



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

RAFFAELLO MARTINO VILLARI BURGOS

**POR QUE OS CLIENTES CONTINUAM PREFERINDO  
O BANCO DIGITAL NUBANK**

Brasília – DF

2021

RAFAELLO MARTINO VILLARI BURGOS

**POR QUE OS CLIENTES CONTINUAM PREFERINDO O BANCO  
DIGITAL NUBANK**

Monografia apresentada à Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr. João Carlos Neves de Paiva

Brasília – DF

2021

Raffaello Martino Villari Burgos

**POR QUE OS CLIENTES CONTINUAM PREFERINDO O BANCO  
DIGITAL NUBANK**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do  
Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno:

Prof. Dr. João Carlos Neves de Paiva  
Professor-Orientador

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Amélia de Paula Dias,  
Professora

Prof. Dr. Rafael Rabelo Nunes  
Professor

Brasília, 24 de maio de 2021

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, gostaria de agradecer aos meus pais, Orly e Rafael, os quais me apoiaram durante todos esses anos e me deram a possibilidade de sair do meu país para estudar na Universidade de Brasília (UnB).

Agradeço ao meu orientador, Professor João Carlos Neves de Paiva, pela grande ajuda e pela paciência durante a elaboração desta monografia.

À minha namorada, Ana Claudia, que sempre me deu o apoio necessário para continuar lutando pelos meus sonhos.

Finalmente, agradeço à UnB por toda a experiência obtida durante todos esses anos como seu aluno.

## RESUMO

Durante muito tempo os bancos tradicionais foram a principal opção para as pessoas que necessitavam de produtos e serviços bancários. Porém, nem sempre o atendimento dispensado aos clientes e usuários se dava da forma por eles esperada. Geralmente, a expectativa, dos clientes era tratamento agradável, taxas razoáveis, tanto para produtos financeiros quanto na prestação de serviços. Esse comportamento por parte dos bancos tradicionais, aliado ao desejo mudanças por parte dos clientes, estimulou empreendedores e investidores do setor financeiro a desenvolver tecnologias mais simples e econômicas para os clientes bancários. Daí surgiram as *fintechs*, que criaram oportunidades na área financeira de varejo, principalmente junto a uma população mais jovem, com um comportamento de consumo muito associado às recentes tecnologias digitais. O modelo de negócios das *fintechs* evoluiu rapidamente no setor financeiro de varejo, também chamados de bancos digitais, sendo o Nubank a instituição líder de desempenho no mercado brasileiro. Este trabalho procura ratificar atributos de valor do Nubank, percebidos pelos seus clientes como capazes de conquistar e manter a sua fidelidade em longo prazo. A metodologia utilizada nesta pesquisa foi descritiva exploratória devido a que frequentemente surgem novas informações relacionadas a este tema. Como resultado foi percebido que os principais atributos pelos quais o Nubank se destaca são a comunicação, a confiabilidade e o custo-benefício.

**Palavras-chave:** *Startup.* *Fintech.* Banco digital.  
Comportamento do consumidor.

## ABSTRACT

For a long time traditional banks were the main option for people who needed banking products and services. However, the service provided to customers and users was not always provided in the manner expected by them. Generally, the expectation of customers was pleasant treatment, reasonable rates, both for financial products and in the provision of services. This behavior on the part of traditional banks, coupled with the desire for changes on the part of customers, encouraged entrepreneurs and investors in the financial sector to develop simpler and more economical technologies for bank customers. Hence, fintechs emerged, which created opportunities in the retail financial area, mainly with a younger population, with a consumer behavior very associated with recent digital technologies. The business model of fintechs has evolved rapidly in the retail financial sector, also called digital banks, with Nubank being the leading performance institution in the Brazilian market. This work seeks to ratify Nubank's value attributes, perceived by its customers as capable of earning and maintaining their long-term loyalty. The methodology used in this research was descriptive and exploratory because new information related to this topic frequently appears. As a result, it was realized that the main attributes for which Nubank stands out are communication, reliability and cost-benefit.

**Keywords:** Startup. Fintech. Digital bank.  
Consumer behavior.

## RESUMEN

Durante mucho tiempo, los bancos tradicionales fueron la principal opción para las personas que necesitaban productos y servicios bancarios. Sin embargo, el servicio prestado a clientes y usuarios no siempre se brindó como se esperaba. En general, la expectativa de los clientes era un trato agradable, tarifas razonables, tanto en productos financieros como en la prestación de servicios. Este comportamiento de los bancos tradicionales, sumado al deseo de cambios de los clientes, animó a los empresarios e inversores del sector financiero a desarrollar tecnologías más sencillas y económicas para los clientes bancarios. De ahí surgieron las fintechs, que crearon oportunidades en el área financiera minorista, principalmente con una población más joven, con un comportamiento de consumo muy asociado a las tecnologías digitales recientes. El modelo de negocio de las fintechs ha evolucionado rápidamente en el sector financiero minorista, también llamado banca digital, siendo Nubank la institución líder en desempeño en el mercado brasileño. Este trabajo busca ratificar los atributos de valor de Nubank, percibidos por sus clientes como capaces de ganarse y mantener su lealtad a largo plazo. La metodología utilizada en esta investigación fue descriptiva y exploratoria debido a que con frecuencia aparece nueva información relacionada con este tema. Como resultado, se pudo constatar que los principales atributos por los que sobresale Nubank son la comunicación, la fiabilidad y la relación coste-beneficio.

**Palabras clave:** *Startup.* Fintech. Banco digital.  
Comportamiento del consumidor.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Evolução do Nubank .....	26
Figura 2 - Idades dos respondentes da entrevista em profundidade.....	
Figura 3 - Grau de conhecimento do Nubank, Banco Neon e Banco do Brasil.....	33
Figura 4 – Avaliação da qualidade do atendimento ao cliente do Nubank. ....	34
Figura 5 – Grau de satisfação com o Banco Digital Nubank .....	37
Figura 6 – Palavras utilizadas para descrever os produtos e serviços do Nubank....	39
Figura 7 – Avaliação do atendimento ao cliente do Nubank .....	44

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	8
2	REVISÃO TEÓRICA.....	13
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	27
4	RESULTADO E DISCUSSÃO .....	32
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	46
	REFERÊNCIAS .....	49
	APÊNDICE A – PESQUISA SOBRE CONHECIMENTO DE BANCOS DIGITAIS.....	53
	APÊNDICE B – RESULTADOS DA COLETA DE DADOS SOBRE NÍVEL DE CONHECIMENTO SOBRE OS BANCOS DIGITAIS.....	57
	APÊNDICE C – ROTEIRO DE PERGUNTAS DAS ENTREVISTAS DE PROFUNDIDADE.....	61
	APÊNDICE D – RESULTADOS NUMÉRICOS DAS ENTREVISTAS...	62

## 1 INTRODUÇÃO

Conforme Siqueira, Albino e Diniz (2018), as *fintechs* costumam ser descritas como organizações ágeis, orientadas à demanda e geralmente associadas a startups com modelos de negócios embasados em recursos da Internet. Mais especificamente, as *fintechs* são alternativas financeiras que nasceram fora do sistema financeiro tradicional. Para Zavolokina, Dolata e Schwab (2016) as *fintechs*, são iniciativas que aliam tecnologia a serviços financeiros para promover inovações na forma de lidar com finanças. As *fintechs* podem ser distribuídas em vários segmentos como: gestão de finanças pessoais, seguros, gestão patrimonial e bancos digitais.

Nos Estados Unidos houve um aumento na utilização de *fintechs* de 17% em 2015 para 46% em 2019 (EY, 2019),. Nesse contexto, a China é o país onde as pessoas usam mais intensivamente algum tipo de *fintech* com: 87% dos consumidores digitalmente ativos utilizaram algum serviço digital bancário em 2019.

Segundo o Radar Fintech Lab, em 2020, o Brasil contava com 771 *fintechs*, que posicionando-o como o país com maior número desse tipo de instituição financeiras na América Latina. Além disso, no Brasil, as *fintechs* vêm se destacando em áreas onde sistema bancário tradicional é menos eficiente, como no atendimento ao cliente. Quanto às transações digitais, o seu número vem aumentando significativamente no Brasil. Segundo a empresa Tecnologia Bancária (TecBan), em 2020, de cada dez transações bancárias, mais de seis são processadas por meios digitais.

Os bancos digitais surgiram devido à oferta de soluções que buscam atender os consumidores que utilizam com mais frequência a tecnologia. Ainda, procuram serviços mais dinâmicos de uma forma virtual, com um custo mais baixo (ALVES, 2018). Nesse contexto de expansão de transações financeiras, observou-se um ambiente favorável para o crescimento de operações digitais no mercado financeiro brasileiro, além dos grandes conglomerados financeiros de então. O Nubank surgiu no Brasil no em 2013, fundado pelo colombiano David Velez, o estadunidense Edward Wible e a brasileira Cristina Junqueira. Segundo esses empreendedores, o Nubank é uma empresa que usa tecnologia e *design* para devolver às pessoas o controle sobre sua vida financeira (Nubank, 2019).

Atualmente, o Nubank tem operações no Brasil, Argentina e México, e possui um amplo portfólio de produtos e serviços de varejo, oferecidos por meio de aplicativo para celulares a mais de 35 milhões de clientes no Brasil (Nubank, 2021). Segundo o Nubank (2021), esse número representa um crescimento de cerca de 50% na base de usuários em doze meses.

Desde o seu início, o banco digital Nubank se diferenciou no mercado financeiro de varejo também pela simplificação de processos bancários dos grandes bancos de varejo instalados no Brasil. Nesse sentido, disponibilizou produtos financeiros a pessoas sem histórico de movimentação bancária, como conta corrente e cartão de crédito, diferentemente dos bancos tradicionais, que possuem um amplo portfólio de produtos e serviços. Além disso, sua estrutura física não inclui agências bancárias, pois todos os processos são realizados por meios digitais, como aplicativos embutidos em *chips* de telefones celulares, cartões de crédito e *email*, principalmente. Portanto, praticamente todos os procedimentos bancários podem ser realizados a distância, por meio de inovações tecnológicas que paulatinamente vêm sendo adotadas pelos grandes bancos de varejo.

O modelo de negócios do Nubank vem sendo adotado por outros bancos digitais no Brasil e no exterior, elevando a força da sua marca. Além disso, a sua liderança revela uma significativa capacidade de atrair e reter clientes. Isso posto, faz-se relevante investigar o estágio atual da atuação estratégica do Nubank no mercado de *fintechs* financeiras, que o mantém como líder no mercado brasileiro e expandir sua operação de negócios para outros países, como Mexico e Colômbia.

O propósito de este estudo é verificar e validar quais são os atributos de valor do banco digital Nubank, percebidos por consumidores bancários como capazes de conquistar sua fidelidade em longo prazo. Esta monografia se apoia do estudo da Alves (2018) para servir como ponto de comparação entre os dois estudos. Além disso, a análise dos resultados deste trabalho é feita com base na escala desenvolvida por Paiva *et al.* (2009), na qual foram pesquisados dez construtos de valor para mensurar o valor percebido pelos clientes de bancos de varejo.

## 1.1 Contextualização

O sistema bancário estava concentrado em cerca de cinco grandes bancos de varejo, inclusive os públicos, com produtos, serviços e taxas de financiamento e tarifas semelhantes. Dessa forma, o ambiente competitivo estava acomodado. No entanto, segmentos da população economicamente ativa, como pessoas de menor renda, profissionais autônomos e jovens adultos, dentre outros, questionavam a dificuldade de acesso ao mercado financeiro. Não raro, a alternativa para obter crédito era recorrer a empresas que faziam empréstimos a taxas elevadas.

Portanto, os bancos tradicionais não vinham atendendo adequadamente, as demandas de parte da população por uma forma menos onerosa, conveniente e ágil, abrindo um espaço para as *fintechs*. A significativa popularização desses novos entrantes decorre, em parte, da criação de atributos valorizados por uma parcela relevante de pessoas que estavam à margem de soluções para suas necessidades em termos de produtos e serviços financeiros com custos adequados às suas capacidades financeiras.

No entanto, com o advento das novas tecnologias digitais esse cenário começou a mudar rapidamente. Os *smartphones*, principalmente, passaram a realizar diversas operações bancárias, criando oportunidades para empreendedores que, por sua vez, iniciaram novas empresas no ambiente digital, inclusive os grandes bancos de varejo — porém sem a mesma agilidade.

Nesse ambiente de oportunidades foi criado o Nubank com uma proposta inédita e ousada: criar um banco virtual, com atendimento exclusivamente por meios digitais. Segundo os seus criadores: “Somos uma empresa de tecnologia, fundada em 2013 para revolucionar um sistema lento e ineficiente acabando com a burocracia, as taxas abusivas e o péssimo serviço oferecido pelos bancos tradicionais (NUBANK, 2013.)

Por meio das *fintechs*, as novas tecnologias digitais vieram ao encontro de consumidores de uma nova geração que privilegia as tecnologias digitais, simplicidade nos processos e a agilidade na comunicação. Nesse contexto, por exemplo, a não existência de agências bancárias não foi algo surpreendente para os jovens

consumidores. Nesse novo ambiente, muitos clientes dos bancos tradicionais migraram seus recursos e realização de operações financeiras para as *fintechs*.

Até agosto de 2020, segundo o Radar Fintechlab (2020), existiam 771 *fintechs* registradas no Brasil. Essas organizações buscam oferecer serviços financeiros de uma maneira mais eficiente, sem que o consumidor precise deslocar-se de fisicamente onde se encontra para obter o serviço que deseja. Dessa forma, as *fintechs* estão criando oportunidades para os consumidores desse tipo de serviços, que não eram muito comuns há poucos anos.

Em países como a China é mais comum que os consumidores digitalmente ativos utilizem algum tipo de *fintech* no dia a dia: 87% desses consumidores utilizam algum tipo de tecnologia financeira (EY, 2019). O estudo deste autor revelou que, no Brasil, 64% dos consumidores digitalmente ativos utilizavam algum tipo de *fintech*, colocando o Brasil acima de países como Austrália e Espanha.

Segundo o Radar Fintechlab (2020), houve um crescimento de 28% de novos empreendimentos fintech em comparação ao primeiro levantamento de 2019. Esse desempenho colocou o Brasil na primeira posição quanto ao número de *fintechs* na América Latina, comprovando que o ecossistema continua encontrando oportunidades para melhorar serviços e criar soluções.

## **1.2 Formulação do problema**

De acordo com o exposto, o problema de pesquisa pode ser descrito por meio da seguinte pergunta de pesquisa:

“Quais são os atributos de valor que estão fazendo com que o Nubank continue se destacando entre os bancos digitais no Brasil, conquistando a preferência dos seus clientes?”

### **1.3 Objetivo geral**

Validar atributos de valor do banco digital Nubank, percebidos pelos seus clientes como capazes de conquistar e manter a sua fidelidade em longo prazo.

### **1.4 Objetivos específicos**

- I. Validar atributos de valor do banco digital Nubank, percebidos por consumidores bancários;
- II. Classificar atributos de valor do banco digital Nubank, percebidos por consumidores bancários como capazes de conquistar sua fidelidade em longo prazo.

### **1.5 Justificativa**

Os estudos científicos são importantes para agregar conhecimentos sobre temas considerados dinâmicos, recentes e em evolução, sobre os quais faz-se necessário continuar a investigar. Espera-se que o conteúdo deste estudo seja relevante no sentido de compreender a evolução do Nubank, com foco na identificação de atributos de valor percebidos como valiosos para a fidelização dos seus clientes em longo prazo.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

### 2.1 Mercado financeiro

De acordo com Ferreira *et al.* (2019) entende-se por instituições financeiras os principais agentes econômicos do subsistema intermediação. O sistema financeiro atua como um intermediário entre (I) as pessoas, empresas ou entidades que possuem dinheiro que gostariam gastar e (II) as pessoas, ou empresas que não possuem rendas para cobrir suas despesas, também chamados de agentes superavitário e agentes deficitários.

Segundo o Portal do Investidor (2019), o Sistema Financeiro Nacional é segmentado em quatro grandes mercados:

- (i) Mercado monetário;
- (ii) Mercado de crédito;
- (iii) Mercado de capitais; e;
- (iv) Mercado de câmbio.

O mercado monetário é o mercado onde se concentram as operações para controle da oferta de moeda e das taxas de juros de curto prazo com vistas a garantir a liquidez da economia, (Portal do Investidor, 2019).

Segundo o Portal do Investidor (2019), no mercado de crédito atuam diversas instituições — financeiras e não financeiras — prestando serviços de intermediação de recursos de curto e médio prazos para agentes deficitários que necessitam de recursos para consumo ou capital de giro.

A existência de crédito permite que os consumidores possam adquirir bens e serviços, sem ter que utilizar dinheiro físico. Assim, facilita ao usuário dispor de dinheiro como se fosse rendimento próprio, dando-lhe o destino que achar mais apropriado. Portanto, segundo Ferreira *et al.* (2019), o mercado de crédito tem como foco alavancar as condições de gastos dos agentes econômicos. Desse modo, basicamente, o mercado de crédito permite aos consumidores pessoas físicas ou jurídicas, aumentar a sua capacidade de investimento, gasto ou compra.

No mercado de capitais, os principais títulos negociados são os representativos do capital de empresas ou de empréstimos feitos via mercado por empresas sem participação de intermediários (CAVALCANTI, 2005).

Conforme o Portal do Investidor (2019), no mercado cambiário acontecem as negociações de troca de moedas estrangeiras por reais. O Banco Central do Brasil é o responsável pela administração, fiscalização e controle das operações de câmbio.

Instituições financeiras, como o Nubank, atuam nesses quatro mercados.

## **2.2 Startups**

Segundo Falcão (2019), as *startups* têm origem nos Estados Unidos (EUA), no centro da indústria de *venture capital* — capital para financiar o crescimento de uma empresa — do Silicon Valley, na Califórnia, no pós-Segunda Grande Guerra, momento de intenso fomento a pesquisas nas principais universidades e centros de excelência do país, com a finalidade de retomar as atividades econômicas e buscar novas fontes de financiamento.

Recentemente, tornou-se muito comum escutar a palavra *startup* quando se fala de empresas novas no mercado. Segundo Souza e Torres (2016) uma *startup* é um negócio temporário, focado na inovação de produtos ou serviços, que está sob riscos constantes até que seja desenvolvido um modelo de negócio promissor, a fim colocar no mercado produtos e serviços de uma maneira criativa e diferente dos concorrentes.

É muito comum escutar comentários sobre o sucesso das *startups*, mas muitas delas fracassam. Conforme relatam Nogueira e Arruda (2015), os três aspectos capazes de influenciar a mortalidade de *startups* no Brasil são:

- (i) O número de sócios envolvidos: anteriormente, a ideia inicial era que um número maior de sócios representava maior acúmulo de habilidades para a gestão do negócio, o que gerava credibilidade perante os clientes. Contudo, estudo demonstrou que quando há um maior número de sócios, as chances de fracasso aumentam 1,24 vezes, o que poderia estar

relacionado a problemas como a capacidade de adaptação dos gestores às mudanças e necessidades do mercado, bem como a frequência de problemas entre os sócios;

- (ii) Volume de capital investido na *startup* anteriormente ao início das vendas: quando a *startup* possui um capital de investimento suficiente para manter seus custos operacionais pelo período de dois meses a um ano, as chances de descontinuidade são maiores do que quando a empresa possui um capital para manter os custos operacionais por mais de um ano;
- (iii) O local da instalação da *startup*: o estudo aponta três categorias de instalação de *startups*: *home office/coworking/escritório virtual*; *aceleradora/incubadora/parque tecnológico*; *escritório próprio ou loja alugada*. A análise revela que as *startups* instaladas em aceleradoras, incubadoras ou parques tecnológicos têm uma possibilidade menor de serem descontinuadas.

Para os consumidores, as *startups* têm um modelo de negócio mais simples, criativo e transparente no momento de oferecer seus produtos e/ou serviços. Tal percepção é diferente das formas tradicionais, às vezes, são percebidas pelos usuários como burocráticas e menos transparentes quando oferecem produtos e serviços.

## **2.3 Fintechs**

O termo *Financial Technologies* ou *fintechs*, é a combinação das palavras finanças e tecnologias. As *fintechs* são um segmento, dentre muitos do mundo das *startups* na área de produtos e serviços financeiros. As *fintechs* têm produtos e serviços similares aos dos bancos tradicionais, como conta corrente e poupança, cartões de crédito e de débito, empréstimos, pagamentos de contas, entre outros.

Segundo Oliveira *et al.* (2019), as *fintechs* são iniciativas que juntam tecnologia e serviços financeiros para inovar a forma de lidar com as finanças. A FintechLab (2019) considera como *fintechs* as empresas ou iniciativas que aportam novas

abordagens e modelos de negócios em serviços financeiros e são escaláveis, principalmente por meio da tecnologia.

No setor financeiro, a tecnologia gerou uma interação entre o presencial e o digital. Segundo Netto (2018) as inovações tecnológicas provocaram transformações na forma de comunicação entre as pessoas, assim como no modo como elas adquirem produtos ou serviços. Dessa forma, as *fintechs* são fenômenos considerados choques tecnológicos que podem mudar definitivamente a arquitetura do sistema bancário em todo o mundo.

Segundo o estudo Global FinTech Adoption Index 2019, nos Estados Unidos (EUA) houve um aumento na utilização de *fintechs* de 17% em 2015 para 46% em 2019. O mesmo estudo demonstrou que a China é o país onde os consumidores mais tendem a utilizar algum tipo de *fintech*, com 87% dos consumidores digitalmente ativos utilizando algum serviço digital bancário, em 2019. Ainda no mesmo estudo, eles agrupam em cinco segmentos o conhecimento dos consumidores sobre os serviços que as *fintechs* oferecem: (i) transferência de dinheiro e pagamentos: 4%; (ii). orçamento e planejamento financeiro: 29%; (iii) poupança e investimentos: 22%; (iv) empréstimos: 24% e (v) seguros: 14%.

Segundo o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID, 2018), as *fintechs* na América Latina oferecem soluções em diversos segmentos de negócios. No mesmo estudo foram identificados 1.166 *startups* fintechs distribuídas em 11 segmentos: (1) pagamentos e remessas; (2) empréstimos; (3) gestão de finanças empresariais; (4) gestão de finanças pessoais; (5) *crowdfunding*; (6) tecnologias empresariais para instituições financeiras; (7) banco digital; (8) pontuação alternativa, identidade e fraude; (8) seguros; (9) gestão patrimonial; (10) negociação de ativos financeiros e mercados de capitais.

No Brasil, o fenômeno das *fintechs* se amplia cada vez mais, atraindo clientes — principalmente jovens —, que se desenvolvem melhor no uso de novas tecnologias. Segundo Alves (2018), as *fintechs* no Brasil, compõem um setor que vem ganhando força considerável por meio do desenvolvimento de aplicativos financeiros, cada dia mais tecnológicos.

Segundo o FintechLab (2020), houve um crescimento de 28% no número de *fintechs* no Brasil, com 604 empresas desse tipo em junho de 2019, passando para 771 em agosto de 2020. O FintechLab considera como *fintechs* as empresas ou iniciativas que apresentam novas abordagens e modelos de negócios em serviços financeiros por meio da tecnologia. O cofundador do Fintechlab, Fábio Gonzalez, explica que esse crescimento se deve a um ambiente positivo gerado por notícias favoráveis vindas de diversas direções.

As *fintechs*, no Brasil, estão regulamentadas desde abril de 2018 pelo Conselho Monetário Nacional, por meio das resoluções 4.656 e 4.657. Segundo o Banco Central do Brasil (2019), podem ser autorizadas a funcionar no país dois tipos de *fintechs* de crédito para intermediação entre credores e devedores, por meio de negociações realizadas em meio eletrônico: a Sociedade de Crédito Direto (SCD), que se caracteriza pela realização de operações de crédito, por meio de plataforma eletrônica, com recursos próprios e a Sociedade de Empréstimo entre Pessoas (SEP), que realiza operações de crédito entre pessoas, conhecidas no mercado como *peer-to-peer* (P2P).

Atualmente, segundo a Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL) e o Serviço de Proteção ao Crédito (SPC), as *fintechs*, *startups*, que oferecem algum tipo de serviço financeiro estão mudando os hábitos dos consumidores brasileiros.

## 2.4 Bancos digitais

Na seção anterior foi visto que um dos segmentos em que as *fintechs* se dividem é o de bancos digitais. Segundo Alves (2018), os bancos digitais surgiram devido à oferta de soluções que buscam atender os consumidores que utilizam com mais frequência a tecnologia. Ainda, procuram serviços mais dinâmicos de uma forma virtual, com um custo mais baixo. Uma das diferenças dos bancos digitais que chamam a atenção de seus usuários é o fato de eles serem menos burocráticos que a concorrência tradicional.

Os bancos digitais funcionam estritamente pela *internet* e é possível acessar seus serviços por meio de aplicativo instalado no celular ou em um computador. Ao

contrário dos bancos tradicionais, os bancos digitais não possuem agências físicas onde os clientes possam fazer algum tipo de procedimentos bancário, pois todos são realizados por meio das vias digitais.

Os bancos tradicionais são aqueles que possuem um espaço físico, no qual podem oferecer seus produtos e serviços para os clientes, enquanto os bancos digitais são capazes de oferecer os mesmos produtos de forma digitalmente. Além disso, os bancos digitais contam com uma infraestrutura capaz de responder as demandas dos seus clientes em tempo real.

Devido ao fato de os bancos digitais não possuírem espaço físico para que os seus clientes ou potenciais clientes possam comparecer para realizar qualquer tipo de procedimento bancário, eles se apoiam na coleta de documentos e dados de forma digital para oferecer tais serviços. No momento em que uma pessoa decide abrir uma conta em algum banco digital, ela pode enviar os documentos necessários por vias digitais oferecidas pelo banco, podendo ser documentos, fotografias do cliente, assinaturas e documentos de identidade, dentre outros. Da mesma forma é possível resolver problemas e esclarecer dúvidas por meio de canais eletrônicos, sem necessidade de o cliente se deslocar de onde ele se encontra.

Outro motivo pelo qual os bancos digitais estão se tornando uma alternativa atraente para os consumidores são as tarifas cobradas pelos serviços oferecidos. Os bancos digitais tentam oferecer soluções sem tarifas ou com tarifas baixas para os seus clientes, como não cobrar anuidade nos cartões de crédito e/ou não cobrar taxa de transferência bancária para outros bancos.

Os avanços em tecnologia móvel auxiliaram bastante no crescimento dos bancos digitais. Segundo o Ciab Febraban (2019), em 2018 foram abertas 2,5 milhões de contas bancárias por meio de telefones celulares no Brasil. Quanto aos *smartphones* é possível abrir uma conta e ter acesso a uma série de serviços e facilidades para a realização de operações financeiras.

Segundo o Ciab Feraban (2019), as facilidades oferecidas pelos sistemas desenvolvidos para a Internet e a segurança de aplicativos têm grande importância na transição do consumidor do meio físico para o digital. Atualmente, no Brasil, o número de opções de bancos digitais aumenta cada vez mais, com iniciativas completamente

digitais, como o Nubank, Digio, Banco Inter, C6 Bank, com a adesão dos bancos tradicionais ao movimento de bancos digitais como o Bradesco, que criou o banco digital Next, orientado para os consumidores mais jovens, assim como o banco Santander que lançou a funcionalidade de abertura digital de conta pelo celular.

Os bancos digitais vêm inovando na forma em como oferecem seus produtos e serviços, o que, como consequência, está mudando o comportamento dos consumidores não só no Brasil, mas também em todo o mundo, justamente pelo fato de eles serem mais práticos e menos burocráticos.

Segundo o CNDL e o SPC (2020), 45% dos consumidores utilizaram ou vêm utilizando os serviços de algum banco digital nos últimos 12 meses, principalmente para pagamento de contas (16%), verificação de saldo ou extrato (14%), saque de dinheiro (11%), realização de pagamento com cartão de débito (11%) e transferência de dinheiro (11%). O mesmo estudo revela que 84% dos clientes de banco digitais possuem contas em bancos tradicionais e isso ocorre devido à facilidade na obtenção de crédito pelo tempo de conta e a possibilidade de atendimento presencial quando necessário.

De acordo com pesquisa FEBRABAN (2020), em 2019 houve um crescimento nas transações bancárias por meio de *smartphones*, da ordem de 33,1 bilhões de transações para 39,4 bilhões. Em 2019, segundo a mesma pesquisa, 44% das transações bancárias foram realizadas por meio de *smartphones*, o que representa quase a metade de todas as operações bancárias.

Ainda em relação à Segundo a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN, 2020), de cada dez transações, mais de seis ocorrem por meios digitais. Por outro lado, essa entidade informa que as transações feitas por outros canais, como agências e *Automatic Teller Machines* (ATMs), vêm decrescendo nos últimos anos — de 39% em 2014 para 23% em 2019. Portanto, as transferências e pagamentos de contas estão migrando das agências e dos ATMs para o *mobile banking* (FEBRABAN, 2020).

As transferências de dos tipos DOC e TED feitas por meios digitais aumentaram 114% de 2018 a 2019 e, no caso das agências e ATMs as transferências diminuíram, no mesmo período, em 1% e 13%, respectivamente. O pagamento de contas por vias

digitais foi outro tipo de transação que teve um significativo crescimento de 39% de 2018 para 2019, enquanto as mesmas transações feitas por vias tradicionais sofreram um decréscimo de 13% nos ATMs e de 1% nas agências.

Os bancos digitais trouxeram para o mercado uma forma mais simples e rápida de utilizar os serviços bancários. Mesmo assim, a maioria dos clientes que têm conta em bancos digitais também possuem contas em bancos tradicionais, que funcionam como uma prova cabal de que tempo de relacionamento com o banco tradicional — nesse sentido, substituir as contas tradicionais pelas digitais podem influenciar negativamente no histórico de relacionamento com o correntista.

Porém, pesquisas do CNDL e do SPC (2020), demonstraram que os bancos digitais conquistaram a preferência de 55% dos entrevistados que utilizam serviços de bancos digitais e de bancos tradicionais, enquanto 25% afirmaram não ter preferência e apenas 20% preferem os bancos tradicionais.

Esse conjunto de informações reforça a tendência de crescimento do uso dessas estruturas digitais pela população, reduzindo sistemas e estruturas físicas e tornando mais simples a vida do cidadão, como é o caso do Nubank, objeto deste estudo.

## **2.5 Atributos de valor percebidos pelos clientes.**

Para Ikeda e Veludo (2005), o valor percebido é entendido como uma função positiva da qualidade percebida, de atributos extrínsecos de atributos intrínsecos e de abstrações de nível elevado e é entendido, por outro lado, como uma função negativa do sacrifício percebido, que envolve dispêndios monetários e não monetários.

A análise dos resultados será feita com base na escala desenvolvida por Paiva, Barbosa e Ribeiro (2009), em que foram identificados, metodologicamente, dez construtos de valor para mensurar o valor percebido pelos clientes de bancos de varejo. Esses construtos são: comunicação, marca, confiabilidade, custo-benefício, conveniência, prontidão de resposta, personalização, postura funcional, benevolência e instalações físicas.

A mensuração dos níveis de valor desses, construtos foram avaliados qualitativamente pelo pesquisador, variando de zero a cinco, em números inteiros:

<b>Construtos</b>	<b>Indicadores</b>
Comunicação	Utilizar linguagem compreensível em todos os canais de contato com o cliente, supri-lo de informações relevantes e buscar ouvir sua opinião sobre os produtos, serviços e atendimento do banco.
Marca	Percepção subjetiva positiva do banco pelo cliente, que faz com que ele se sinta confiante na perenidade do banco e motivado a preservar o relacionamento negocial, levando em consideração o que ele representa para a sociedade.
Confiabilidade	Confiança percebida pelo cliente em relação ao Banco quanto à honestidade no cumprimento das transações com ele realizadas, seja por intermédio dos funcionários, como pelos meios físicos e eletrônicos.
Custo-benefício	Relação custo-benefício percebida como positiva para o cliente, com relação ao preço pago na utilização de produtos e serviços e remuneração dos investimentos.
Conveniência	Facilidade em acessar e efetivar transações com o banco.
Prontidão de resposta	Rapidez nos contatos e na realização de transações com o banco.
Personalização	Tratar o cliente de forma individualizada, conhecendo suas preferências e considerando em todas as transações todo o período de relacionamento e negócios mantidos com o banco.
Postura funcional	Respeito, cortesia, interesse e competência dos funcionários no relacionamento com o cliente, fortalecendo seus laços com o banco.
Benevolência	Adotar práticas que respeitem e favoreçam as preferências do cliente, acima dos interesses do banco.
Instalações físicas	Ambientes físicos em que o cliente se sinta à vontade, ambientado e seguro quanto à sua integridade física.

QUADRO 1

Fonte: Recuperado de "A Estrutura de Valor para o Cliente Pessoa Física no Varejo Bancário Brasileiro: Desenvolvimento de uma Escala de Mensuração". Paiva, Barbosa e Ribeiro, 2009, p. 211-214.

## 2.6 O banco digital Nubank

A organização objeto de estudo — Nubank — é líder entre os bancos digitais brasileiros, indicando deter recursos e meios para suprir as demandas dos seus clientes por serviços bancários de uma forma ágil, por meio de tecnologias convenientes e inovadoras. Tudo isso graças a recursos lógicos desenvolvidos para serem acessados pela *Internet*, com segurança e conveniência, do ambiente físico para o digital.

O Nubank, objeto deste estudo, foi criado em maio de 2013 pelo colombiano David Velez, o norte-americano Edward Wible e a brasileira Cristina Junqueira. A empresa iniciou suas atividades em São Paulo (SP), como uma *startup* de pequeno porte, com foco em criar e desenvolver soluções financeiras por meio de recursos tecnológicos digitais. Essa *startup fintech* lançou o seu primeiro produto em 2014: um cartão de crédito internacional com a bandeira Mastercard, sem anuidade.

Em 2017 o Nubank criou uma conta digital gratuita, chamada NuConta, com a finalidade de fazer transferências ilimitadas para qualquer banco, sem custos. No mesmo ano também desenvolveu para os seus clientes o programa de benefícios Nubank Rewards, com pontos que nunca expiram. Já em 2018 foi habilitada a opção de fazer pagamentos por meio da função débito do cartão e saques diretamente na NuConta. Em 2019 o Nubank começou a testar o serviço de empréstimo pessoal Nubank, que conta com opção de simular empréstimos antes de contratá-lo, para saber quando e quanto o cliente pagaria pelo empréstimo, bem como antecipar pagamentos e obter descontos. É importante destacar que todos os serviços do Nubank podem ser controlados pelo aplicativo móvel, que permite aos clientes resolver diversas transações digitais por meio do celular.

Atualmente, o Nubank é uma empresa internacional sediada em São Paulo (SP), com escritório de engenharia de *software* em Berlim, Alemanha, e operando também na Argentina e no México. O atendimento ao cliente do Nubank é diferenciado pela maneira como os atendentes, chamados de *Xpeers*, resolvem dúvidas ou problemas dos clientes de forma rápida.

Em 2019 o Nubank foi reconhecido publicamente pelo “Prêmio Época Negócios Reclame Aqui”, na categoria de Atendimento ao Cliente (NUBANK, 2019). Quanto ao corpo funcional, a equipe do Nubank conta com mais de dois mil funcionários, de mais de 25 nacionalidades, com participação da comunidade LGBTQ e de mulheres em todas as funções e níveis hierárquicos.

Atualmente, o Nubank se define contra a cobrança de tarifas. São utilizados, canais 100% digitais, permitindo reduzir a burocracia e poder repassar essas economias aos clientes. Os ganhos são obtidos de duas maneiras: (i) quando o cliente realiza uma compra com o cartão, a empresa recebe da bandeira Mastercard um

percentual do valor; (ii) quando o cliente escolhe financiar parte ou o total do valor da sua fatura, a empresa recebe juros sobre o valor que foi financiado, (NUBANK, 2019).

As restrições para ser cliente do Nubank são mínimas, facilitando aos interessados que desejam se tornar clientes do banco ter, no mínimo, 18 anos, ser residente no Brasil e ter um *smartphone* compatível com os aplicativos desse banco digital. Para obter o cartão de crédito é preciso passar por análise de crédito, sendo que a aceitação ou não depende dos critérios da empresa. No entanto, a NuConta está disponível para todos os clientes, sem necessidade de passar pela análise de crédito. Além disso, o Nubank, não cobra taxas ou anuidades no seu cartão de crédito internacional (NUBANK, 2019).

Líder no nesse mercado, a concorrência tenta acompanhar o Nubank. Por exemplo, o banco digital NEXT, propriedade do banco Bradesco, oferece uma conta, com cartão de débito ou crédito, transferências ilimitadas para outros bancos e saques, sem cobrar taxas aos clientes NEXT (2019).

Em 2020, após sete anos do lançamento do seu cartão, o Nubank atingiu a marca de 25 milhões de clientes, tornando-se o maior banco digital independente do mundo. Segundo o *Fintechranking* (2020), esse crescimento do Nubank ocorreu nos primeiros meses do 2020, com uma média de 42 mil novos usuários por dia, nos mercados do Brasil e do México. Segundo a Forbes (2020), o Nubank é o melhor banco do Brasil.

Também em 2020, o Nubank, por meio de uma parceria com o Whatsapp e, começou a testar o serviço de pagamentos no por meio desse aplicativo. Segundo o Nubank (2020), os clientes detentores do cartão Nubank com a função débito habilitada podem enviar e receber dinheiro no por meio do Whatsapp, com a mesma facilidade com que conversam com outras pessoas.

Também por meio da função débito ou crédito, os usuários podem fazer pagamentos, por meio desse aplicativo de conversas, para empresas que possuam o aplicativo Whatsapp Business. Esse serviço ainda se encontra em fase de testes e está suspenso pelo Banco Central do Brasil (BCB) enquanto a funcionalidade é avaliada, antes de ser liberada para os usuários.

Em 2020 o Nubank fez a primeira aquisição de sua história, por meio de uma *aqui-hiring*. Segundo o Nubank (2020), *aqui-hiring* é um acordo entre duas empresas no qual o interesse está nos talentos e não em suas operações, produtos ou carteira de clientes. Esse acordo redundou na contratação da equipe de projetos da consultoria PlataformaTec, formada por times de engenharia de *software* e especialistas em metodologias ágeis.

Outra conquista do Nubank em 2020 foi a compra da empresa norte-americana de tecnologia Cognitect, especializada no mercado de engenharia de *software* e responsável pela criação dos sistemas Clojure e Datomic, ambos amplamente usados por engenheiros de programação (FORBES, 2020). Na entrevista feita pela Forbes com o fundador e CEO (*Chief Executive Officer*) do Nubank, David Vélez, o fundador afirmou que a compra da Cognitect vai permitir aprimorar ainda mais os produtos para entregar serviços simples, transparentes e humanizados. O co-fundador e CTO (*Chief Technology Officer*) do Nubank, Edward Wible, disse que este é um passo fundamental para permitir que o Nubank continue escalando as operações de maneira sustentável.

O Nubank também aderiu ao novo meio de pagamentos instantâneos do Banco Central, o Pix, a partir de 16/11/2020 (Nubank, 2020). O Pix é um novo meio de pagamentos de forma rápida, sem esperar dias para que um pagamento chegue ao destinatário. As transferências entre contas bancárias de diferentes instituições, feitas por meio de TED e DOC, podem demorar dias para chegar ao destinatário, assim como o pagamento de contas feito por meio de boletos. Segundo o Nubank (2020), trata-se de um meio de pagamentos com o intuito de baratear o custo das operações de pagamentos e transferências. Atualmente essas operações eletrônicas podem custar caro para o cliente devido às taxas cobradas pelos bancos. No caso do pagamento por meio de boleto, que é feito em dinheiro, pode representar um risco maior, tanto para o pagador quanto para o recebedor.

O Pix foi desenvolvido para funcionar 24 horas por dia, os sete dias da semana, todos os dias do ano, sendo as transações realizadas em segundos, vantagens que os TEDs, DOCs e boletos não têm. As transações podem ser feitas entre pessoas, entre pessoas e estabelecimentos, entre estabelecimentos e entes governamentais no caso de impostos e taxas. Segundo o *ranking* de cadastro de chaves do Pix do

Banco Central, o Nubank está no primeiro lugar com 8 milhões de chaves cadastradas pelos clientes do Nubank.

Em setembro de 2020 o Nubank comprou a Easynvest, que é, segundo o Nubank, a maior corretora digital *self-direct* do país. A Easynvest tem 1,5 milhão de clientes, sendo a maior corretora a dar autonomia para as pessoas fazerem seus investimentos (Nubank, 2020). Segundo o Nubank (2020), investir precisa ser um procedimento mais acessível — o problema é que esse mercado ainda é complexo, com produtos caros e poucas opções, especialmente para quem não possui quantias disponíveis para essa finalidade.

Em outubro de 2020, o Nubank começou a operar na Colômbia, inicialmente com seu principal produto: o cartão de crédito. Segundo o Nubank (2020), a operação da Colômbia vai oferecer uma experiência financeira mais simples, transparente e humana. O Nubank justifica a abertura da operação nesse país devido ao fato de que, assim como no Brasil, o sistema bancário colombiano é concentrado, isto é, cinco grupos controlam cerca de 80% do mercado, o que torna o sistema burocrático e sem foco no consumidor.

Segundo o Nubank (2020), 70% dos domicílios colombianos possuem acesso à internet e mais da metade da população tem *smartphones*. Mesmo com esse nível de acesso, as vias não digitais de comunicação respondem por mais do 70% das transações, realizadas em dinheiro vivo. O Nubank chega na Colômbia com a meta de tentar superar tal situação.

Entretanto, o Nubank tem enfrentado alguns problemas recentemente que podem ter prejudicado a sua imagem, como em julho de 2020, quando vários clientes denunciaram o desaparecimento de depósitos efetuados pela Caixa Econômica Federal no Nubank, referente a auxílio emergencial do Governo Federal. O Nubank informou publicamente que a origem do problema não se deu na sua operação, ressaltando a segurança do banco digital (Nubank, 2020).

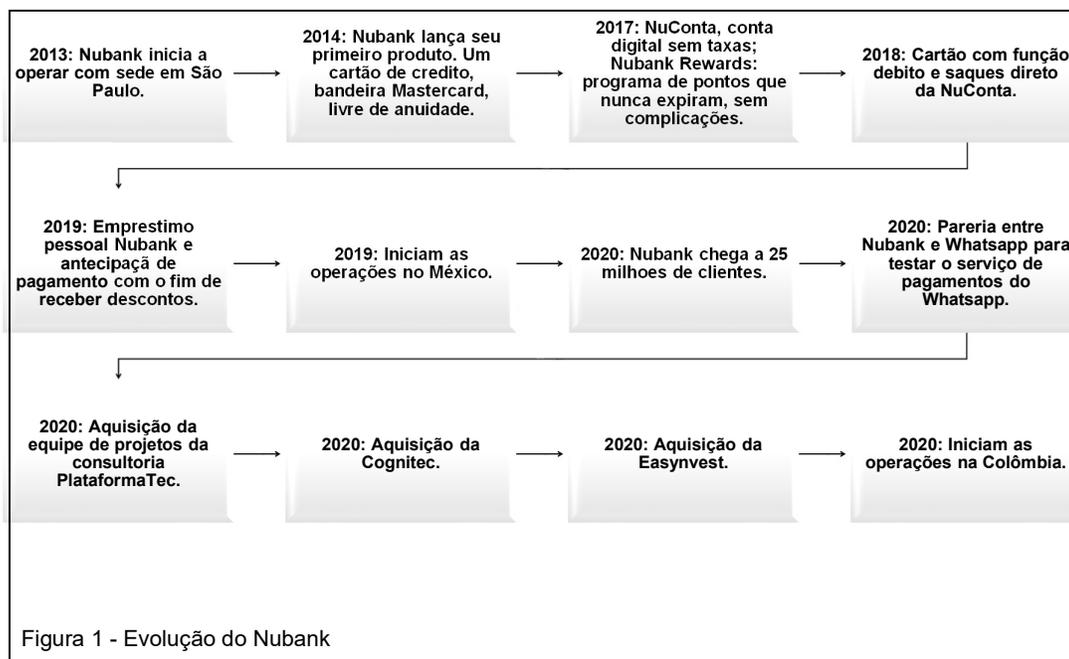
Um segundo fato público a ser ponderado foi a divulgação de que o Nubank acumula R\$ 230 milhões de prejuízo, porém com uma base de crescente de clientes que atingiu 35 milhões em 2021 — eram 23 milhões em março de 2020. Além disso,

o Nubank encerrou 2020 com R\$ 29,6 bilhões em depósitos, o dobro observado no final de 2019 (VALOR, 2021).

Outro ponto a ser destacado é que os clientes Nubank gastam menos em tarifas para movimentar suas contas, pagamentos por meio de cartões de crédito ou débito e outras transações eletrônicas, o que representa para eles, em conjunto, uma economia de aproximadamente R\$ 19 bilhões, tendo como base o custo médio praticado pelo mercado em tarifas.

A estratégia divulgada pelo fundador do Nubank, atualmente, é de crescimento das operações. A empresa prioriza seguir investindo no desenvolvimento de produtos, serviços e capacitação de pessoal, a exemplo de três importantes aquisições: Easynvest, da empresa norte-americana Cognitect e da plataforma de tecnologia Plataformatec.

Abaixo, uma figura de fluxograma das principais realizações do Nubank, desde o início das suas atividades até 2020:



Fonte: Elaborado pelo autor.

A seguir são apresentados os métodos e técnicas de pesquisa utilizados para concluir esta etapa.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Uma vez exposto o contexto em que se desenvolve o presente estudo, cabe demonstrar a metodologia de pesquisa aplicada, ou seja, os caminhos seguidos e os instrumentos utilizados para a verificação das proposições iniciais. Segundo Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema em estudo, tendo em vista, neste caso, torná-lo mais explícito e/ou construir hipóteses.

Conforme Gil (2019, p. 26), “as pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Nesse mesmo sentido afirmam Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 100) que “os estudos exploratórios servem para preparar o terreno e normalmente antecedem as pesquisas com alcances descritivos, correlacionais ou explicativos”.

Nesse sentido, os estudos exploratórios são realizados quando um tema ou problema de pesquisa ainda foi pouco estudado e há dúvidas sobre o que ainda não foi abordado. Entretanto, Gil (2019, p. 26), acrescenta e ressalta que “(...) a pesquisa descritiva busca descrever características de determinada população ou fenômeno, como previsto neste estudo e abordado adiante.

Esta pesquisa foi classificada como descritiva exploratória, pois a *fintech* Nubank, apesar do rápido crescimento da sua plataforma de negócios e conquista de novos clientes, ainda está em uma fase de investimentos na operação, portanto, sem contabilizar lucros (VALOR, 2021).

#### **3.1. Caracterização dos indivíduos objeto do estudo**

Devido à natureza dos bancos digitais, a maioria dos seus clientes pertence à denominada geração Y ou geração do milênio. Segundo Vasconcelos, Merhi, Goulart e Silva (2012) os integrantes da geração Y são considerados “filhos da tecnologia” já

que representam a primeira geração da história totalmente imersa na interatividade, hiper estimulação e ambiente digital.

Os clientes dos bancos digitais esperam um serviço eficiente, de maneira rápida e fácil de entender. É possível perceber que nos últimos anos este tipo de cliente está migrando para os bancos digitais devido às alternativas inovadoras que estes oferecem. Além disso, os avanços em tecnologia móvel auxiliaram bastante no crescimento dos bancos digitais. Segundo a pesquisa FEBRABAN (2020), em 2019 foram abertas 6,5 milhões de contas por meio de *smartphones*.

### **3.2. Participantes do estudo**

Inicialmente, no sentido de obter uma amostra das características de consumidores de produtos e serviços de bancos digitais, foram realizados dois levantamentos de dados: (i) inicialmente por meio de questionário estruturado com escala do tipo Likert, para verificar a percepção da força da marca Nubank em relação a distintos bancos do Brasil, como: Itaú, Bradesco, Caixa, Banco do Brasil, Nubank, Neon, Banco Inter e Next. Segundo Vergara (2013), nos estudos de caráter qualitativo e exploratório, não há quantificação amostral.

O segundo levantamento de dados foi de caráter qualitativo, com entrevistas semiestruturadas, aplicadas a clientes do banco digital Nubank.

### **3.3. Caracterização dos instrumentos de pesquisa**

A primeira coleta de dados foi feita por meio de um questionário estruturado, objetivo, para conhecer o perfil dos usuários de bancos digitais no Distrito Federal (DF). Além disso, foram feitas entrevistas semiestruturadas por meios digitais. O levantamento questionário objetivo e as entrevistas semiestruturadas foram realizadas pelo autor.

Na primeira etapa do estudo foi realizado um levantamento de caráter exploratório, por meio de um questionário estruturado, elaborado pelo pesquisador por meio da plataforma Google Forms. O questionário foi enviado aos respondentes, selecionados de forma não aleatória, por meio digital com a utilização de Whatsapp e e-mail. A finalidade do questionário foi obter informações sobre o nível de conhecimento do público-alvo em relação dos principais bancos digitais. A coleta foi quantitativa, por conveniência. Os dados coletados podem ser traduzidos em números, classificados e analisados posteriormente. No APÊNDICE A encontra-se o questionário objetivo completo.

Numa segunda etapa foi elaborado um roteiro semiestruturado com perguntas para coleta de dados qualitativos por meio de entrevistas feitas de forma digital (Whatsapp, *e-mail* e telefone), com respondentes que correspondem ao público-alvo. O questionário semiestruturado encontra-se no APÊNDICE B.

O levantamento de informações para obter o perfil dos usuários foi feito de agosto de 2019 a dezembro de 2019. Os dados coletados por meio de entrevistas semiestruturadas foi feito por meios digitais e não presencialmente devido à pandemia do Covid-19 que, por motivos de segurança e recomendações dos órgãos de saúde para manter o distanciamento social das pessoas. As entrevistas foram realizadas de março 2020 a novembro 2020. No perfil dos entrevistados houve uma predominância de jovens com a média de idade de 24 anos, conforme o GRAF. 1.



Figura 2 - Idades dos respondentes da entrevista em profundidade  
Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.4. Coleta de dados

Na etapa de coleta de dados, foram utilizados diversos estudos que tratam dos temas abordados, como Costa (2018) e Paiva, Barbosa e Ribeiro (2004). Além disso foram consultados estudos em áreas de marketing, economia e negócios, como também pesquisas e informações feitas e publicadas pelo Nubank.

Em um primeiro momento foi necessário identificar como o Nubank está posicionado entre os bancos de varejo e os bancos digitais em termos de conhecimento da marca. Para isso foi desenvolvido um questionário na plataforma Google Forms e enviado por distintos meios digitais como Whatsapp, *email* e redes sociais. O questionário foi composto por nove perguntas, o qual foi aplicado a diversos clientes, tanto de bancos digitais, como bancos tradicionais. No questionário foram incluídos quatro bancos de varejo (Itaú, Bradesco, Caixa e Banco do Brasil) e quatro bancos digitais (Nubank, Neon, Banco Inter e Next). Foram obtidos 50 questionários válidos.

A segunda etapa foi a realização de entrevistas em profundidade com a finalidade de obter informações sobre o que torna consumidores em clientes do banco digital Nubank, assim como o que faz que esse consumidor continue utilizando os produtos e serviços desse banco. Devido às dificuldades causadas pela pandemia do Covid-19 essas entrevistas foram feitas de forma digital, principalmente por Whatsapp, *email* e Google Forms. As respostas foram coletadas, gravadas, transcritas e analisadas. Foram aplicadas 49 entrevistas das quais 44 foram com clientes do Nubank, 2 com pessoas que eram clientes do Nubank e 3 que nunca foram clientes do banco. As entrevistas foram feitas pelo pesquisador, autor deste estudo.

Informações adicionais sobre as duas etapas:

- (i) Na primeira etapa, 50 respondentes participaram com sucesso;
- (ii) Na segunda etapa foram realizadas 49 entrevistas de profundidade;
- (iii) A média de idade dos entrevistados variou de 17 a 39 anos;
- (iv) Ambas as etapas foram realizadas por meios digitais como Whatsapp, *e-mails* e ligações telefônicas, com a diferença de que, na segunda etapa as respostas foram por meio de áudios e respostas escritas;

- (v) Todas as etapas contaram com a autorização dos respectivos respondentes.

A seguir são apresentados os resultados e a discussão dos resultados.

## **4. RESULTADO E DISCUSSÃO**

### **4.1. Resultados do levantamento de dados via *survey***

Esta primeira etapa foi aplicada com a finalidade de analisar o nível de conhecimento dos respondentes com relação aos bancos digitais, como também avaliar o nível de conhecimento que os usuários têm sobre o Nubank em comparação com as demais instituições financeiras. Essas são algumas das características da amostra dos respondentes:

- (i) Sexo: 49% do sexo masculino e 51% do sexo feminino;
- (ii) Renda: 39% possuem renda de até R\$ 1.254,00;
- (iii) Grau de instrução: 84% do nível superior e 16% do nível médio;
- (iv) Idade: 20,4% dos respondentes possuem idade até 26 anos, 2% possuem idade até 18 anos e 6% possuem mais de 45 anos.

Os dados completos estão no APÊNDICE A.

Conforme os GRÁFICOS 3, 4 e 5 é possível perceber que entre o Nubank, o banco digital Neon e o Banco do Brasil, o primeiro se destaca pelo grau mais elevado de conhecimento da marca e está bem-posicionado em relação a outros bancos digitais e aos grandes bancos tradicionais. Os dados estão no APÊNDICE B.

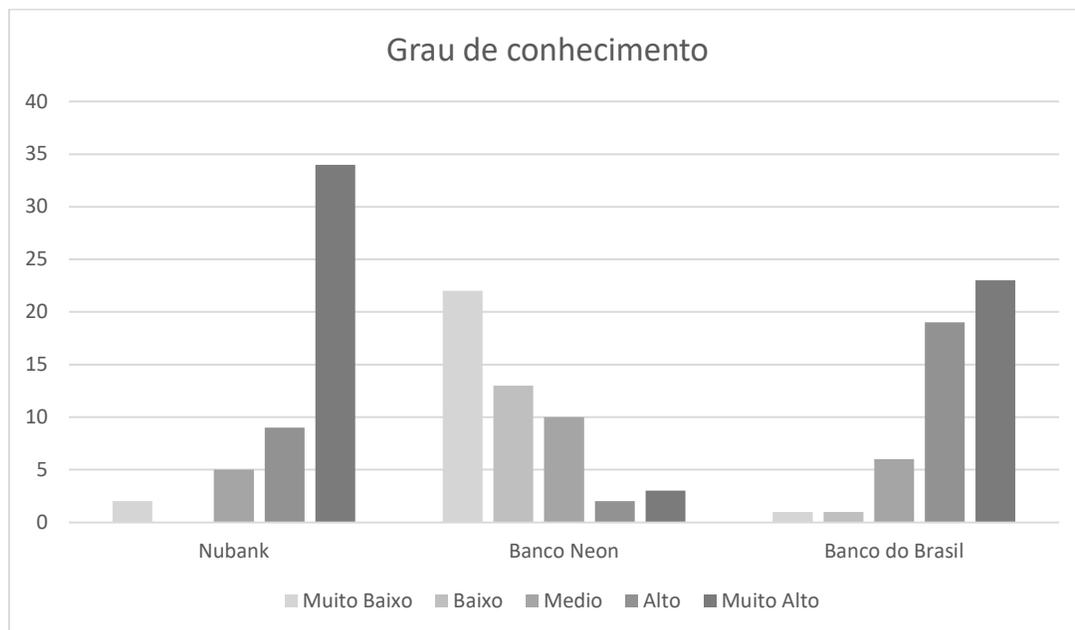


Figura 3 - Grau de conhecimento do Nubank, Banco Neon e Banco do Brasil

Fonte: Elaborado pelo autor

## 4.2. Análise dos resultados das entrevistas

Nesta parte são analisados os resultados das entrevistas junto aos clientes do Nubank. A análise dos resultados foi feita com base na escala desenvolvida por Paiva *et al.* (2009), em que foram pesquisados dez construtos de valor para mensurar o valor percebido pelos clientes de bancos de varejo. Esses construtos são: comunicação, marca, confiabilidade, custo-benefício, conveniência, prontidão de resposta, personalização, postura funcional, benevolência e instalações físicas.

Seguindo as definições dos construtos do estudo de Paiva *et al.* (2009), apresentados no QUADRO 1, serão analisadas as percepções de valor dos respondentes para verificar se os depoimentos coadunam os escores atribuídos a cada construto.

### 4.2.1. Comunicação

Quanto ao construto Comunicação foi identificado o que os respondentes percebem sobre a interação do Nubank com seus clientes. Nos resultados se destacaram os depoimentos dos entrevistados 1, 9 e 15: o atendimento do Nubank, apesar de ser completamente *on-line*, é um atendimento rápido, de qualidade e que tem como foco resolver os possíveis problemas ou dúvidas que os clientes possam ter:

**Entrevistado 1:** “Atendimento excelente, atendentes atenciosos, com boas atitudes, dispostos a resolver problemas dúvidas”.

**Entrevistado 9:** “Apesar do atendimento ser *online*, minhas demandas sempre foram resolvidas ou respondidas”.

**Entrevistado 15:** “Quando eu preciso de atendimento não demora cinco minutos para resolver o problema”.

As demandas dos clientes do Nubank, na maior parte do tempo, foram atendidas satisfatoriamente pelo banco digital. Em uma escala de 1 a 5 (sendo 1 muito ruim e 5 equivale a excelente), a maioria dos respondentes avaliou o atendimento ao cliente do Nubank com a maior nota (5).

De modo geral, como você avalia a qualidade do atendimento ao cliente realizado pelo Nubank?  
37 responses

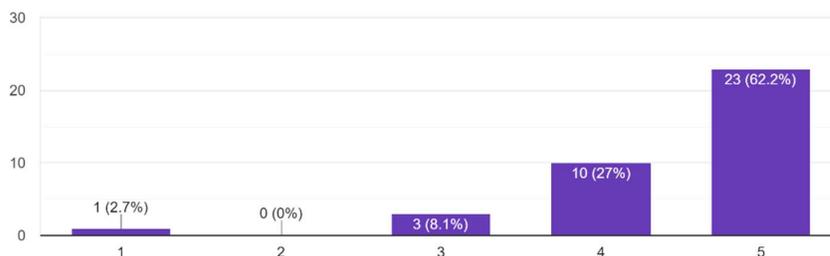


Figura 4 – Avaliação da qualidade do atendimento ao cliente do Nubank.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

A comunicação com o cliente é feita sempre por vias digitais como o *chat* do aplicativo, *e-mail* ou redes sociais. O atendimento *online* geralmente não é restringido por horários comerciais: no caso do Nubank ele está disponível para seus clientes as 24 horas, todos os dias. Os respondentes 8, 14, 34 e 38, falam sobre o motivo pelo qual o Nubank não precisa de agências físicas para melhorar a comunicação com os clientes.

**Respondente 8:** “Não acho, pois uma das premissas deles (Nubank) é justamente não ter esse atendimento presencial, o que “adianta muito” a vida das pessoas. Como já dito, pelo menos na minha experiência de cliente, eles resolvem tudo rapidamente *online*.”

**Respondente 14:** “Não, pois seu grande diferencial é oferecer o serviço *online* e sem custos.”

**Respondente 34:** “Não, porque sua proposta é de fazer tudo digitalmente e facilitar a vida dos clientes.”

**Respondente 38:** “Não, o tornaria o banco um banco físico e talvez poderia até dificultar o que está sendo facilitado com os bancos digitais.”

Por outro lado, alguns respondentes consideraram que a abertura de agências físicas, seria um ponto positivo para o Nubank, desde que não cobrem taxas pelos serviços oferecidos.

**Respondente 17:** “O saque nas agências 24 horas é possível, porém será cobrada uma, taxa segundo o Nubank; esse valor é repassado para as empresas das agências que auxiliam a transação. Uma agência ou banco físico seria de grande utilidade.”

Também é importante destacar que a comunicação do Nubank é feita por meio das redes sociais como Facebook, Instagram e Twitter, meios pelos quais eles dão a conhecer novos produtos e serviços, resolvem dúvidas rapidamente, tanto dos clientes como das pessoas que não são clientes e disponibilizam diversos tipos de

informações sobre como utilizar seus serviços, novos investimentos e material sobre educação financeira, sempre utilizando um formato e uma linguagem fácil de entender para a maioria dos usuários.

#### **4.2.2.Marca**

Segundo Alves (2018), o Nubank se destaca entre as demais instituições do segmento e entre os consumidores, devido possuir maiores investimentos na consolidação da sua marca, mesmo não tendo o mesmo porte e portfólio de serviços, em comparação aos bancos tradicionais. Segundo o Nubank (2019), este banco digital encerrou 2018 com 3 milhões de clientes. Em 2021, segundo o Nubank (2021), o banco digital chegou a 34 milhões de clientes, ampliando também os produtos e serviços oferecidos com relação ao ano inicial e a presença em diversos países: México, Colômbia e Argentina, além do Brasil, tornando o Nubank no maior banco digital independente do mundo em números de clientes.

Esse crescimento acelerado, desde 2018, pode ser produto de diversos fatores, tais como a diversificação nos produtos e o marketing feito tanto pela empresa como pelos mesmos clientes. Dos respondentes só 5,8% responderam não ser clientes do Nubank, não por não conhecer a marca, e sim por outros motivos como, estar aguardando aprovação do banco ou estar avaliando os benefícios do Nubank com relação à concorrência. A maioria dos respondentes que já são clientes do Nubank, indicariam a marca para outras pessoas por distintos motivos. Os respondentes 2, 31, 36 abordam mais sobre os motivos pelos quais eles indicariam a marca para outras pessoas.

**Respondente 2:** “Sim, porque tem quase todas as funcionalidades de uma conta corrente de um banco tradicional, é bastante simples de usar e tem um suporte excelente.”

**Respondente 31:** “Porque o Nubank passa bastante confiança, não tem anuidade e nunca tive problemas com minha conta. E isso é algo interessante, já que já tive vários problemas com bancos tradicionais.”

**Respondente 35:** “Sim, porque nunca tive problemas complexos com o banco e isso é bem legal. Além disso, o atendimento é rápido.”

Os respondentes reportaram um alto grau de satisfação com a marca Nubank. A maioria dos respondentes, apontaram a confiabilidade, o atendimento ao cliente e a facilidade de uso, como motivos para indicar a marca para outras pessoas.

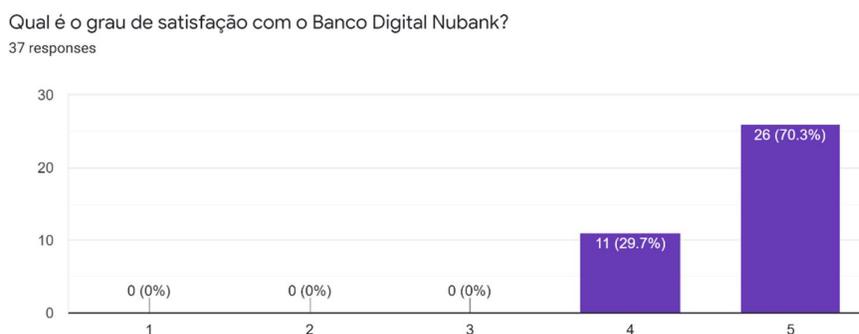


Figura 5 – Grau de satisfação com o Banco Digital Nubank

Fonte: Elaborado pelo autor.

Desde 2018, no estudo de Alves (2018), foi destacado o *layout* da página *web* do Nubank como um valor percebido pelos clientes. Na época o Nubank já possuía um *layout* considerado moderno, tentando atrair um público mais jovem. Hoje o *layout* da página *web* do Nubank além de continuar moderna e tentando atrair um público mais jovem, destaca os novos produtos e serviços, divulga informações como quantidade de clientes e destaca as ferramentas que o usuário tem disponíveis para dirimir dúvidas e, além disso, para aprender sobre a marca e sobre aspectos relacionados às finanças pessoais.

#### 4.2.3. Confiabilidade

No construto da Confiabilidade a maioria dos entrevistados demonstraram ter uma alta confiança no Nubank por diferentes motivos como: transparência, facilidade para utilizar os produtos e serviços e a qualidade do atendimento ao cliente. Os

clientes do Nubank se sentem confortáveis recomendando o banco digital para familiares e amigos devido à confiança que o banco transmite em combinação com a alta qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Essa combinação consegue aumentar a quantidade de clientes o que, ao mesmo tempo, aumenta a confiança do público. Os respondentes 1, 31 e 35 relatam como o atendimento ao cliente é um ponto que, para eles, aumenta a confiabilidade no banco digital.

**Respondente 1:** “Sim, nunca tive problemas com eles, as vezes que tive dúvidas, foram esclarecidas rapidamente. Tudo é claro e transparente.”

**Respondente 31:** “Bastante, me passa bastante confiança. As dúvidas são respondidas super-rápido no *chat*, e não conheço uma única pessoa que tinha tido algum problema com o Nubank.”

**Respondente 35:** “De certo modo, sim. O atendimento aos clientes, as atualizações para com o mercado e as garantias dão mais crédito ao banco digital, me fazendo confiar um pouco mais neles.”

Por outro lado, um dos principais obstáculos que o Nubank e os bancos digitais em geral estão tendo quanto ao construto da confiabilidade, são os clientes que ainda sentem receio de guardar dinheiro nos bancos digitais, devido à cultura bancária tradicional e ao fato de que os bancos tradicionais existirem há muito mais tempo no mercado. Isso faz que algumas pessoas resistam à mudança e às inovações dos bancos digitais. Exemplo disso é o relato do respondente 20:

**Respondente 20:** “Eu tenho receio de guardar o dinheiro no Nubank. Mas acho que é por causa da cultura do banco físico. Mas o Nubank atende muito melhor que qualquer outro banco que já fui cliente.”

No geral, o Nubank consegue passar confiança aos seus clientes devido ao tempo que tem no mercado, ao crescimento que está tendo nos últimos anos, a qualidade nos produtos e serviços oferecidos, a transparência e ao bom marketing feito nas redes sociais. Confiável, alta qualidade e útil, são algumas das palavras utilizadas para descrever os produtos e serviços do Nubank como podemos ver na FIG. 13.

Qual das seguintes palavras você usaria para descrever os produtos e serviços do Nubank?  
37 respostas

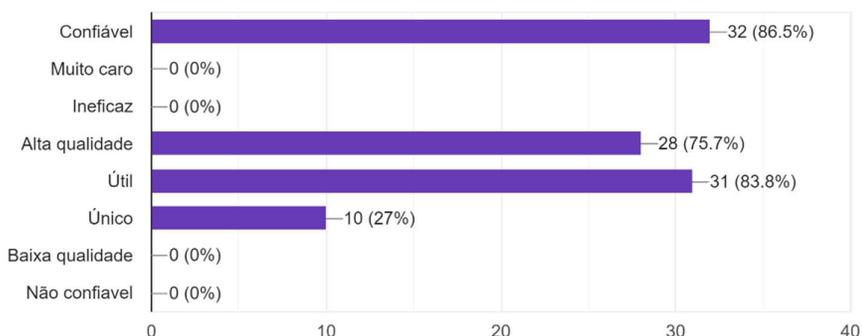


Figura 6 – Palavras utilizadas para descrever os produtos e serviços do Nubank.

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.2.4. Custo-benefício

Custo-benefício é um atributo de valor que quase todas as pessoas que estão procurando em um produto ou serviço. É um dos fatores que atrai os clientes: o interessado procura adquirir um bem ou um serviço que ofereça o que ele precisa, por um preço justo. No setor bancário o Nubank se destaca na área de custo-benefício por diversos motivos, começando pela política de taxas zero nas transferências DOC, TED e PIX, as quais são ilimitadas para qualquer banco, cartões de crédito sem anuidades e sem consumo mínimos, serviços de alta qualidade sem cobrar mais por isso. No caso dos serviços que o Nubank cobra para que o cliente possa utilizar, eles tentam informar o cliente, quando vale ou não apenas assinar esse serviço. Um exemplo disso é o Nubank *Rewards*, que é um programa de pontos que a cada R\$ 1 gasto no cartão de crédito equivale a 1 ponto, que não expira e pode ser usado para distintas coisas, como pagar gastos da fatura do cartão. Ao oferecer este serviço o Nubank oferece os benefícios da educação e da transparência para o cliente antes de que ele assine. Eles (o Nubank), explicam o que é, como funciona e em quais situações vale a pena assinar o serviço. Nas entrevistas, os respondentes 43 e 45 abundaram em exemplos sobre esse tema.

**Respondente 43:** “Por conta das vantagens, da facilidade e pelo fato dessas contas geralmente não terem taxas adicionais, que os bancos tradicionais têm. Eu também tenho conta em banco comum e aquelas taxas e mensalidades e anualidades sempre me incomodaram: eu pagava por um serviço que eu sentia que não tinha retorno, achei no Nubank uma possibilidade de não depender tanto desses serviços dos bancos comuns.”

**Respondente 45:** “Pela comodidade e principalmente pelas taxas, porque nos outros bancos as taxas eram absurdas para poucos serviços.”

Muitos respondentes apontaram o cartão de crédito do Nubank como o principal produto utilizado devido aos benefícios que este oferece: a simplicidade no momento de usar e a ausência de anuidades ou taxas cobradas pelo seu uso do mesmo. Os respondentes 3, 17, 27 e 37 falam sobre como o cartão de crédito do Nubank é um benefício para eles.

**Respondente 3:** [...] muitas compras que faço são automáticas no crédito Nubank ou acontecem por conveniência mesmo.

**Respondente 17:** [...] nessa pandemia, diversas situações inesperadas ocorreram, então muitas vezes o cartão foi um meio muito útil para essas situações.

**Respondente 27:** Não são cobradas taxas de manutenção de conta corrente, ou anuidade de cartão de crédito.

**Respondente 37:** “Quando preciso voltar para casa e meus pais não podem me buscar, peço um Uber que desconta o valor diretamente no meu cartão Nubank; quando, quando viajei para São Paulo paguei a maior parte das minhas despesas com o (cartão) Nubank.

### 4.2.5. Conveniência

O atributo conveniência é um ponto muito importante, para que o usuário final não encontre dificuldades ao utilizar os produtos e serviços do banco. Nesse ponto, o Nubank, por ser um banco digital, conseguem que seus clientes tenham acesso a tudo que eles oferecem por meio do celular ou de um computador, sem necessidade de ter que se deslocar até uma agência. O aplicativo do Nubank, é o principal meio de comunicação e de interação do cliente com os produtos e serviços oferecidos. O aplicativo foi elogiado pelos respondentes, devido a ser fácil de usar, além de ser intuitivo. Para alguns respondentes o aplicativo é uns dos motivos pelos quais eles utilizam os produtos e serviços do Nubank, assim como também um dos motivos pelos quais o Nubank não precisa de agências físicas.

**Respondente 8:** “Sempre. Pela facilidade de adquirir a conta e “mexer” no aplicativo. Também pela questão do custo zero.”

**Respondente 20:** “[...] gosto demais de resolver tudo pelo aplicativo e não ter cobranças indevidas, injustas e/ou abusivas na minha fatura.”

**Respondente 33:** “Não acho necessário, pois eu não me envolvo com muito dinheiro. Para mim, o aplicativo é mais que suficiente.”

Os produtos e serviços, mencionados diversas vezes anteriormente não são novidades do Nubank, nem são exclusivos deles. Esses produtos e serviços existem há décadas nos bancos tradicionais. O Nubank se destaca no atributo conveniência pelo fato de eles conseguirem “levar” esses produtos e serviços e entregá-los para o cliente de uma forma simples, rápida e sem burocracia. O cliente não precisa sair de casa ou ajustar seu dia aos horários comerciais dos bancos tradicionais, já que tudo está disponível no aplicativo do *smartphone*.

#### 4.2.6. Prontidão de resposta

A principal via de contato do Nubank com os clientes é o chat no aplicativo, o qual fica disponível as 24 horas do dia 7 dias por semana. Os clientes não precisam se deslocar de onde eles estejam para obter suporte ou resposta a eventuais situações que possam surgir. Os respondentes 1, 23, e 35 avaliaram positivamente o atendimento do Nubank.

**Respondente 1:** “Ha muito tempo que não preciso do atendimento do Nubank, a única vez que precisei foi bem rápido.”

**Respondente 23:** “Sim, tentaram clonar meu cartão e o Nubank fui muito ágil em me responder, cancelar compras e trocas o cartão.”

**Respondente 35:** “ Sim, porque nunca tive problemas complexos com o banco e isso é bem legal. Além disso, o atendimento é rápido.”

O Nubank se destaca na prontidão de resposta devido a que o cliente não precisa aguardar muito tempo para suas dúvidas serem resolvidas. Como foi dito anteriormente o chat é a principal via de comunicação com os clientes, mas também estão disponíveis outras vias como *email*, telefone e redes sociais.

#### 4.2.7. Personalização

Segundo Alves (2018), a personalização é um fator desinteressante para o Nubank, devido a que o público-alvo é constituído por pessoas jovens. Ter um atendimento customizado poderia elevar os custos e, como consequência, poderia gerar taxas repassadas para o consumidor final. Foi apontado no estudo de Alves (2018), a falta de alguns serviços que os consumidores consideram necessários, como cartão de débito e caixas eletrônicos para saque. Atualmente estão disponíveis para os clientes.

Atualmente, o público-alvo do Nubank continua sendo constituído por pessoas jovens, devido ao fato de que o banco opera exclusivamente por meios digitais, o que pode ser um dificultador para acessar clientes de idades mais avançadas. A falta de serviços como cartão de débito e saques por meio de caixas eletrônicos, atualmente não é mais um problema, já que existe a opção de ter cartão de débito e saques em caixas eletrônicos da rede 24 horas. Além disso, desde o trabalho citado anteriormente, o Nubank lançou novos serviços já citados previamente, como conta para pessoa jurídica e empréstimos, tanto para pessoas físicas como jurídicas.

#### 4.2.8. Postura funcional

No atributo da postura funcional, foi muito comum os entrevistados elogiar o atendimento do Nubank, por ele ser rápido, eficiente e sem burocracia. Como foi apontado anteriormente o atendimento é realizado principalmente via *chat* do aplicativo, sendo possível também se comunicar por *e-mail*, telefone ou redes sociais. O respondente 3 fala mais sobre a experiência no atendimento ao cliente do Nubank.

**Respondente 3:** “Tive uma compra em meu nome, no crédito, em um valor elevado. Rapidamente reportei e o Nubank me retornou quase que instantaneamente e não tive problemas para provar que não tinha sido eu quem havia feito a compra.”

É necessário destacar que devido à facilidade do uso do aplicativo e a possibilidade de obter e utilizar todos os serviços e produtos por seu intermédio, isso diminui a frequência com que o cliente do Nubank precisa se comunicar com um atendente, já que a interação com o cliente não é necessária para ter acesso aos serviços. O atendimento do Nubank foi avaliado positivamente pela maioria dos respondentes da nossa pesquisa.

De modo geral, como você avalia a qualidade do atendimento ao cliente realizado pelo Nubank?

37 responses

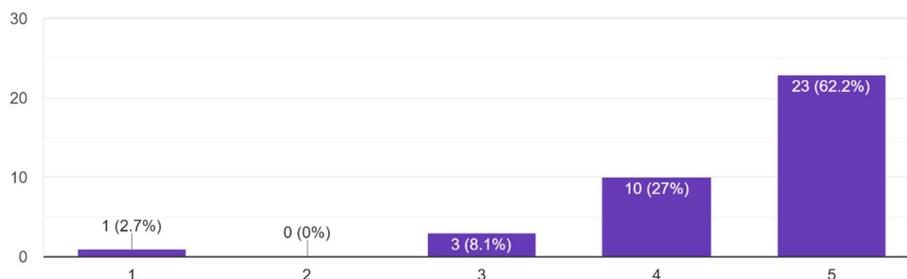


Figura 7 – Avaliação do atendimento ao cliente do Nubank

Fonte: Elaborado pelo Autor

#### 4.2.9. Benevolência

No construto benevolência, são abordadas falamos práticas que respeitem e favoreçam as preferências do cliente, acima dos interesses do banco. Como já foi falado anteriormente neste estudo e por vários respondentes, o Nubank se destaca pela transparência, pelo bom atendimento e por não cobrar taxas abusivas. A não cobrança de taxas foi uma resposta recorrente entre vários respondentes, como sendo isso um motivo para abrir contas no Nubank. Por outro lado, não haver agências físicas é um forte desmotivador para não se tornar cliente do Nubank.

#### 4.2.10. Instalações físicas

Pelo fato de o Nubank ser um banco digital, esse modelo de banco não se ajusta ao modelo de instalações físicas tradicionais. Ao contrário todos os procedimentos são ajustados aos meios digitais como *chat*, *e-mail*, aplicativo, telefone celular e redes sociais.

Quando perguntado se o Nubank deveria ter agências físicas, a maioria dos respondentes achou desnecessário, já que tudo pode ser resolvido pelas vias virtuais sem maiores dificuldades. Alguns respondentes acham que se o Nubank tivesse

agências físicas provavelmente passaria a cobrar taxas para poder sustentar essas instalações. A única instalação física que o Nubank possui é a sede localizada em São Paulo (SP), que não tem como finalidade o atendimento ao cliente de maneira presencial.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Existe uma demanda por produtos e serviços bancários de qualidade por parte dos usuários. Esses serviços devem atender as necessidades de um público que quer segurança, integração com as novas tecnologias, eficiência e menos burocracia.

Os bancos digitais estão tentando mudar a perspectiva do cliente de que os processos bancários demandam dinheiro dos clientes, tempo e geralmente são muito burocráticos. Os bancos digitais são um tipo de instituição que está rapidamente crescendo no mundo. Eles tentam suprir as necessidades dos clientes, utilizando novas tecnologias, as quais geralmente estão disponíveis em todo momento para o usuário, com menor custo, segurança e agilidade.

Dessa forma, objeto deste estudo foi analisar o banco o negócio digital Nubank, maior banco de América Latina nessa categoria. A maior parte das suas operações está concentrada no Brasil, mas possui operações no México, Colômbia e Argentina. A maioria dos é composta de um público mais jovem, que busca soluções bancárias rápidas, seguras e sem complicações.

O propósito deste estudo foi identificar quais são os atributos de valor que efetivamente atraem e fidelizam os clientes do Nubank, capazes de gerar confiança entre o usuário e o Nubank. Dessa forma, torna um usuário em cliente em longo prazo e recomenda os produtos e serviços para seus conhecidos.

Este trabalho se vale, principalmente de três estudos: o primeiro, de Paiva, Barbosa e Ribeiro (2009), por meio da criação e validação e uma escala de atributos de valor para promover a fidelização de clientes de varejo em longo prazo. Dessa forma, esse estudo proveu suporte teórico e metodológico para o segundo estudo, de Alves (2018), que analisou e descreveu o surgimento dos primeiros bancos digitais no Brasil, quando o Nubank já se destacava dos demais.

Atributos como a comunicação são muito valorizados pelos clientes, devido a possibilidade de responder qualquer dúvida ou resolver qualquer problema de maneira rápida, sem necessidade de ter que se deslocar até uma agência física. Os clientes valorizam a comunicação por vias digitais, como aplicativo e redes sociais.

O valor da marca Nubank está crescendo de forma acelerada desde a sua criação, isso devido ao uso de novas tecnologias, a qualidade dos produtos e serviços, a transparência e a experiência de usuário em geral. A marca Nubank tenta atrair, principalmente, clientes mais jovens, por isso eles têm uma identidade visual mais moderna e utilizam uma linguagem mais jovial.

Confiabilidade é um atributo que algumas pessoas relacionam com o tempo no mercado, com estruturas físicas e processos físicos. No caso, o Nubank não possui, e provavelmente nunca vai possuir, vários destes aspectos que outras instituições financeiras possuem há muito tempo. Eles enchem esse espaço com transparência e educação de como funcionam seus produtos e serviços, o Nubank tenta diminuir os erros ao mínimo possível, ao mesmo tempo que agiliza os processos, gerando satisfação e confiança.

O custo-benefício é um dos principais atributos apontados pelos clientes. Uma das principais diferenças do Nubank, com relação aos seus concorrentes tradicionais, é a ausência de taxas cobradas por produtos e serviços. O Nubank, consegue oferecer exclusivamente por meios digitais, atendimento ao cliente, produtos e serviços com qualidade, geralmente, superior aos da concorrência.

Há quatro construtos de valor apontados por Alves (2018), que deveriam ser reavaliados, sendo eles: Personalização, Postura funcional, Benevolência e Instalações físicas, com a finalidade de verificar se eles se encaixam ao modelo de negócios dos bancos digitais, neste caso, do Nubank.

No caso do atributo da personalização, foi apontado por Alves (2018), a falta de diversificação de produtos e serviços. Hoje o Nubank oferece muitos produtos e serviços que na época não eram oferecidos aos clientes, como cartão de débito, empréstimo e seguro de vida. Mesmo assim o atributo da personalização continua sendo um ponto que não se encaixa com o modelo de negócios do Nubank, devido a que a personalização no atendimento pode gerar taxas, o que poderia afetar negativamente outros atributos que os clientes consideram de valor.

O atributo de instalações físicas, continua sendo e provavelmente sempre vai ser um atributo que não se encaixa com o modelo de negócios do Nubank e os bancos digitais em geral.

O modelo de negócios dos bancos digitais está em constante mudança, cada dia são mais as instituições financeiras que entram nesta área, seja bancos digitais novos ou bancos tradicionais que começam a adotar práticas dos bancos digitais. No Brasil, tal modelo é relativamente novo quando comparado ao modelo dos bancos tradicionais, devido a isso ainda há falta de estudos no tema e recomenda-se realizar estudos que abndem em outros aspectos que este estudo não aborda.

Finalizando, os depoimentos dos clientes transmitem um elevado nível de satisfação por parte dos clientes, levando a uma forte disposição a se manterem fiéis em longo prazo ao Nubank. Dessa forma, este estudo corrobora as conclusões de Alves (2018) e Paiva *et al.*, no sentido de que o Nubank capta, de forma eficaz, as demandas e necessidades dos seus clientes, corroborando a percepção da quase totalidade dos clientes entrevistados, totalidade dos clientes entrevistados de que a força da sua marca é elevada, o que eleva a satisfação dos seus clientes e justifica porque os clientes continuam preferindo o banco digital Nubank.

## REFERÊNCIAS

ALVES, A. C. **Por que os consumidores estão preferindo os Bancos Digitais? Um estudo sobre atributos de valor que influenciam o comportamento do consumidor.** 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2018.

BATISTA, E. C. MATOS, L. A. L. NASCIMENTO, A. B. A. A entrevista como técnica de investigação na pesquisa qualitativa. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, 2017. v.11, n.3, p.23-38, TRI III 2017. ISSN 1980- 7031

BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO, FINNOVISTA. **Fintech na America Latina 2018: Crescimento e Consolidação.** 2018. Disponível em: <https://publications.iadb.org/publications/portuguese/document/Fintech-América-Latina-2018-Crescimento-e-consolidacao.pdf> . Acesso em: 26 de outubro de 2019.

CAVALCANTI, F. 2005. **Mercado de Capitais: o que é, como funciona.** Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=en&lr=lang\\_pt&id=X7duAgGZbDQC&oi=fnd&pg=PA3&dq=mercado+de+capitais&ots=s1y6Rdk74C&sig=mXrDoma9U5h6yxS7pw7MLt27xtA&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=en&lr=lang_pt&id=X7duAgGZbDQC&oi=fnd&pg=PA3&dq=mercado+de+capitais&ots=s1y6Rdk74C&sig=mXrDoma9U5h6yxS7pw7MLt27xtA&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) . Acesso em: 25 de maio de 2021.

CIAB FEBRABAN, 2019. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancaria 2019.** Disponível em: <https://ciab.com.br/pt/publicacoes> . Acesso em: 11 de novembro de 2019.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE DIRIGENTES LOJISTAS (CNDL) E SERVIÇO DE PROTEÇÃO AO CRÉDITO (SPC), 2020. **40% dos consumidores utilizaram cartão de crédito de alguma fintech nos últimos 12 meses, aponta pesquisa CNDL/SPC Brasil.** Disponível em: <https://site.cndl.org.br/40-dos-consumidores-utilizaram-cartao-de-credito-de-alguma-fintech-nos-ultimos-12-meses-aponta-pesquisa-cndlspc-brasil/> . Acesso em: 15 de março de 2020. Acesso em:

ESTADÃO, 2020. **Caso Nubank: é seguro deixar o dinheiro em contas digitais?** . Disponível em: <https://investidor.estadao.com.br/mercado/caso-nubank-seguranca-digital/> . Acesso em: 05 de maio de 2021.

EY. 2019. **As FinTechs becomes the norm, you need to stand out from the crowd**". Disponível em [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en\\_gl/topics/banking-and-capital-markets/ey-global-fintech-adoption-index.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/banking-and-capital-markets/ey-global-fintech-adoption-index.pdf) . Acesso em: 19 de outubro de 2019.

FALCÃO, J. P. A., **Startup Law Brasil: o direito brasileiro rege, mas desconhece as Startups.** 2017. Rio de Janeiro. RJ. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/18186> . Acesso em: 10 de novembro de 2019.

FELIZOLA, M. P. M., GOMES, A. M. I., **As Startups Sergipanas: O Caju Valley**. 2020. Ponta Grossa, Parana, Brasil. Disponível em: <https://www.finersistemas.com/atenaeditora/index.php/admin/api/artigoPDF/35572> . Acesso em: 16 de abril de 2021.

FERREIRA, C. A., PORTUGAL JUNIOR, P. S., SILVA, S. W., OLIVEIRA, F. F., GUIMARÃES JÚNIOR, E. S. **Novas Evoluções do Mercado de Crédito: Uma Análise Sobre As Fintechs**. Vila Pinto, Varginha, Minas Gerais, 2019.

FINTECH LAB. 2019. **“Radar Fintech Lab Brasil, 06.2019”** Disponível em: <https://fintechlab.com.br/index.php/2019/06/12/8a-edicao-do-radar-fintechlab-registra-mais-de-600-iniciativas/> . Acesso em: 26 de outubro de 2019

FINTECH LAB. 2020. **“Radar Fintech Lab Brasil, 08.2020”**. Disponível em: <https://fintechlab.com.br/index.php/2020/08/25/edicao-2020-do-radar-fintechlab-detecta-270-novas-fintechs-em-um-ano/> . Acesso em: 12 de abril de 2021.

FINTECH RANKING. 2020. **Brazil’s Nubank Reaches 25M Customers Across Latin America**. Disponível em: <https://fintechranking.com/2020/06/03/brazils-nubank-reaches-25m-customers-across-latin-america/> . Acesso em: 08 de setembro de 2020.

FORBES. **Nubank compra empresa norte-americana de tecnologia**. 2020. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-insider/2020/07/nubank-compra-empresa-norte-americana-de-tecnologia/> . Acesso em: 08 de setembro de 2020

FORBES. **Os melhores bancos do mundo: Nubank é o primeiro entre os dez mais no Brasil**. 2020. Disponível em: <https://forbes.com.br/listas/2020/06/os-melhores-bancos-do-mundo-nubank-e-o-primeiro-entre-os-dez-mais-no-brasil/#foto10> . Acesso em: 08 de setembro de 2020.

IKEDA, A. A. VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M. 2005. **O conceito de valor para o cliente: definições e implicações gerenciais em marketing**. Universidade de São Paulo. São Paulo, Brasil, 2005. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7882226> . Acesso em: 25 de maio de 2021.

GERHARDT, T. E., SILVEIRA, D. T. **Metodos de Pesquisa**. 1ª edição. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Rio Grande do Sul, 2009.

NETTO, T. S. C., **Acumulação de Capital: bancos, indústrias, finanças e tecnologia**. 2019. V Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais. Curitiba, PA. Disponível em: <http://www.sisgeenco.com.br/sistema/cbeo/anais2018/ARQUIVOS-resumos/GT2-97-131-20180719171153.pdf> . Acesso em: 09 de novembro de 2019.

NEXT. 2019. **Propostas**. Disponível em: <https://next.me/propostas> . Acesso em: 11 de novembro de 2019.

NOGUEIRA, V. S., OLIVEIRA, C. A. A. 2015 **Causa da mortalidade das startups brasileiras: como aumentar as chances de sobrevivência no mercado**. Disponível

em: <https://www.fdc.org.br/conhecimento/publicacoes/artigo-29767> . Acesso em: 11 de setembro 2019.

NUBANK. 2019. **O que é o Nubank?** Disponível em: <https://blog.nubank.com.br/nubank-o-que-e-confiavel/> . Acesso em: 26 de outubro de 2019.

NUBANK. 2019. **Maior banco digital independente: Nubank levanta US\$ 400 mi em nova rodada de investimento.** Disponível em: <https://blog.nubank.com.br/nubank-levanta-400-milhoes-de-dolares-maior-banco-digital/> . Acesso em: 19 de outubro de 2019.

NUBANK. 2019. **Nubank vence dois troféus do Prêmio Época Negócios Reclame Aqui.** Disponível em: <https://blog.nubank.com.br/nubank-ganha-premios-epoca-negocios-reclame-aqui/> . Acesso em: 19 de outubro de 2019.

NUBANK. 2019. **Empréstimo Pessoal do jeito Nubank.** Disponível em: <https://nubank.com.br/emprestimo/> . Acesso em: 21 de março de 2020.

NUBANK. 2019. **Nubank registra crescimento acelerado e dobra receitas em 2018.** Disponível em: <https://blog.nubank.com.br/press-release-nubank-registra-crescimento-acelerado-2018/> . Acesso e: 26 de março de 2021.

NUBANK. 2020. **Pagamentos no Whatsapp: como enviar e receber dinheiro no aplicativo?** Disponível em: <https://blog.nubank.com.br/pagamentos-no-whatsapp-como-enviar-e-receber-dinheiro-no-aplicativo/> . Acesso em: 08 de setembro de 2020.

NUBANK. 2020. **Pix no Nubank: uma nova forma de receber e enviar dinheiro.** Disponível em: <https://blog.nubank.com.br/pix-no-nubank/> . Acesso em: 15 de setembro de 2020.

NUBANK. 2020. **O que é o Pix, o meio de pagamentos instantâneos?** Disponível em: <https://blog.nubank.com.br/o-que-e-pix/> . Acesso em: 15 de setembro de 2020.

NUBANK. 2020. **Nubank compra a Easynvest: a revolução vai chegar aos investimentos.** Disponível em: <https://blog.nubank.com.br/nubank-compra-easynvest/> . Acesso em: 15 de setembro de 2020.

NUBANK. 2020. **Nubank faz primeira aquisição de sua história – o que isso significa?** Disponível em: <https://blog.nubank.com.br/nubank-faz-primeira-aquisicao-de-sua-historia-acqui-hire/> . Acesso em: 15 de setembro de 2020.

NUBANK. 2020. **Nubank chega à Colômbia com cartão de crédito roxinho.** Disponível em: <https://blog.nubank.com.br/nubank-colombia/> . Acesso em: 19 de outubro de 2020

NUBANK. 2021. **Nubank atrai US\$ 400 milhões em nova rodada de investimentos em 2021.** Disponível em: <https://blog.nubank.com.br/nubank-400-milhoes-rodada-investimento-2021/> . Acesso em: 26 de março de 2021.

NUBANK. 2021. **Nubank ultrapassa os 35 milhões de clientes no Brasil.** Disponível em: <https://blog.nubank.com.br/nubank-ultrapassa-35-milhoes-clientes/> . Acesso em: 13 de abril de 2021.

NUBANK. 2021. **O que é o Nubank?** Disponível em <https://blog.nubank.com.br/nubank-o-que-e/> . Acesso em: 9 de março de 2021.

OLIVEIRA, G. S., BOMFIN, L. R., SILVA, L. M. S. E., FRANKLIN, M. A. 2019. **Fintech Serviços Financeiros: Uma Abordagem de Serviços 4.0.** XLII Encontro da ANPAD – EnANPAD 2019. São Paulo, SP.

PAIVA, J. C. N; BARBOSA, F. V.; RIBEIRO, A. H. P. 2009. **Proposta de escala para mensurar o valor percebido no varejo bancário brasileiro.** Revista de Administração Contemporânea, v. 13, n. 2, art. 8, p. 310-327, 2009.

PORTAL DO INVESTIDOR. **Entendendo mercado de valores.** 2019 Disponível em: <https://www.investidor.gov.br/menu/primeiros-passos/Entendendo-mercado-valores.html> . Acesso em: 09 de novembro de 2019.

ROCHA-DE-OLIVEIRA, S., PICCININI, V. C., & BITENCOURT, B. M. (2012). **Juventudes, gerações e trabalho: é possível falar em geração Y no Brasil?** *Organizações & Sociedade*, 19(62), 551-558.

SIQUEIRA. E. S, ALBINO. R. D, DINIZ. E. H, 2018. **Fintech Social: Definição, Categorização e Ilustrações Empíricas.** New Orleans, Louisiana, USA, 2018.

SOUZA, C. B., TORRES, N. N. J. 2016. **Uma Revisão da Literatura sobre Ecossistemas de Startups de Tecnologia.** Florianópolis, SC, 2016.

VALOR, 2021. **Nubank tem prejuízo de R\$ 230 milhões em 2020; número de clientes sobe a 33 milhões.** Disponível em: <https://valor.globo.com/financas/noticia/2021/03/18/nubank-tem-prejuizo-de-r-230-mi-em-2020-numero-de-clientes-sobe-a-33-mi.ghtml> . Acesso em: 05 de maio de 2021.

VERGARA, S. C. 2013. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 14 ed. São Paulo: Atlas.

ZAVOLOKINA, L. DOLATA, M. SCHAWABE, G. (2016) “**The Fintech Phenomenon: Antecedents of financial innovation perceived by the popular press**”. University of Zurich. Disponível em: <https://jfin-swufe.springeropen.com/articles/10.1186/s40854-016-0036-7#rightslink> . Acesso em: 16 setembro de 2019.

## Apêndice A – Pesquisa sobre conhecimento de Bancos Digitais

### Pesquisa sobre conhecimento de Bancos Digitais

Meu nome é Raffaello Villari, sou aluno do curso de Administração de Empresas da Universidade de Brasília – UnB, estou fazendo uma pesquisa sobre o que motiva os consumidores a utilizar serviços de bancos digitais. A pesquisa dura menos de cinco minutos. Não existem respostas certas ou erradas, por isso, sinta-se a vontade de responder de acordo com os seus conhecimentos. Esta entrevista é para fins puramente acadêmicos e é sigilosa, a sua identidade não será revelada sem autorização prévia.

Qualquer dúvida estou a disposição por meio do email: [raffavillari@gmail.com](mailto:raffavillari@gmail.com)

Muito obrigado!

\*Obrigatório

Qual é o nível de conhecimento que você possui sobre os bancos digitais? \*

1 2 3 4 5  
Pouco Conhecimento      Muito Conhecimento

Qual é o nível de conhecimento que você possui sobre o Inter? \*

banco  
**inter**

1 2 3 4 5  
Pouco Conhecimento      Muito Conhecimento

Qual é o nível de conhecimento que você possui sobre o Banco Neon? \*



1 2 3 4 5

Pouco Conhecimento      Muito Conhecimento

Qual é o nível de conhecimento que você possui sobre o Banco Itaú? \*



1 2 3 4 5

Pouco Conhecimento      Muito Conhecimento

Qual é o nível de conhecimento que você possui sobre o Banco do Brasil? \*

Qual é o nível de conhecimento que você possui sobre o Banco do Brasil? \*



1 2 3 4 5

Pouco Conhecimento      Muito Conhecimento

Qual é o nível de conhecimento que você possui sobre o Caixa Econômica Federal? \*



1 2 3 4 5

Pouco Conhecimento      Muito Conhecimento

Qual é o nível de conhecimento que você possui sobre o Nubank? \*



1 2 3 4 5

Pouco Conhecimento      Muito Conhecimento

Qual é o nível de conhecimento que você possui sobre o Bradesco? \*



1 2 3 4 5

Pouco Conhecimento      Muito Conhecimento

Qual é o nível de conhecimento que você possui sobre o Banco Next? \*



1 2 3 4 5

Pouco Conhecimento      Muito Conhecimento

Sexo

- Feminino  
 Masculino  
 Prefiro não responder

Idade

Sua resposta \_\_\_\_\_

Renda

- Até R\$ 1.254  
 De R\$ 1.255 até R\$ 2.004  
 De R\$ 2.005 até R\$ 8.640

OneDrive

Screenshots  
The screenshot is saved to OneDrive.

Masculino

Prefiro nao responder

Idade

Sua resposta \_\_\_\_\_

Renda

Até R\$ 1.254

De R\$ 1.255 até R\$ 2.004

De R\$ 2.005 até R\$ 8.640

De R\$ 8.641 até R\$ 11.261

Acima de 11.262

Escolaridade

Nível básico

Nível médio

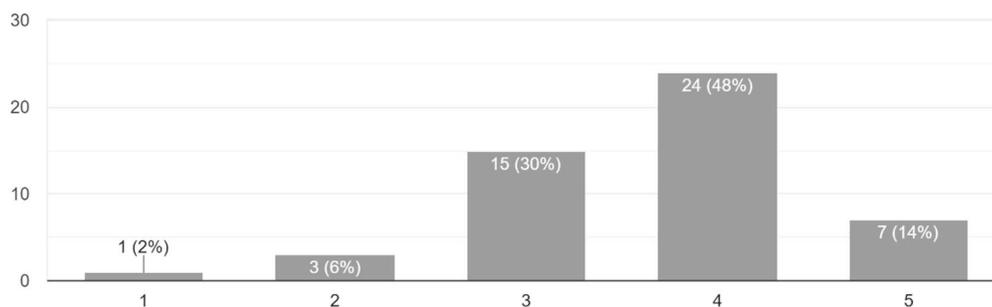
Nível superior

**Enviar**

## Apêndice B – Resultados da coleta de dados sobre nível de conhecimento sobre os bancos digitais.

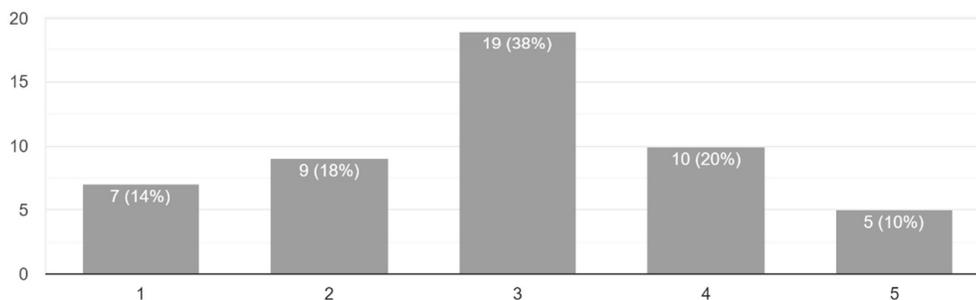
Qual é o nível de conhecimento que você possui sobre os bancos digitais ?

50 responses



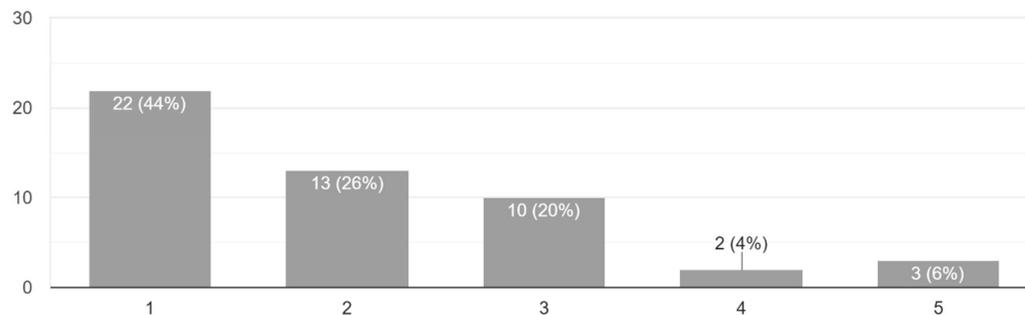
Qual é o nível de conhecimento que você possui sobre o Inter?

50 responses



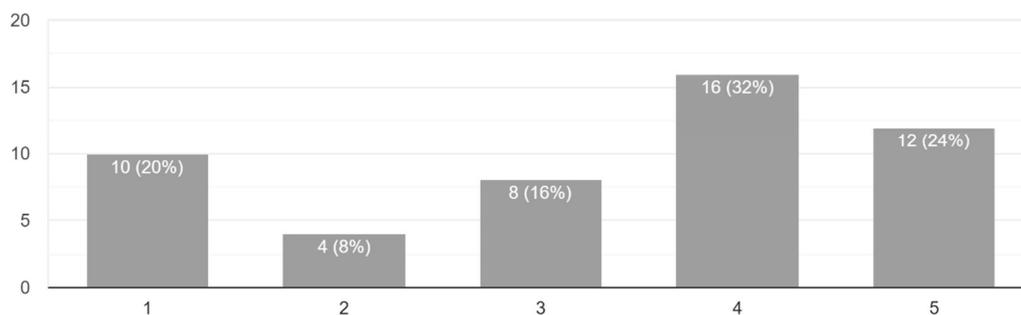
Qual é o nível de conhecimento que você possui sobre o Banco Neon?

50 responses



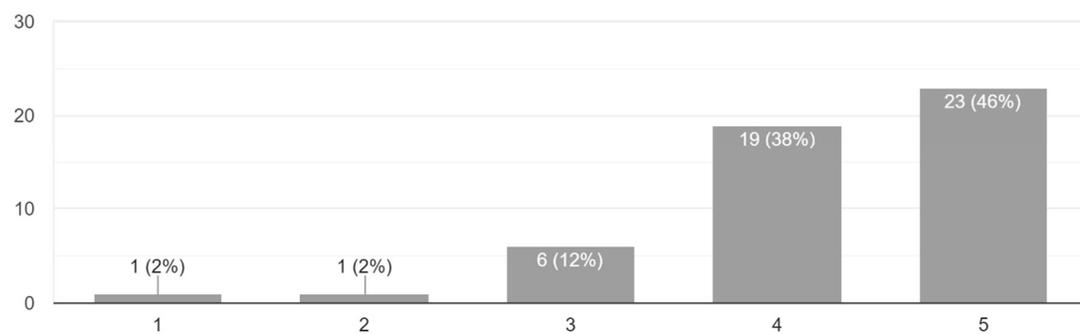
Qual é o nível de conhecimento que você possui sobre o Banco Itau?

50 responses



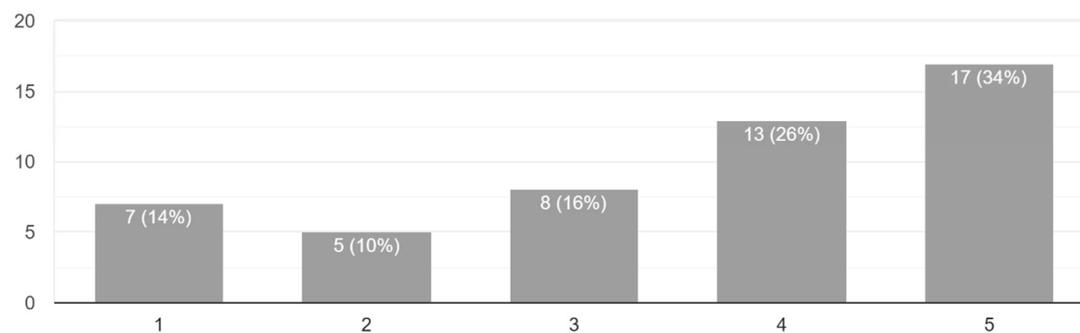
Qual é o nível de conhecimento que você possui sobre o Banco do Brasil?

50 responses



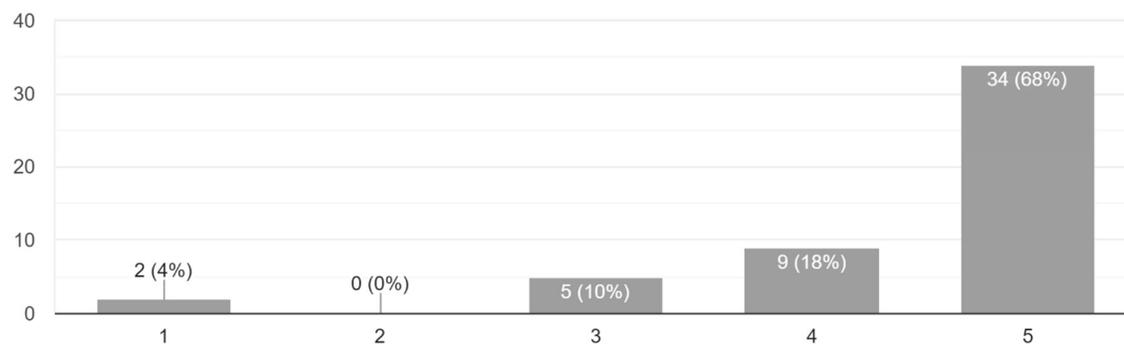
Qual é o nível de conhecimento que você possui sobre o Caixa Econômica Federal?

50 responses



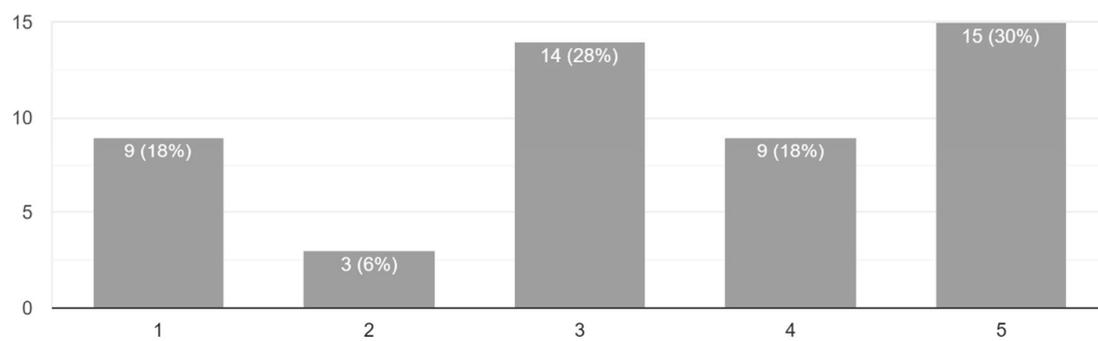
Qual é o nível de conhecimento que você possui sobre o Nubank?

50 responses



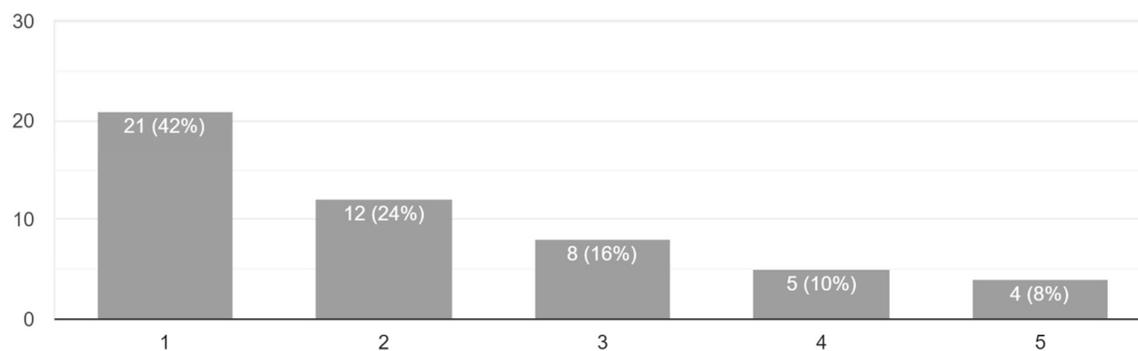
Qual é o nível de conhecimento que você possui sobre o Bradesco?

50 responses



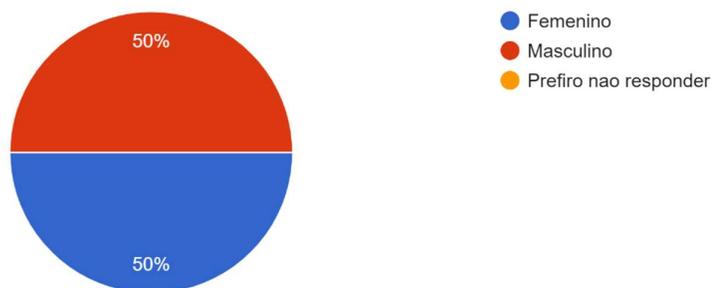
### Qual é o nível de conhecimento que você possui sobre o Banco Next?

50 responses



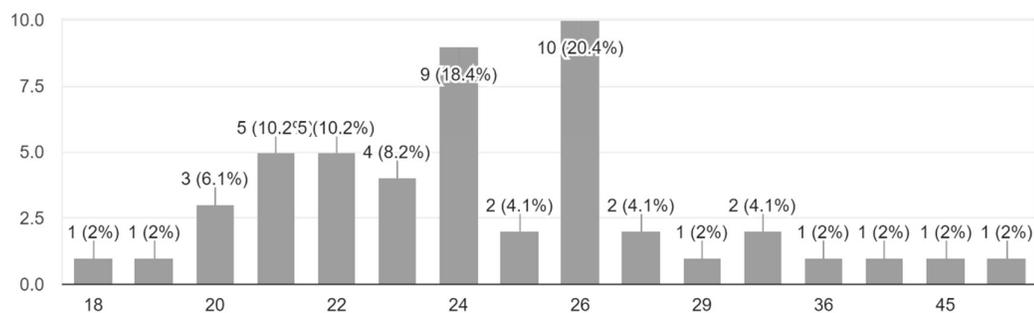
### Sexo

50 responses

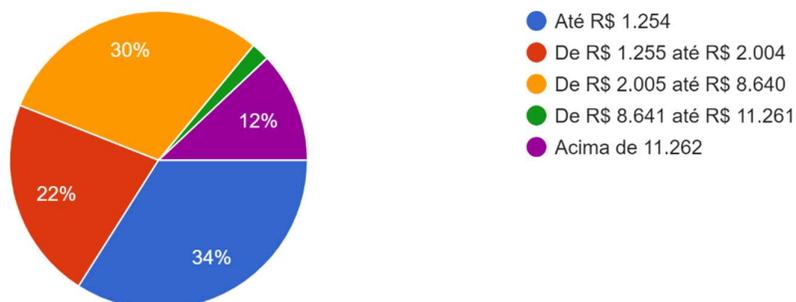


### Idade

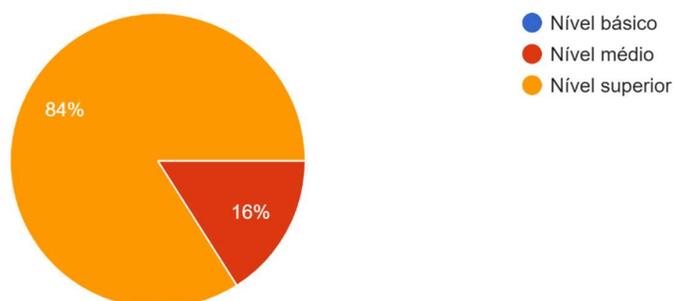
49 responses



Renda  
50 responses



Escolaridade  
50 responses



## Apêndice C – Roteiro de perguntas das entrevistas de profundidade

Olá, meu nome é Raffaello Villari, sou aluno do curso de Administração de Empresas da Universidade de Brasília – UnB. Estou fazendo uma pesquisa para minha monografia sobre o que motiva os consumidores a utilizar serviços de bancos digitais. Esta entrevista é para fins puramente acadêmicos e é sigilosa, a sua identidade não será revelada sem autorização previa.

Para você que está respondendo essa entrevista via Whatsapp, peço que responda as questões por meio de mensagens de áudio, sempre mencionando a pergunta antes de iniciar a resposta. Qualquer dúvida estou à disposição.

Muito obrigado por participar.

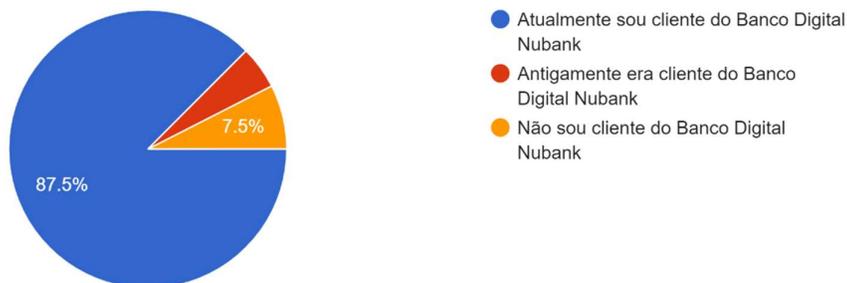
Nome: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_ Banco \_\_\_\_\_

1. Como você soube da existência do Nubank?
2. O que te levou a abrir uma conta no Nubank?
3. Sua família e/ou amigos utilizam os produtos e serviços do Nubank?
4. Você utiliza os produtos e serviços do Nubank com frequência?
5. Quais são os produtos e serviços do Nubank que você mais usa? Por que?
6. Você confia no Nubank? Por quê?
7. Você já teve algum problema com algum produto ou serviço do Nubank? Qual foi esse problema? Teve solução?
8. Na sua opinião, o Nubank é transparente com as informações que oferece no site/aplicativo?
9. Você acha que o Nubank deveria ter agências físicas? Por quê?
10. Você indicaria para alguém ser cliente do Nubank?
11. Tem alguma crítica ou sugestão para seu banco digital?

## Apêndice D – Resultados numéricos das entrevistas.

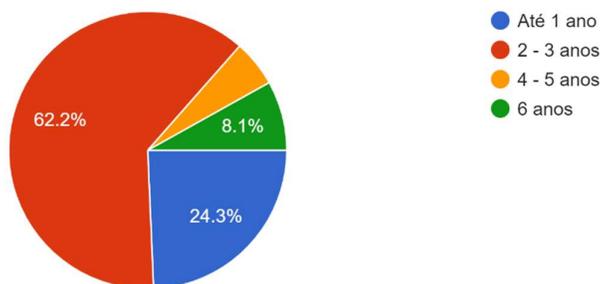
Você é ou era cliente do Banco Digital Nubank?

40 responses



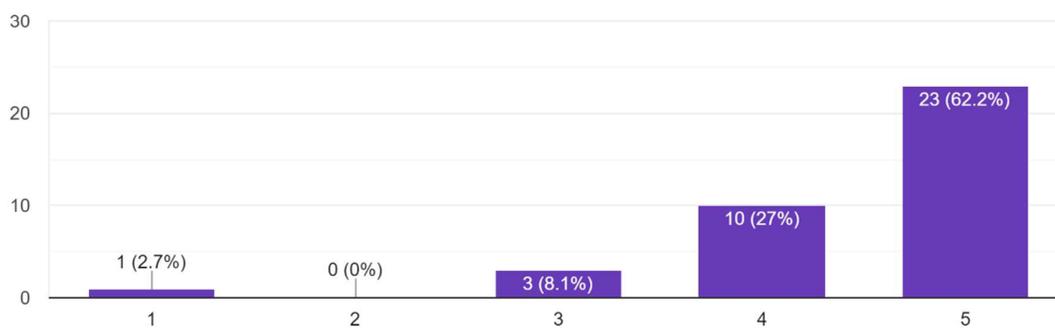
Há quanto tempo você é cliente do Nubank?

37 responses



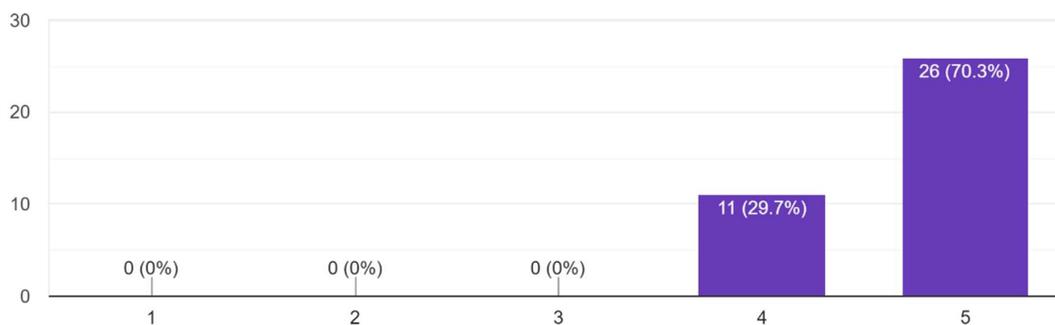
De modo geral, como você avalia a qualidade do atendimento ao cliente realizado pelo Nubank?

37 responses



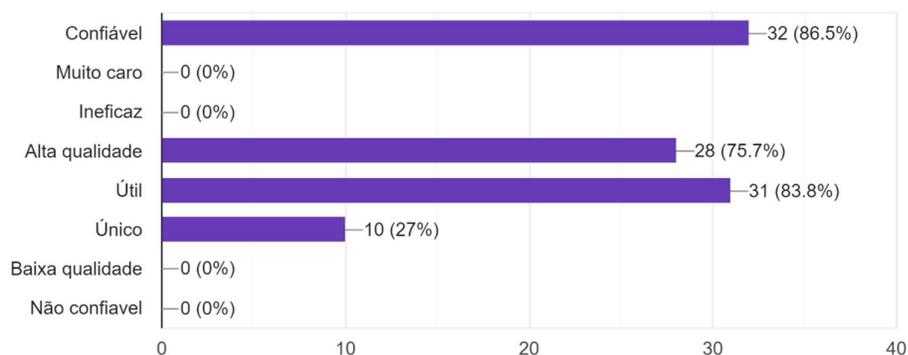
Qual é o grau de satisfação com o Banco Digital Nubank?

37 responses



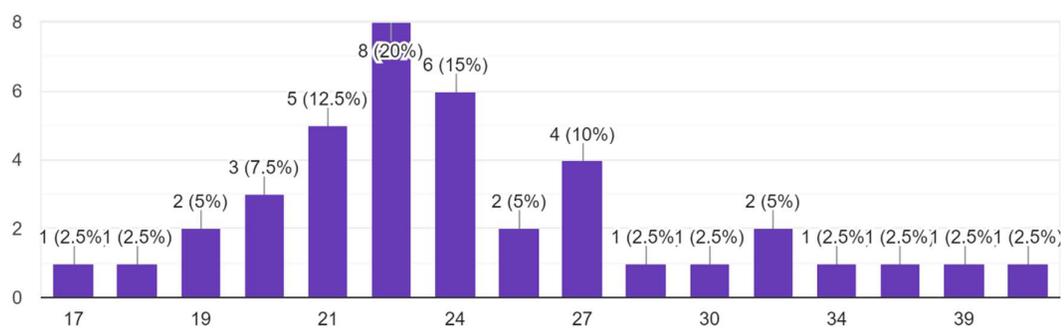
Qual das seguintes palavras você usaria para descrever os produtos e serviços do Nubank?

37 responses



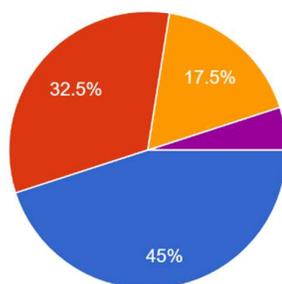
Idade

40 responses



## Renda

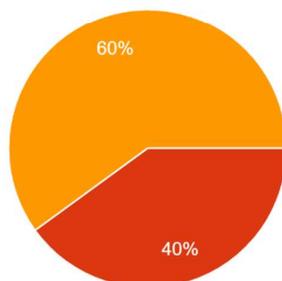
40 responses



- Até R\$ 1.254
- De R\$ 1.255 até R\$ 2.004
- De R\$ 2.005 até R\$ 8.640
- De R\$ 8.641 até R\$ 11.261
- Acima de 11.262

## Escolaridade

40 responses



- Nível básico
- Nível médio
- Nível superior