilizadas pela marca. Em vez de investir pesado na mídia tradicional, o Nubank criou uma estratégia de lançamento diferente: até o ano de 2017 para adquirir um cartão, era preciso um convite de um amigo que já era cliente. A estratégia foi muito bem sucedida e a lista de espera para adquirir o cartão de crédito chegou a mais de 70 mil pessoas (LACERDA, 2017).

Como um pré-requisito para participar dessa pesquisa era já ter indicado mais de três amigos para utilizar o Nubank, buscou-se entender o motivo e em qual momento as indicações foram feitas. As respostas ficaram divididas em duas categorias: a indicação orgânica e a o pedido de um amigo para receber o convite. Como comentado anteriormente, nos primeiros anos de atuação só era possível ter o cartão através de uma indicação de amigos, portanto, muitos entrevistados receberam pedidos de amigos para enviar o convite. O foco dessa pesquisa vai ser entender mais sobre as indicações orgânicas, ou seja, as indicações feitas espontaneamente pelos entrevistados.

Dois momentos foram citados como os principais em que os entrevistados indicam o cartão de crédito do Nubank: quando algum amigo ou conhecido está reclamando do seu banco atual ou quando o entrevistado via que o amigo está indo pagar a conta do restaurante, por exemplo, e ainda usa o cartão de crédito de um banco tradicional. Em relação as motivações ao indicar, ficou claro que os diferenciais do Nubank são os principais argumentos.

Sempre indico! Vira e mexe tem algum amigo ou conhecido reclamando do atendimento do seu cartão, que ficou muito tempo no telefone ou que teve que ir na agência para resolver as coisas. E é nesse momento que eu sempre comento sobre o Nubank e ainda mostro o app que é muito melhor (Entrevistado 9).

Além disso, dois entrevistados comentaram que se sentem “jovens” e “ligado nas tendências” quando tem a oportunidade de indicar o cartão de crédito para os amigos. A resposta do Entrevistado 2 ilustra isso:

Sempre que eu indico me sinto super descolada e ligada nas tendências, me sinto “cool” sabe. Hoje já não é mais nenhuma novidade, mas como eu comecei a usar bem no começo a maioria dos meus amigos não conhecia. E foi bem legal que depois que eles começaram a usar muitos vieram me

agradecer por não pagar mais taxa e pela experiência ser muito boa!  
(Entrevistado 2)

Outro ponto em comum comentado por três dos onze entrevistados foi a dificuldade de conseguir convencer familiares mais velhos a aderir ao cartão de crédito do Nubank. O principal motivo citado em relação a confiança na plataforma ser 100% online e de o familiar já ter contato com o gerente da sua agência bancária. O comentário do Entrevistado 5 exemplifica isso:

[...] Como eu fui uma das primeiras do meu ciclo a ter o cartão acabei indicando e fazendo propaganda para meus amigos e familiares. Acho que consegui tirar vários clientes dos bancos tradicionais, meus familiares não compraram muito a ideia e continuam nos bancos, acho que ficaram muito desconfiados com o aplicativo, mas principalmente as pessoas mais jovens adoraram e hoje usam bastante (Entrevistado 5).

Os entrevistados foram questionados se utilizam outros serviços do Nubank além do cartão de crédito e o motivo para utilizar ou não. Seis dos onze entrevistados utilizam outros serviços, principalmente a NuConta e mais recentemente a nova funcionalidade de Cobrança que o Nubank lançou.

A grande maioria dos entrevistados que utilizam a NuConta, utilizam exclusivamente para gerar boletos para realizar cobranças de amigos. “Só utilizo a NuConta para gerar alguns boletos para amigos me pagarem as dívidas. Mas ainda possuo conta corrente em outro banco” (Entrevistado 8). Além disso, um dos entrevistados comentou que utiliza o Nubank Rewards e gosta bastante do serviço. “Utilizo o Rewards e gosto. Pago todas as minhas contas com o Nubank e no fim consigo pagar meu Netflix e algumas corridas de Uber com o Rewards, pra mim vale a pena.” (Entrevistado 11).

De modo geral, ficou claro que o cartão de crédito é o serviço mais desenvolvido que o Nubank possui e que já está consolidado entre os usuários. Os outros serviços ainda são uma aposta na visão dos usuários e vem conquistando os clientes aos poucos.

Só utilizo o cartão de crédito. Eu utilizaria qualquer serviço deles pois confio, mas no momento vejo que não estão 100% ainda. Na NuConta não tem como sacar dinheiro por exemplo. Acho que no futuro vão ser serviços tão bons quanto o cartão, mas por enquanto vou esperar (Entrevistado 1).

Por fim, os entrevistados tiveram que escolher um principal motivo que faz eles continuarem utilizando o cartão de crédito do Nubank. Com isso, foi possível observar, entre os diferenciais citados anteriormente, qual é a principal motivação para utilizar o cartão. Dos onze entrevistados, sete afirmaram que o principal motivo de continuar utilizando o cartão é a experiência e autonomia que o aplicativo oferece aos usuários. Outros três entrevistados afirmaram continuar utilizando o cartão pelo fato de não pagar anuidade. O entrevistado que teve uma resposta diferente, afirmou que continua utilizando o cartão por ser uma marca que ele acredita e vê um futuro, então é uma questão mais de confiabilidade da marca em si do que fatores mais específicos.

Logo, pode-se observar que o motivo que fez a maioria dos entrevistados optar por fazer o cartão não é o mesmo que a maioria citou quando questionados do porquê continuam utilizando o cartão. Isso mostra a importância que é, para os negócios digitais, ter o foco na experiência do cliente e buscar sempre fazer melhorias na jornada do usuário.

#### 4.4.4 Análise Léxica feita a partir das entrevistas com clientes do Nubank

Após a análise de conteúdo, foi feita a análise léxica do texto transcrito das onze entrevistas em profundidade realizadas com os clientes do Nubank. Este recurso foi utilizado para complementar a análise de conteúdo feita anteriormente.

Para a elaboração da análise foi utilizado um recurso de nuvem de palavras que relaciona os principais elementos destacados nas entrevistas e dispõe eles visualmente por relevância em função do seu tamanho em relação aos demais.

Todo o conteúdo das entrevistas foi incluído no site WorldCloud para gerar o resultado. Para obter o melhor resultado, algumas palavras e expressões foram removidas, tais como: “que”, “por”, “então”. Segue abaixo a nuvem de palavras obtida:



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os negócios digitais vêm causando disrupção no mercado, desafiando modelos tradicionais com a resolução de problemas da sociedade com menor custo e maior agilidade. É perceptível o crescimento do número de negócios digitais na área financeira, denominadas fintechs. Em vista disso, o relacionamento dos consumidores com as empresas também vem mudando e os consumidores estão cada vez mais exigentes com os serviços que utilizam. Em um mercado cada vez mais competitivo, a experiência que a empresa proporciona para os clientes se tornou um diferencial competitivo importante na retenção e fidelização dos mesmos.

Diante disso, em relação aos objetivos propostos, a pergunta que o trabalho buscou responder, que reflete o objetivo geral foi: “Como as estratégias de *Customer Experience* realizadas pelo Nubank influenciam no processo de fidelização de clientes?”. Por sua vez, o objetivo geral do trabalho foi analisar a influência das estratégias de *Customer Experience* no processo de fidelização dos clientes no Nubank. Com o propósito de atingir esse objetivo, a pesquisa se dividiu em três tópicos principais: A percepção sobre a empresa e a marca, *Customer Experience* e Fidelização.

Em relação aos motivos de adoção do cartão de crédito do Nubank, ficou evidente que o modo como os clientes conheceram o Nubank através de amigos ou familiares, o que pode ter uma influência positiva na confiança no novo negócio. Os principais motivos para solicitar o cartão de crédito são a insatisfação com o serviço dos bancos tradicionais e a possibilidade de não pagar nenhuma anuidade com o cartão do Nubank. Além disso, não foi citado em nenhum momento insatisfação com o serviço do cartão de crédito entre os entrevistados e nos documentos analisados. Em relação aos diferenciais da marca pôde-se concluir que o motivo que fez os usuários solicitarem o cartão não é o mesmo que os faz permanecer como clientes do Nubank, pois os diferenciais citados não são mais as razões que motivaram a solicitação do cartão.

O segundo objetivo buscou entender as percepções a cerca da experiência do usuário em toda a jornada do cliente. A partir da análise dos dados ficou evidente que as principais estratégias de *Customer Experience* valorizadas pelos clientes tem

relação direta com os atributos praticidade e facilidade. Diversas estratégias foram citadas pelos entrevistados e as principais foram: disponibilizar o cartão virtual, ter um atendimento sempre disponível e que resolve os problemas, fazer o pedido do cartão de crédito 100% online, conseguir aumentar o limite pelo aplicativo e conseguir acompanhar as compras em tempo real. Essas estratégias se destacaram, principalmente, quando comparadas a experiência que os clientes tinham com o seu antigo banco tradicional, onde havia muita burocracia, além de muita dificuldade para utilizar qualquer tipo de serviço.

Por fim, no que se refere à fidelização, buscou entender como as estratégias de *Customer Experience* citadas nos outros tópicos influenciam os clientes no processo de fidelização dos clientes. Ficou claro que a indicação de amigos é uma das principais estratégias de aquisição de clientes da marca. Em relação a isso, o principal argumento na hora da indicação são os diferenciais do Nubank, ou seja, as estratégias de *customer experience*. Além disso, em relação ao principal motivo que faz os clientes se fidelizarem e continuarem como usuários do cartão de crédito, tiveram destaque: a experiência, autonomia e facilidade de utilizar o cartão de crédito.

A opinião dos clientes do Nubank sobre as estratégias de *customer experience* foi comparada com os motivos pelos quais eles tiveram interesse em solicitar o cartão de crédito da marca. Assim, os dados evidenciam que a principal motivação para solicitar o cartão de crédito do Nubank não é a mesma que faz os clientes continuarem usando o cartão. Portanto, pode-se concluir que as estratégias de *customer experience* praticadas pelo Nubank poderá ter uma relação positiva com a fidelização dos clientes, uma vez que, são o principal motivo que faz os usuários continuarem a utilizar o cartão de crédito.

## 5.1 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

Esse trabalho teve como objetivo contribuir para um melhor entendimento do papel das estratégias de *Customer Experience* na fidelização de clientes em negócios digitais, tema até então muito pouco explorado pela literatura. Assim, a presente pesquisa espera contribuir com esse campo da literatura que ainda carece

de quantidade significativa de trabalhos científicos, principalmente referentes a influência da experiência do cliente para o sucesso dos negócios digitais.

Além disso, o trabalho também explora as estratégias adotadas pelas empresas e a percepção dos clientes no setor financeiro. Tais resultados poderão ser utilizados por empreendedores digitais para o desenvolvimento de planos de aquisição e fidelização de clientes. Sendo assim, espera-se que o presente trabalho sirva de inspiração e apoio para que profissionais deste mercado aprimorem suas estratégias e fomentem a inovação e transformação das suas organizações através da tecnologia e experiência do cliente.

## 5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Considera-se como a primeira limitação o fato de a pesquisa ser de caráter qualitativo exploratório, composta por um grupo pequeno de clientes. Apesar de possibilitar uma análise mais aprofundada, não se pode inferir qual o comportamento da maioria dos clientes do Nubank. Para isso, recomenda-se pesquisas futuras deste assunto que utilizem métodos quantitativos e probabilísticos, para, assim, obter informações mais conclusivas.

Considerando a lacuna encontrada na literatura sobre Customer Experience e negócios digitais, uma vez que poucas pesquisas realizadas até agora que buscam compreender a influência das estratégias de Customer Experience nos negócios digitais, sugere-se que novos estudos sejam feitos levando em consideração as limitações descritas nesta. Espera-se que os resultados encontrados nesta pesquisa sirvam de base para futuras análises e novas teorias a respeito da experiência do consumidor no contexto digital.

## REFERÊNCIAS

BROUSSEAU, E.; PENARD, T. The Economics of Digital Business Models, **Review of Network Economics**, v. 6, n. 2, p. 78 – 80. jun. 2007.

BRUDASCHIA, M. **Report 2017**. FintechLab. São Paulo, v.2, n.1, mai 2017. Disponível em: <<https://fintechlab.com.br/index.php/2017/02/17/fintechlab-lanca-seu-report-2017-eonovo-radar/>>, Acesso em: 25 mai. 2018.

CZINKOTA, M. R.; DICKSON, P. R. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DANTAS, Yuri. **Como superar as expectativas do cliente**. 2018. Disponível em: <<https://blog.nubank.com.br/experienciaNu/como-superar-as-expectativas-do-cliente/>>. Acesso em: 14 out. 2018.

DHAR, V.; STEIN, R. **FinTech Platforms and Strategy**, MIT Sloan Research Paper, v. 60, n. 10, p. 33 – 35. 2017. Disponível em: <<https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstractid=2892098>>, Acesso em: 9 mai. 2018.

DUFFY, Dennis. **Do something!** Guia prático para fidelização de clientes. São Paulo: Fábrica Comunicação Dirigida, 2002.

DUNCAN, E.; FANDERL, H. **Customer experience: Creating value through transforming customer journeys**. McKinseyCompany, jan 2016. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/featured-insights/customer-experience>> Acesso em: 20 mai 2018.

GABRIEL, Martha. **Marketing na era digital: Conceitos, Plataformas e Estratégias**. São Paulo: Novatec Editora Ltda, 2010. 424p.

GARRAFONI JÚNIOR, Atílio et al. **CRM: conceitos e métodos de aplicação no marketing de relacionamento**. São Paulo: Revista Gestão Industrial, v. 1, n. 3, 2005.

GRIFFIN, J. **Um programa de Fidelização**. São Paulo: HSM Management, n. 28, p. 58-66, out, 2001.

KING, Brett. **Bank 3.0: Why banking is no longer somewhere you go, but something you do**. Singapore: Marshall Cavendish Business, 2013.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

KOTLER, P. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Ed. Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0: do Tradicional ao Digital**. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2017, 201p.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **A dimensão humana da comunicação organizacional**. In: \_\_\_\_\_. (org.). A comunicação como fator de humanização das organizações. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010. p. 41-60.

LACERDA, Leo. **Marketing de recomendação: como empresas inovadoras conseguem fazer com que seus consumidores as recomendem e tragam mais clientes**. 2017. Disponível em: <<http://growthmarketing.com.br/marketing-de-recomendacao/>>. Acesso em: 15 out. 2018.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2010.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2016

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1997

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999

MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Publifolha, 1999.

MENDONÇA, Heloísa. **Fundador do Nubank: “Queremos trazer quem paga as tarifas absurdas dos grandes bancos brasileiros”**. 2018. Disponível em: <[https://brasil.elpais.com/brasil/2018/01/15/politica/1516036047\\_650408.html](https://brasil.elpais.com/brasil/2018/01/15/politica/1516036047_650408.html)>. Acesso em: 06 out. 2018.

PALMER, A. **Customer experience management: a critical review of an emerging idea**. Journal of Services Marketing. Nova York. Emerald, 2010. p. 196-208

REZ, Rafael. **Marketing de Conteúdo**. A moeda do século XXI. São Paulo: Editora DVS, 2016.

SABATINO, Luiz. **Fidelização: a ferramenta de marketing que promove relacionamentos duradouros com os clientes**. Rio de Janeiro: Reichman e Affonso Editores, 2003.

SALIBY, P.E. **O Marketing de Relacionamento: O novo marketing da nova era competitiva.** São Paulo: RAE, v.4, n.3, p. 6-12, 1997.

SALOMÃO, Karin. **100% digital, Nubank ganha fama pelo atendimento humanizado.** 2016. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/100-digital-nubank-ganha-fama-pelo-atendimento-humanizado-2/>>. Acesso em: 12 abr. 2016.

SCHIMITT, Bernd. H. **Gestão da Experiência do Cliente: uma revolução no relacionamento com os consumidores.** São Paulo: Bookmann, 2004

SHARMA, M.; TIWARI, P., **Summarizing Factors of Customer Experience and Building a Structural Model Using Total Interpretive Structural Modelling Technology.** Global Business Review, v. 17, n. 3, p.730–741, 2016.

SILVA, F.G; ZAMBON, M.S. **Gestão do Relacionamento com o Cliente.** 2. Ed, São Paulo: Cengage Learning, 2012.

TAGIAROLI, Guilherme. **Entrevista: o CEO do Nubank conta o segredo do cartão de crédito sem anuidade.** 2016. Disponível em: <<https://gizmodo.uol.com.br/entrevista-david-velez-nubank/>>. Acesso em: 06 nov. 2018.

VIEIRA, V. A.; TIBOLA, F. **Pesquisa qualitativa em marketing e suas variações: trilhas para pesquisas futuras.** São Paulo: Revista de Administração Contemporânea, v. 9, n. 2, p. 9-33, 2005.

WEILL, P.; WOERNER, S. L. Companies with better digital business models have higher financial performance. **CISR Research Briefing**, v. 13, n. 7, jul 2013.

WEILL,P.; WOERNER, S. **Optimizing Your Digital Business Model.** MIT Sloan Management Review. v. 54 n. 3. 2013. Disponível em: <<https://demanddrivencenetwork.files.wordpress.com/2013/03/mit-digital-business-model.pdf>>. Acesso em: 3 mai 2018.

## **APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE UTILIZADO COM OS CLIENTES DO NUBANK**

1. Como você ficou sabendo sobre a existência do Nubank e o que te levou a pedir o cartão de crédito?
2. Me conta um pouco sobre a sua experiência com o Nubank até agora. E como essa experiência contribui para a sua visão da marca?
3. Quais você acredita que são os diferenciais que o Nubank oferece para os clientes?
4. Você utiliza outros cartões de crédito digitais? Se sim, por quê? Se não, por quê?
5. Você já indicou o Nubank para os seus amigos? Por quê?
6. Tem alguma coisa que te incomode em relação ao Nubank? O que levaria você a cancelar o cartão de crédito? E o que você mais gosta em relação ao Nubank?
7. Você já teve outros cartões de crédito. Qual a sua percepção do Nubank em relação aos concorrentes? Você ainda tem algum outro cartão de crédito além do Nubank?
8. Como você enxerga o relacionamento do Nubank com os clientes? Quais os diferenciais e os contras?
9. 5. Na sua percepção, quais são os principais objetivos do Nubank, considerando o serviço oferecido de forma geral?
10. Na sua percepção, como o Nubank se preocupa com a jornada dos clientes com o cartão de crédito? Desde a solicitação do cartão até o pagamento da fatura. Justifique sua resposta através de exemplos
11. Quais diferenciais tu enxergas na experiência proporcionada pelo Nubank comparada com outros bancos tradicionais?
12. Qual é o principal motivo que te faz continuar sendo cliente do Nubank?
13. Você utiliza outros serviços oferecidos pelo Nubank além do cartão de crédito?