



Universidade de Brasília

Departamento de Audiovisuais e Publicidade

Comunicação Social – Publicidade e Propaganda

Projeto Final em Publicidade e Propaganda

Professor Dr. Orientador: Edmundo Brandão Dantas

ANA THAYNÁ ARAÚJO BATISTA

**POSICIONAMENTO DE MARCA NA COMUNICAÇÃO
DIGITAL: Um Estudo de Caso da *Fintech* Nubank**

BRASÍLIA - DF

2021

ANA THAYNÁ ARAÚJO BATISTA

**POSICIONAMENTO DE MARCA NA COMUNICAÇÃO
DIGITAL: Um Estudo de Caso da *Fintech* Nubank**

Monografia apresentada ao Curso de Comunicação Social, do Departamento de Audiovisuais e Publicidade, da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Publicidade e Propaganda, sob a orientação do Professor Dr. Edmundo Brandão Dantas.

BRASÍLIA - DF

2021

Autorizo, exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta monografia, por processo fotocopiadores e outros meios eletrônicos.

BATISTA, Ana Thayná Araújo

Posicionamento de Marca na Comunicação Digital: Um Estudo de Caso da *Fintech* Nubank/ Ana BATISTA. – Brasília-DF: Universidade de Brasília, 2021. 96 folhas.

Monografia apresentada à Universidade de Brasília, para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social - Publicidade e Propaganda em Brasília-DF, 2021.

Orientador: Prof. Dr. Edmundo Brandão Dantas.

ANA THAYNÁ ARAÚJO BATISTA

**POSICIONAMENTO DE MARCA NA COMUNICAÇÃO DIGITAL:
Um Estudo de Caso da *Fintech* Nubank**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do Título de Bacharel em Publicidade e Propaganda pelo Curso de Comunicação Social da Universidade de Brasília.

Brasília, 20 de maio de 2021.

Prof. Dr. Edmundo Brandão Dantas
Universidade de Brasília
(Orientador)

Prof^a. Dr^a. Katia Maria Belisário
Universidade de Brasília
(Membro)

Prof^a. Dr^a. Joana d'Arc Bicalho Félix
Centro Universitário de Brasília
(Membro)

Prof. Dr. Elton Bruno Pinheiro
Universidade de Brasília
(Suplente)

Dedico este trabalho aos meus pais e ao meu amor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus por ter me capacitado ao me dar forças e saúde para continuar até o final. Em seguida, sou grata aos meus pais, José Batista e Maria José, e minha madrasta, Rose, que sempre fizeram o possível para me dar educação e tornaram possível eu chegar até aqui. Ao meu namorado, Felipe, por acreditar em mim quando nem eu acreditava mais. Obrigada por seu amor e parceria que tornou tudo mais leve. Agradeço à vovó Silvia pelo seu café e acolhimento. Não posso deixar de citar minhas cachorrinhas, Gaia e Safira, por me fazerem companhia durante as longas horas de produção desta monografia.

Agradeço de coração ao meu orientador, Edmundo Dantas, por aceitar conduzir o meu trabalho de pesquisa com tamanha dedicação e persistência. Igualmente sou grata à profa. Joana Barbosa do TCC *Academy* que descomplicou o trabalho acadêmico aos meus olhos e contribuiu bastante para a construção dessa pesquisa. Também reconheço a importância de todos os mestres e funcionários da Faculdade de Comunicação por seus esforços que contribuíram direta e indiretamente na minha formação. Por fim, mas não menos importante, agradeço à Universidade de Brasília por me fornecer uma educação gratuita e de qualidade com uma rica experiência universitária que formou quem sou hoje.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – <i>BrandDynamics™ Pyramid</i>	42
Figura 2 – Atendimento no <i>Chat</i>	53
Figura 3 – Atendimento no <i>Chat 2</i>	53
Figura 4 – Caso Belinha	55
Figura 5 – Logotipo Nubank	60
Figura 6 – Logotipo reduzido Nubank	60
Figura 7 – Sobre nós do <i>site</i>	61
Figura 8 – Conta Digital	62
Figura 9 – Caso Victor, <i>Storytelling</i>	63
Figura 10 – Simplificando a Economia	64
Figura 11 – <i>Web Stories</i>	65
Figura 12 – O que é o Nubank?	66
Figura 13 – Empréstimo Nubank	66
Figura 14 – Promessa da Marca	67
Figura 15 – Carbono Neutro	68
Figura 16 – Instagram Nubank	70
Figura 17 – Identidade Visual Instagram	70
Figura 18 – Interação <i>Story Pix</i>	71
Figura 19 – Animação Golpe	72
Figura 20 – Animação Golpe 2	72
Figura 21 – Publicação Instagram	73
Figura 22 – Vídeo Seguro de Vida	74
Figura 23 – <i>Story</i> Instagram	74
Figura 24 – Elogio Nubank	75
Figura 25 – Crítica Nubank	75
Figura 26 – Publicação de Interação	76
Figura 27 – Publicação meme	76
Figura 28 – Atendimento BB	80
Figura 29 – Página Conta Fácil	82
Figura 30 – Página Ourocard Fácil	83
Figura 31 – Publicação Instagram	83

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 — Ondas de inovação tecnológica nos bancos	28
Quadro 2 — Comparativo do cartão de crédito da Nubank e do BB Digital	79
Quadro 3 — Comparativo da conta da Nubank e do BB Digital	81
Quadro 4 — Posicionamento de Marca na Comunicação: Nubank <i>versus</i> BB Digital	84

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

24/7 24 horas por dia, durante sete dias da semana.

APP Aplicativo Móvel

ATM *Automated Teller Machines*

BACEN Banco Central

BB Banco do Brasil

BDTD Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações

CEO *Chief Executive Officer*

CGI Comitê Gestor da Internet no Brasil

CMC Comunicação Mediada por Computador

COVID-19 Doença do Coronavírus

CRM *Customer Relationship Management*

EUA Estados Unidos da América

FEBRABAN Federação Brasileira de Bancos

FINTECH Financial Technology

IGTV Instagram TV

NLS *Net Love Score*

SAC Serviço de Atendimento ao Consumidor

SEBRAE Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SEO *Search Engine Optimization*

SFN Sistema Financeiro Nacional

TI Tecnologia da Informação

TIC Tecnologia da Informação e Comunicação

RESUMO

Tendo em vista a Revolução da TIC nas instituições financeiras e no consumidor, as empresas precisaram se reinventar através da tecnologia para entregar além de serviços, mas, também, identificação subjetiva com a marca. Diante disso, foi realizado um estudo de caso da Nubank para analisar como ela posicionou sua marca na comunicação digital para criar vantagem competitiva. Para tanto, foram analisados os canais de comunicação digital; comparados os posicionamentos de marca da Nubank e do Banco do Brasil Digital; e identificada a vantagem competitiva da Nubank. A pesquisa foi exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa, com base em material documental e bibliográfico, seguida pela avaliação do conteúdo. Verificou-se que o posicionamento de marca adotado influenciou na comunicação da Nubank, pois se apresentaram alinhados, ambos em oposição aos bancos tradicionais. Ela fez isso através do reforço constante das premissas da marca em uma aparente ação de *Branding* que transpassou todos os seus esforços. Portanto, a vantagem competitiva da *fintech* foi a cultura empresarial por ter sido diretriz da comunicação e a posicionado de forma inovadora no setor bancário.

Palavras-chave: Posicionamento de Marca; Marketing; Comunicação Digital; *Branding*; *Fintech*; Nubank.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 TEMA E DELIMITAÇÃO DO TEMA	12
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.3 JUSTIFICATIVA	13
1.4 OBJETIVOS	14
1.4.1 Objetivo Geral	14
1.4.2 Objetivos Específicos	14
1.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	14
1.6 SÍNTESE DA METODOLOGIA	15
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO	16
2 METODOLOGIA DA PESQUISA	17
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
3.1 OS IMPACTOS DA REVOLUÇÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TIC)	22
3.1.1 Os Impactos na Cultura	23
3.1.2 Os Impactos na Economia	25
3.1.3 Os Impactos no Setor Bancário	27
3.1.4 Os Impactos no Marketing	31
3.2 A MARCA	35
3.3 <i>BRANDING</i>	36
3.4 VALOR DE MARCA	40
3.5 POSICIONAMENTO	42
4 APROFUNDAMENTO DO TEMA/ RESULTADOS, ANÁLISE E DISCUSSÃO	47
4.1 ESTRATÉGIAS DE MARKETING E <i>BRANDING</i>	48
4.1.1 Marketing (Pesquisa)	49
4.1.2 Marketing (Produto e Serviço)	50
4.1.3 Marketing (Preço)	56
4.1.4 Marketing (Praça)	57
4.1.5 Marketing (Promoção)	57
4.2 ANÁLISE COMPARATIVA DE POSICIONAMENTO	77
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	89
REFERÊNCIAS	93

1 INTRODUÇÃO

A Revolução da Tecnologia da Informação e Comunicação repercutiu na sociedade como um todo, de forma que atingiu a economia, logo o setor bancário e o Marketing. Ao longo da história, a tecnologia foi determinante para o desenvolvimento dessas áreas, de forma que se apresentou como um marco histórico. No setor bancário, ela foi responsável por otimizar processos e conferir mais valor ao consumidor. Enquanto no Marketing, a informação disponível na Internet e as possibilidades de o cliente expressar sua experiência deram poder a ele.

À vista disso, o cenário digital demandou reestruturação dos bancos para continuarem competitivos ou até mesmo sobreviver, como foi necessário durante a pandemia da COVID-19. As novas tecnologias oportunizaram a inovação das instituições financeiras já existentes para se tornarem mais produtivas, diminuir custos ou se diferenciar no mercado, mas também o nascimento de bancos totalmente digitais, as *fintechs*. Dessa forma, a Revolução Tecnológica acelerou a modernização natural do setor que combinada com o uso crescente da Internet e do celular, resultaram no *Mobile Banking*.

Segundo Kotler; Kartajaya e Setiawan (2017), a conectividade proporcionada pela tecnologia mudou o processo de compra, pois, através da Internet, o consumidor tornou-se ativo e colaborativo. Nesse cenário, ele conquistou autonomia para tomar melhores decisões de compra através das informações disponibilizadas na rede pela organização ou através do retorno da experiência dos demais clientes. Então, além de ele ter se tornado exigente nesse aspecto, o novo perfil do consumidor buscou consumir produtos ou serviços coerentes com seus valores pessoais e coletivos, uma vez que passou a ter preferência individual e desejo de conformidade social.

1.1 TEMA E DELIMITAÇÃO DO TEMA

O crescimento da economia digital tem sido a realidade nas últimas décadas e uma tendência a consolidar-se no futuro que evidenciou o Marketing Digital. Conforme McLuhan (1974 apud RECUERO, 2000), os meios atuaram como extensão do indivíduo ao intermediar processos humanos. Então, no contexto em que a Internet convergiu as mídias, ela se tornou um importante recurso na nova economia, porque, através dela, agregaram-se diversas ferramentas de pesquisa, oferta, comunicação e vendas.

Através das ferramentas digitais, o Marketing pôde realizar estratégias mais integradas e eficientes. Com a rede foi possível adquirir dados do segmento e dos esforços da comunicação, de forma que puderam aperfeiçoar o produto/serviço e personalizar o conteúdo publicado. Além disso, ampliou-se a maneira de construir uma marca e se relacionar com o cliente. Portanto, como as outras áreas sociais, o Marketing e a Comunicação também precisaram se reinventar, inclusive a comunicação do setor bancário caracterizada pela formalidade.

Em um cenário cada vez mais competitivo, as instituições financeiras utilizaram o Marketing Digital para criar vantagem competitiva frente à concorrência, ou seja, posicionar sua marca na mente do cliente. A respeito disso, a *fintech* Nubank teve destaque na comunicação digital, devido ao posicionamento de marca consistente que apresentou através de uma aparente ação de *Branding* que englobou a organização como um todo. Desta forma, conseguiu inovar na categoria ao combinar estratégias de comunicação como Marketing de Relacionamento, de Conteúdo, de Atração, Humanização da Marca, Marketing 3.0 e 4.0, entre outros esforços que passaram a essência da marca.

Em vista do que foi apresentado, analisamos o caso da Nubank para evidenciar o contexto digital contemporâneo de reestruturação bancária e comunicacional que ampliou as maneiras de posicionar uma marca. Simultaneamente, apresentar o caso do Posicionamento de Marca na Comunicação Digital da *fintech* Nubank, que soube explorar o potencial da Internet para se diferenciar dos bancos tradicionais consolidados até então.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

O problema de pesquisa do presente trabalho pode ser sintetizado na seguinte questão: Como o posicionamento de marca da Nubank influenciou na comunicação digital da *fintech*?

1.3 JUSTIFICATIVA

O tema se apresentou atual e pouco explorado em meio a incipiente Revolução Tecnológica, onde as organizações precisaram se reinventar interna e externamente através das tecnologias da informação e comunicação. Diante disso, o tema foi relevante para ser investigado, devido ao atual crescimento da comunicação digital e competitividade entre as

instituições financeiras. Assim, o presente trabalho apresentou como a Nubank inovou na comunicação através da tecnologia, desde o modelo de negócio até a comunicação, enquanto esses aspectos constituíram a vantagem competitiva da marca.

A pesquisa pôde contribuir para as áreas acadêmicas de Publicidade e Propaganda e Administração, onde Estudos de Caso são comuns ao servir de modelo prático aos conceitos estudados. Dessa forma, agregou ao apresentar os esforços inovadores da Nubank em relação à Comunicação Digital e ao Marketing, no setor financeiro, para criar vantagem competitiva. Assim, o caso do posicionamento de marca da Nubank serviu de referência para estudos acadêmicos ou, até mesmo, empresariais, por representar o processo de readaptação das empresas na nova economia.

Além disso, a pesquisa se apresentou como uma iniciativa para instigar estudos na área de temas contemporâneos como comunicação digital, *fintechs*, mídias sociais e humanização da marca em instituições financeiras.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo Geral

Analisar o posicionamento de marca na comunicação digital da *fintech* Nubank, com foco em um estudo de caso.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Analisar o Posicionamento de Marca da Nubank nos seguintes canais digitais: *site* institucional, blog e Instagram;
- Através do quadro de referência, definir o principal concorrente de mercado e comparar diferenças e semelhanças em relação ao Posicionamento de Marca;
- Identificar a vantagem competitiva da marca Nubank.

1.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O presente trabalho apresentou algumas limitações, como foi o caso da adesão da técnica de observação individual que pode trazer viés pessoal. Assim, uma observação em

grupo poderia ter sido utilizada para intensificar a objetividade da pesquisa. Além disso, o tema permitiu outras abordagens como realizar uma pesquisa participante que envolvesse o público-alvo da Nubank. Desta forma, seria avaliada a percepção do posicionamento de marca pelos clientes, a imagem da marca, assimilada frente à identidade de marca divulgada pela comunicação da *fintech*, enquanto seria possível relacionar os resultados com a decisão de compra do cliente. Assim, seria levantada a eficiência da comunicação digital da instituição ao identificar possíveis pontos cegos da comunicação, as associações relevantes ou não ao posicionamento de marca no setor financeiro e verificar se a maneira inovadora de se comunicar em uma categoria tradicional tem sido aceita pelo público-alvo.

1.6 SÍNTESE DA METODOLOGIA

Para atingir os objetivos da pesquisa foi realizado um Estudo de Caso (YIN, 2001 apud PRODANOV e FREITAS, 2013) que consistiu na análise aprofundada da comunicação digital da *fintech* Nubank e dos produtos similares do BB Digital, de forma que fosse identificada a relação da mesma com o Posicionamento de Marca. A pesquisa se caracterizou como exploratória e descritiva, porque tornou conceitos como o Posicionamento de Marca, *Branding* e Marketing Digital mais evidentes no desenvolvimento do trabalho através da apresentação do posicionamento na comunicação dos bancos digitais.

A abordagem utilizada foi qualitativa (MARTINS, 2004) por ser a mais apropriada para realizar uma análise nos canais digitais da Nubank e do BB Digital. O motivo disso foi que o estudo aconteceu de maneira aprofundada e completa ao considerar as variáveis subjetivas e não mensuráveis que constituíram o posicionamento de marca para melhor assimilação e desenvolvimento da monografia.

Os procedimentos técnicos utilizados foram documentação direta intensiva que consistiu na observação sistemática das plataformas de comunicação e a documentação indireta por meio da pesquisa documental (ROESCH, 1999 apud PRODANOV e FREITAS, 2013) e bibliográfica (GIL, 2002). Através dos materiais bibliográficos encontrados constituiu-se o quadro de referência e o plano de observação para direcionar a coleta de dados (PRODANOV e FREITAS, 2013). Assim, foram selecionados os documentos relevantes à pesquisa.

A técnica da observação direta extensiva (PRODANOV e FREITAS, 2013) também foi utilizada através da avaliação de conteúdo (BARDIN, 1977) do recorte dos canais de

comunicação da Nubank e do BB Digital. A avaliação seguiu o conceito proposto por Gil (2003) de ser lógica com apoio em teorias e comparação com outros estudos. Enquanto as interpretações se desenvolveram como Câmara (2013) descreveu, “As interpretações a que levam as inferências serão sempre no sentido de buscar o que se esconde sob a aparente realidade, o que significa verdadeiramente o discurso enunciado [...]”.

1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente capítulo é introdutório, de forma que trouxe os principais elementos do trabalho sucintamente. O capítulo dois apresentou a metodologia científica completa utilizada para a construção da pesquisa. O capítulo três consistiu na fundamentação teórica, onde foi abordada a contextualização histórica dos principais vetores que proporcionaram o contexto digital que a Nubank surgiu e os principais conceitos que direcionaram e fundamentaram o estudo. No capítulo quatro foi aprofundado o tema da monografia ao apresentar o objeto de estudo, a Nubank; identificar as principais estratégias de comunicação utilizadas pela *fintech* que construíram seu Posicionamento de Marca; e, em uma análise comparativa, identificar a vantagem competitiva pregada pela marca frente a um concorrente tradicional, o BB Digital. No mesmo capítulo foram apresentados os resultados, análises e discussões, uma vez que o trabalho consistiu em uma avaliação de conteúdo. Por fim, no capítulo cinco foram apresentadas as conclusões e recomendações obtidas a partir da pesquisa realizada, seguidas pelo referencial teórico.

2 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa teve início no interesse pessoal da pesquisadora sobre os temas: Marketing Digital, subjetividade e Posicionamento de Marca; e uma vez que a Nubank centralizou todos esses conceitos, a *fintech* tornou-se objeto do presente estudo de caso. Desta forma, a pesquisa se caracterizou como exploratória, pois, nas palavras de Prodanov e Freitas (2013), visou “proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o explícito.” E, também, se caracterizou como descritiva que, segundo Prodanov e Freitas (2013), “expõe as características de uma determinada população ou fenômeno, demandando técnicas padronizadas de coleta de dados”.

Para analisar o posicionamento de marca na comunicação digital da *fintech* Nubank foi realizado um estudo de caso, que, de acordo com Yin (2001) citado por Prodanov e Freitas (2013, p. 60), é “quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”. Configurou-se como uma pesquisa de natureza aplicada, pois foi utilizado conhecimento da pesquisa básica para resolver o problema. Além disso, Boaventura (2004), citado por Prodanov e Freitas (2013), reforçou a natureza da pesquisa ao afirmar que estudos de caso têm metodologia de pesquisa aplicada, pois têm como objetivo a produção de conhecimento para aplicação prática da teoria na solução de problemas da sociedade.

A abordagem adotada na pesquisa foi qualitativa, escolhida para permitir uma análise completa e aprofundada da comunicação digital no *site* institucional, blog e Instagram da Nubank e Banco do Brasil (BB) Digital, visando expor os aspectos subjetivos e não mensuráveis que compõe o posicionamento de marca. A escolha foi intencional, alinhada com o conceito de Prodanov e Freitas (2013, p. 44), de que “Pesquisa é, portanto, um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, as quais têm por base procedimentos racionais e sistemáticos.”. Assim, a adesão do caráter qualitativo para o trabalho foi mais apropriada diante do objetivo de responder à questão de como o posicionamento de marca da Nubank influenciou na comunicação digital da organização. A seguir, a pesquisadora Martins explanou sobre a abordagem:

[...] as chamadas metodologias qualitativas privilegiam, de modo geral, da análise de microprocessos, através do estudo das ações sociais individuais e grupais. Realizando um exame intensivo dos dados, tanto em amplitude quanto em profundidade, os métodos qualitativos tratam as unidades sociais investigadas como totalidades que desafiam o pesquisador. Neste caso, a preocupação básica do cientista social é a estreita aproximação dos dados, de fazê-lo falar da forma mais completa possível, abrindo-se à realidade social para melhor apreendê-la e compreendê-la (MARTINS, 2004, p. 292).

Conforme Prodanov e Freitas (2013, p. 70), na abordagem qualitativa, a pesquisa tem o ambiente como fonte direta dos dados, o que exige uma pesquisa de campo intensiva, onde as questões são estudadas como elas se apresentam sem qualquer manipulação intencional do pesquisador. Sendo pesquisa de campo definida por Marconi e Lakatos (2003) como “aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.”.

Os procedimentos técnicos utilizados na construção do trabalho foram documentação direta intensiva por meio da observação sistemática e individual do local onde os eventos ocorrem naturalmente, os canais digitais, e a documentação indireta com pesquisa documental e bibliográfica (ROESCH, 1999 apud PRODANOV e FREITAS, 2013). Conforme Gil (2002, p. 44), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” e a pesquisa documental:

[...] assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes: Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa (GIL, 2002, p. 45).

Diante disso, a pesquisa bibliográfica foi feita para compreender o estado do problema, montar um quadro de referência e selecionar as variáveis do trabalho através de *sites* de busca confiáveis da Internet. Os instrumentos da pesquisa de campo foram plataformas digitais como repositórios e bibliotecas digitais como a BDTD (Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações), Academia.edu e Google *Scholar*. Foram pesquisadas palavras-chave como Posicionamento de Marca, Valor de Marca, Nubank, BB Digital, *Fintech*, Banco Digital, Comunicação Digital, *Branding* e Metodologia Científica. Através das buscas, foram selecionados trabalhos científicos, como artigos e monografias, revistas, pesquisas de instituições, livros, com destaque os de Marketing 3.0 e 4.0 de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2012 e 2017); Administração e Marketing de Kotler e Keller (2012); Metodologia do Trabalho Científico de Prodanov e Freitas (2013); e a revisão bibliográfica “Fundamentos do Posicionamento de Marcas” de Serralvo e Furrier (2004).

Quanto à coleta de dados, Prodanov e Freitas (2013) a conceituaram como “a fase do método de pesquisa, cujo objetivo é obter informações da realidade. Nessa etapa, definimos onde e como será realizada a pesquisa.” Então, nesse momento, foram definidos alguns aspectos desse estudo como os instrumentos utilizados para a coleta de dados e a forma como

essas informações seriam organizadas, sistematizadas e, enfim, avaliadas. Uma vez que o foco da pesquisa foi a comunicação digital, as ferramentas utilizadas para a coleta de conteúdo foram: Internet, *site* de busca e as plataformas *online* dos bancos digitais, sendo elas *site* institucional e Instagram do BB Digital e da Nubank, com adição do blog da *fintech*.

Para cumprir os objetivos específicos propostos na pesquisa, a Nubank foi analisada quanto aos aspectos de Marketing e Posicionamento na comunicação digital, pois se apresentaram vinculados. Conforme Oliveira e Campomar (2007), ao longo do tempo, o posicionamento deixou de ser apenas a diretriz do processo comunicacional para englobar todo o Mix de Marketing. A primeira parte do desenvolvimento do tema consistiu na apresentação da empresa e suas principais estratégias de Marketing que conduziram a comunicação digital da organização. A seguir foi apresentada a análise das suas redes sociais para expor o posicionamento contido nos canais de contato com o público. E, uma vez que o Posicionamento de Marca consistiu nos esforços para gerar vantagem competitiva frente aos concorrentes, o próximo e último tópico do aprofundamento do tema foi uma análise comparativa entre a Nubank e o concorrente mais apropriado para identificar a superioridade da marca na prática, o BB Digital.

Em relação ao universo da pesquisa, o BB Digital foi selecionado como concorrente da Nubank, apesar de ser um projeto digital do Banco do Brasil, por pertencer a um banco tradicional e ter serviços similares aos da Nubank. Uma vez que o posicionamento da *fintech* a colocou em oposição ao serviço bancário tradicional e o BB Digital ofereceu serviços digitais comparáveis aos da Nubank, ele foi o concorrente mais coerente para fazer parte desse estudo sobre a vantagem competitiva no Posicionamento de Marca. Desta forma, o universo da pesquisa desse estudo consistiu na Nubank e no BB Digital.

A pesquisa foi realizada entre fevereiro e maio de 2021 tendo o plano geral e o quadro de referência como guias, uma vez que esse apresentou as principais variáveis do estudo para a avaliação dos canais digitais da Nubank e do BB Digital com foco no Posicionamento de Marca. As plataformas digitais escolhidas para a avaliação do Posicionamento de Marca da Nubank foram o *site* institucional, pois é a primeira fonte de busca dos curiosos; o blog, devido à vasta disponibilidade de informações sobre a *fintech*; e o Instagram, com 1,9 milhão de seguidores, devido ao maior engajamento com o público sustentado pela média das últimas três publicações de 21 mil *likes* e 912 comentários por publicação contra a média das três últimas publicações do Facebook com 465 reações positivas e 279 comentários, dados levantados na primeira semana de abril de 2021. Para assemelhar a análise, os canais digitais

do BB Digital selecionados para o estudo foram os mesmos escolhidos para a Nubank: *site* institucional e Instagram, uma vez que o BB não apresentou um blog ou canal equivalente quanto à disponibilidade de informação.

A avaliação da comunicação visual e de conteúdo do *site* institucional da Nubank foi completa, o que consistiu na avaliação de todas as categorias da página, contemplou desde as informações sobre a cultura organizacional até os produtos oferecidos. Semelhantemente, todas as categorias disponíveis no blog foram avaliadas e um número significativo de matérias com base no plano de observação que pretendia encontrar: as principais associações, valores, promessa da marca, estratégias e padrões na comunicação que constituíram o posicionamento. No Instagram foi avaliada a forma como o perfil se posicionou através da identidade visual, dos formatos e ferramentas utilizadas, das interações nos comentários, da linguagem e do conteúdo do *story*, *reels*, IGTV e das últimas 51 publicações, analisadas na primeira semana de abril de 2021. Quanto ao BB Digital, o *site* e o Instagram avaliados foram do Banco do Brasil com foco nas páginas sobre a cultura da empresa, a Conta Fácil e Ourocard Fácil que foram os produtos mais similares aos da Nubank. A avaliação dos canais do BB Digital aconteceu com a mesma técnica utilizada no estudo dos canais da Nubank, englobou a comunicação visual, linguagem, relevância e qualidade do conteúdo, ferramentas e formatos utilizados, de forma que fossem identificados os fundamentos do Posicionamento de Marca.

Para o tratamento e análise da informação, descrita acima, foi utilizada a observação direta extensiva (PRODANOV e FREITAS, 2013, p. 102) através da avaliação de conteúdo explanada por Bardin:

[...] foi elaborada por Osgood, por Saporta e Nunnally em 1956. Tem por finalidade medir as atitudes do locutor quanto aos objectos de que ele fala. A concepção da linguagem em que esta análise se fundamenta é chamada representacional, isto é, considera-se que a linguagem representa e reflecte directamente aquele que a utiliza. Por conseguinte, podemos contentar com os indicadores manifestos, explicitamente contidos na comunicação para fazer inferências a respeito da fonte de emissão (BARDIN, 1977, p. 155).

Ainda conforme Bardin (1977), a técnica utilizada para realizar a avaliação, apesar de não se caracterizar teoricamente como a análise de conteúdo da autora, organizou-se como o conceito em três fases: 1. A pré-análise; 2. A exploração do material; e 3. O tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. Segundo Bardin, a primeira fase consistiu em operacionalizar as ideias iniciais em um plano de trabalho preciso, mas flexível. Nesse momento do presente trabalho foram selecionados os materiais bibliográficos e documentais para o desenvolvimento da pesquisa, o que resultou na compreensão crescente do tema, na

formulação de ideias e dos objetivos específicos. Em seguida houve o levantamento de indicadores para fundamentação da interpretação final, como a identificação do posicionamento de marca da Nubank através da avaliação de conteúdo das suas plataformas digitais e a análise comparativa do posicionamento com um concorrente para compreender a vantagem competitiva da *fintech* na prática. Então, houve a seleção do conteúdo ao levar em consideração os critérios: posicionamento de marca para o público desconhecido e o canal mais importante para uma instituição, sendo selecionado o *site* institucional; quantidade de informação disponibilizada para a pesquisa, sendo selecionado o blog; e rede social com mais público engajado que, no caso, foi o Instagram. A segunda fase foi o cumprimento das decisões tomadas anteriormente que, neste trabalho, foram passíveis de mudanças ao longo do processo, mas, essencialmente, as decisões foram mantidas. Na terceira etapa, a pesquisadora teve como base os resultados obtidos para torná-los significativos e válidos. Neste momento são trabalhadas a interpretação e a inferência, que, aplicadas ao trabalho, tiveram como objetivo extrair o posicionamento da marca da comunicação digital dos bancos digitais estudados. O processo aconteceu como Câmara descreveu:

As interpretações a que levam as inferências serão sempre no sentido de buscar o que se esconde sob a aparente realidade, o que significa verdadeiramente o discurso enunciado, o que querem dizer, em profundidade, certas afirmações, aparentemente superficiais (CÂMARA, 2013, p. 189).

A fase um e dois, de seleção e exploração dos materiais, essenciais ao estudo de caso, tiveram fundamento na teoria de Bardin (1977, p. 98), que considerou o conjunto dos documentos coletados como o *corpus* “para serem submetidos aos procedimentos analíticos. A sua constituição implica muitas vezes em escolhas, seleções e regras.” Segundo a autora (1977, p. 98), são elas: Regra da Exaustividade, pois os documentos sobre o tema foram rigorosamente analisados com o objetivo de não resultar na seletividade e descredibilizar a pesquisa; Regra da Representatividade por buscar selecionar um conteúdo relevante ao contexto da pesquisa; Regra da Homogeneidade, uma vez que os materiais desta pesquisa foram selecionados pela mesma pessoa e segundo os mesmos critérios para serem comparáveis aos outros; e a Regra de Pertinência, pois a pesquisadora tentou buscar documentos adequados, enquanto fonte de informação, para alcançar os objetivos da análise. Além disso, a análise seguiu a lógica e a teoria ao trabalhar com indicadores selecionados a partir dos pontos centrais do Posicionamento de Marca encontrados na literatura, através da categorização por tema.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para compreender o contexto no qual a Nubank surgiu, foram apresentados os fatores que influenciaram na sua criação e atuação no mercado que estão relacionados às consequências da Revolução da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). Em seguida foram levantados conceitos importantes para a análise do posicionamento de marca da *fintech* como Marketing, Marca, *Branding*, Valor de Marca e Posicionamento.

3.1 OS IMPACTOS DA REVOLUÇÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TIC)

A Revolução da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) teve um papel central na história. Ela surgiu de um processo histórico, desde o Iluminismo, em constante mudança que amadureceu no final do século XX e contribuiu para o desenvolvimento de outras áreas sociais como a cultura, a economia, o setor bancário e o Marketing.

O pesquisador Castells (1999, p. 40) discorreu sobre alguns dos acontecimentos históricos, que ocorreram no fim do milênio passado, e que reinventaram a vida humana e contribuíram para a realidade digital. São eles: o fim da Guerra Fria; a mudança do capitalismo; a incorporação das mulheres na força de trabalho; o aumento da concorrência econômica global; a integração global dos mercados financeiros; a incorporação dos diversos sistemas econômicos à Internet, a redefinição de papéis sociais etc.

A Revolução Tecnológica, caracterizada pela passagem da tecnologia eletrônica mecânica e analógica à eletrônica digital, foi fruto de diversas variáveis, mas foi impactada diretamente pela expansão do uso da Internet. Antes chamada de Arpanet, ela foi criada em 1969 pelo Departamento de Defesa dos EUA, para impedir a interferência soviética no sistema norte-americano de comunicações durante a Guerra Fria. Os americanos arquitetaram uma estrutura de rede descentralizada, pois, se um ponto de rede fosse “hackeado” ou destruído, os demais permaneceriam intactos (CASTELLS, 2003).

Conforme Vieira (2003), a Internet chegou ao Brasil em 1988 no ambiente universitário, mas o governo federal só adotou a ferramenta em 1992, sendo comercializada pelo setor privado em 1995, quando foi ofertada à população em geral. Desde então, como demonstrou a pesquisa TIC Domicílios 2019 feita pelo Comitê Gestor da Internet no Brasil (CGI), a expansão da Internet nos domicílios brasileiros seguiu uma tendência mundial. “De

acordo com estimativas da União Internacional de Telecomunicações (2020), a proporção de domicílios conectados, no mundo, era de 27% em 2008, chegando a 57% em 2019.” (COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL, 2020). Através das recorrentes pesquisas TIC Domicílios, o CGI acompanhou o processo de difusão da conectividade nos lares brasileiros:

[...] em 2008, primeiro ano em que a pesquisa foi realizada em áreas urbanas e rurais, apenas 18% dos domicílios brasileiros tinham acesso à rede. Em 2019, essa proporção era quatro vezes maior (71%), o que representa, em números absolutos, cerca de 50,7 milhões de domicílios conectados (COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL, 2020, p. 60).

Os números demonstraram um crescimento exponencial que sustentaram a tendência mundial observada por diversos pesquisadores, mas que ainda não contemplou toda a população. Em números de indivíduos, os 71% dos brasileiros conectados representam a estimativa de 133,8 milhões de usuários de Internet no Brasil em 2019. Apesar disso, “as parcelas mais vulneráveis da população utilizaram menos essa possibilidade de acesso: 46% entre pessoas com 60 anos ou mais, chegando a 75% na faixa entre 25 e 34 anos.” (COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL, 2020).

Com o advento da Internet, o mundo passou a estar conectado, de forma que a comunicação empresarial pôde deixar de ser apenas unilateral para se tornar interativa e imediata. Onde era realizada a comunicação de massa, surgiu a possibilidade de comunicação segmentada, assim as empresas puderam direcionar sua mensagem a segmentos de mercado e dialogar com seus consumidores nas redes sociais. Em relação aos consumidores, que ocupavam o lugar de receptores passivos da mensagem, passaram a poder ser potenciais emissores ao interagirem com outros indivíduos e organizações, sem a limitação de tempo e espaço. Desta forma, o mundo passou a ser interligado através da Internet, o que diminuiu as distâncias econômicas, culturais e sociais, como McLuhan (1974 apud RECUERO, 2000) previu no conceito de aldeia global.

3.1.1 Os Impactos na Cultura

O efeito do novo meio de comunicação no mundo foi a quebra de diversos paradigmas sociais, desde a forma de pensar até transformações estruturais na forma de se relacionar. Quanto mais pessoas aderiram ao meio digital, mais elas tiveram o poder de influenciar as diversas áreas sociais e ser influenciada por elas. Desta forma, a realidade digital se

configurou a partir das contribuições da Internet e, simultaneamente, pelos esforços de diferentes pessoas, culturas e interesses.

O pesquisador Castells (2003, p. 64 e 65), argumentou que a cultura da Internet, assim como qualquer estrutura social, foi construída em cima de uma base de valores dos precursores. Constituiu-se pela articulação entre quatro camadas: a cultura tecnomeritocrática, que se referiu à excelência científica e tecnológica; a cultura *hacker*, que explorou o potencial de inovação tecnológica; a cultura comunitária virtual, que reinventou a sociedade através da interação na comunidade *online*, e a cultura empresarial, que investiu e explorou a ferramenta visando o lucro e poder.

Após a exposição das quatro camadas que constituíram a cultura da Internet, percebemos que os atributos iniciais reverberaram na rede e na sociedade atual. Algumas das características herdadas foram: a excelência da ciência e tecnologia, a inovação empresarial, a liberdade, o empreendedorismo, a colaboração, a criatividade, a desconstrução e reinvenção social, a interação, a horizontalidade, o crescimento em escala, a velocidade de produção e resultados, a independência, a personalização e o individualismo.

Apesar de a Internet ainda possuir seus valores fundamentais, a livre disseminação do código-fonte e a reconstrução através dos programadores permitiram que a mesma fosse reinventada em outras realidades, afastando-se do propósito inicial. O motivo pelo qual os valores originais reverberaram deve-se ao fato de ela ter influenciado e transformado a sociedade, enquanto foi reinventada de acordo com os espaços que ocupou.

O mundo conheceu o ciberespaço, um não-lugar físico e geográfico, mas uma interface digital entre campos tecnológicos. Segundo Recuero (2000), “[...] o advento do ciberespaço, um espaço novo, não concreto, mas igualmente real sugere uma reconfiguração dos espaços já conhecidos, das relações entre as pessoas e da própria estrutura de poder.” A Internet se apresentou como uma facilitadora ao diminuir distâncias através de uma linguagem hipertextual comum, a Comunicação Mediada por Computador (LOGAN, 1999 apud RECUERO, 2000) que reestruturou processos sociais.

A Comunicação Mediada por Computador (CMC) foi um conceito desenvolvido por Logan (1999 apud RECUERO, 2000) que apresentou a Internet como a sexta linguagem. Segundo o pesquisador, a humanidade se desenvolveu ao buscar organizar o caos do meio no decorrer da história. Desta forma, o indivíduo desenvolveu habilidades na fala, na escrita, nas ciências, na tecnologia e na Internet para ser capaz de compreender a realidade.

3.1.2 Os Impactos na Economia

A Internet permitiu a reestruturação dos modelos de negócio que não representou, especificamente, à indústria tecnológica, mas todos os setores do mercado que repensaram seus esforços aliados à tecnologia. Desta forma, o fenômeno englobou tanto às organizações que trabalharam a fundação de empresas eletrônicas de forma inovadora, quanto àquelas que utilizaram os recursos tecnológicos na construção de produtos ou processos internos, como, por exemplo, o uso de Intranet, para comunicação interna dos colaboradores, e a Interconexão, para relacionamento com fornecedores. Diante disso, a inovação tecnológica da nova economia pôde agregar eficiência aos empresários, com maior produtividade e menos custo operacional, além de poder representar a vantagem competitiva no mercado através dos benefícios gerados aos clientes (CASTELLS, 2003).

O impacto da inserção das tecnologias na sociedade transformou a dinâmica da economia mundial nos modelos de geração e acumulação de riqueza. O que antes tinha como padrão a acumulação através de bens materiais tangíveis tornou-se o oposto, onde o conhecimento e a informação exerceram papéis centrais, sendo as TIC's seu elemento propulsor.

A expansão das tecnologias ocorreu através dos investimentos do governo e dos empresários em vista do potencial de inovação da ferramenta na vida das pessoas. A partir disso, ela se disseminou no mundo através das ideias dos criadores e ferramentas disruptivas na rotina dos consumidores que prometiam uma experiência de facilidade, independência e autonomia que não parou de se desenvolver e conquistar mais adeptos. À vista disso, o CGI, na pesquisa TIC Domicílios 2019, evidenciou:

As atividades de comunicação foram as mais realizadas na rede, sendo o envio de mensagens instantâneas realizado por 92% dos usuários de Internet, seguido pelo uso de redes sociais (76%) e chamadas por voz ou vídeo (73%), em crescimento nos últimos anos. A busca por informações também esteve entre as principais atividades realizadas na Internet, sobretudo a busca por produtos e serviços (59%), seguida por assuntos relacionados a saúde ou a serviços de saúde (47%). (COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL, 2020, p. 24).

Além dos dados apresentados, a pesquisa TIC Domicílio 2019, ainda apresentou a predominância do uso do celular para acessar a Internet. “O telefone celular foi o principal dispositivo usado para acessar a Internet (99%). Para 58% dos usuários, o acesso foi feito exclusivamente pelo celular [...]” (COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL, 2020,

p. 24). Uma vez que o dispositivo móvel pode ser acessado em qualquer lugar, o aparelho conferiu praticidade ao consumidor por conferir conexão à rede independente do lugar.

Os dados demonstraram como a Revolução Tecnológica transformou os hábitos básicos de um indivíduo, de forma que a comunicação, o estudo, o trabalho, o consumo, etc. foram reestruturados. Houve uma transição veloz em toda a sociedade que permitiu a intermediação das ações humanas por meio da tecnologia, como uma extensão, que nos conectaram a diferentes tipos de informações e a possíveis soluções. McLuhan, citado por Recuero (2000), explanou sobre o assunto:

Segundo McLuhan, os meios de comunicação atuam como extensões das capacidades naturais dos seres humanos. A televisão mostra aquilo que não podemos ver fisicamente, mas através dela, como uma extensão de nossos olhos. O rádio trouxe as notícias das quais não tínhamos conhecimento, como uma extensão dos nossos ouvidos. O telefone nos permitiu levar a voz a uma distância infinitamente maior do que jamais se havia pensado. E assim sucessivamente, cada meio representou uma extensão de uma capacidade natural dos seres humanos (MCLUHAN, 1974 apud RECUERO, 2000, p. 1).

O avanço da era digital foi tão abrupto que os profissionais, empregados e empregadores, sentiram a necessidade de acompanhá-lo e se adaptarem às transformações tecnológicas. Caso contrário, eles ficariam desatualizados e perderiam o valor no mercado de trabalho cada vez mais tecnológico e competitivo. Algumas empresas, atentas às demandas do cenário, investiram na capacitação dos seus colaboradores, na atualização de seus processos empresariais e/ou aderiram o ambiente *online* como plataforma de vendas. A respeito disso, a pesquisa TIC Domicílio 2019 apresentou dados relativos ao consumo na Internet:

A busca por produtos ou serviços *on-line* apresentou aumento em relação a 2018 (55%), sobretudo entre usuários de maior escolaridade e classes mais altas: em 2019, 88% daqueles com Ensino Superior e 83% dos pertencentes à classe B realizaram esse tipo de busca, proporções que foram de 82% e 74% em 2018, respectivamente. Acompanhando esse aumento, em 2019 também cresceu a proporção de usuários que realizaram compras de produtos ou serviços pela Internet. Aproximadamente dois em cada cinco usuários (39%) declararam ter feito compras *on-line* nos 12 meses anteriores à realização do estudo, número que equivale a cerca de 52,6 milhões de brasileiros, um acréscimo de quase 9 milhões de consumidores *on-line* em comparação a 2018 (COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL, 2020, p. 74).

Os dados indicaram que a Revolução da TIC alcançou a economia através das empresas eletrônicas que reinventaram os processos de compra e venda. Conforme Castells (2003), empresas eletrônicas consistiram em “qualquer atividade de negócio cujas operações-chave de administração, financiamento, inovação, produção, distribuição, vendas, relações com empregados e relações com clientes tenham lugar predominantemente pela/na Internet[...]”. Elas representaram um segmento novo no mercado que continuaram seguindo as

regras padrões de movimentação de capital pela troca de produto/serviço, mas as formas de realizar as transações foram intermediadas pela rede. Por isso, um empreendimento fundamentado na Internet pode ter como benefício o aumento da produtividade e eficiência, enquanto diminui custos e tempo, o que pode representar uma vantagem competitiva.

3.1.3 Os Impactos no Setor Bancário

Como vimos até este ponto do trabalho, as transformações geradas através das novas tecnologias alcançaram todas as áreas sociais, de forma que reivindicou grandes esforços dos envolvidos. Sobre os desdobramentos digitais no setor bancário, Skinner (2015) afirmou que as instituições financeiras foram as mais atingidas:

Em plena era digital, o setor da economia considerado mais informatizado, é o setor bancário. Esse segmento da economia constitui-se o mais afetado pela tecnologia da informação (TI), o que exige dos bancos um grande esforço na assimilação e incorporação das tecnologias da informação, tanto no processo operacional quanto na sua estratégia competitiva (SKINNER, 2015 apud SILVA e UEHARA, 2019, p. 7).

O processo de modernização tecnológica bancária foi estruturado em cinco ondas de inovação por Cernev, Diniz e Jayo (2009), caracterizadas como “ondas”, porque as fases não se encerraram, mas impulsionaram à seguinte. Elas tiveram a influência das seguintes variáveis, detalhadas no Quadro 1: a tecnologia, a demanda de mercado e a regulamentação do setor que deteve o poder de impulsionar ou restringir o potencial de inovação. Assim, os bancos se reinventaram através da tecnologia e ofertaram novos serviços de acordo com a flexibilidade da regulamentação bancária em cada período.

Quadro 1 - Ondas de inovação tecnológica nos bancos.

	Tecnologias	Demandas de mercado	Regulamentação
1ª onda	<i>Mainframe</i>	Aumento do número de clientes leva ao crescimento do volume de transações processadas em <i>back-office</i>	Incentivos à concentração bancária e à automação de registros contábeis
2ª onda	Minicomputadores	Necessidade de processamento no nível da agência; implantação de sistemas <i>online</i>	Restrição às importações e investimento na indústria nacional
3ª onda	Microcomputadores	Demanda por auto-atendimento, no ambiente da agência e através de caixas eletrônicos	Controle inflacionário
4ª onda	<i>Home e Office banking; Internet</i>	Maior interatividade e comodidade para clientes que já dispõem de computadores	Legislação de provedores e responsabilidades na web
5ª onda	Mobilidade e convergência digital	Maior capilaridade e ubiqüidade para expansão da rede de clientes	Sistema financeiro inclusivo e telecomunicações no mercado financeiro

Fonte: Cernev, Diniz e Jayo, (2009, p.2).

Na primeira onda de inovação, os bancos aderiram aos computadores (*mainframe*) para armazenar e processar os dados de *back-office*, diante do aumento de clientes e incentivos à automação de registros bancários, que reduziu custos ao substituir o trabalho manual por computadores. Na segunda onda foi implantado o sistema *online* nas agências com o investimento na indústria nacional. Na terceira onda, a inovação bancária se tornou visível aos clientes através da automação de caixas eletrônicos, os canais de autoatendimento (ATM), devido à demanda por isso e ao controle inflacionário. Na quarta onda, através do *Internet Banking* e da legislação de provedores, o cliente foi capaz de realizar operações bancárias em locais conectados à Internet, que conferiu comodidade a ele. Na quinta onda, devido à convergência digital aos celulares e o sistema financeiro inclusivo, os bancos usaram a TI estrategicamente para alcançar camadas sociais mais baixas com o intuito de aumentar o quadro de consumidores através de correspondentes bancários suportados por tecnologia.

Os bancos buscaram formas de se aliar à tecnologia, pois a modernização do setor tornou os processos mais eficientes. Segundo Hawkins (2001 apud CARVALHO, 2019), “Os canais digitais se tornam uma boa alternativa para redução dos custos e busca por clientes mais bem informados, conectados com as novas tecnologias, o que torna um diferencial competitivo.”. Os autores, Meneguelli e Bernardo (2010), evidenciaram os benefícios que a Internet proporcionou às instituições financeiras e aos consumidores:

Nesse cenário, é importante ressaltar que a Internet facilitou o desenvolvimento dos serviços bancários, tanto aos clientes quanto aos próprios bancos. Através da internet foi possível aos clientes usar os serviços disponíveis nas plataformas digitais, acompanhar suas transações financeiras através de seus computadores, e aos bancos alavancar suas vendas, melhorar sua interação com os clientes, além de apresentar estratégias inovadoras para o setor bancário (MENEQUELLI e BERNARDO, 2010 apud SILVA e UEHARA, 2019, p. 7).

Oferecer valor ao cliente tornou-se central na nova economia, uma vez que o perfil do consumidor mudou através do desenvolvimento social e econômico. A tecnologia foi a principal responsável pela transformação de comportamento do cliente que, com a Internet, teve acesso à informação e poder de declarar sua insatisfação em proporções ilimitadas. Então, ele passou a ser exigente e crítico com os produtos de consumo, de forma que os bancos buscaram oferecer um serviço mais eficiente. Mineguelli e Bernardo (2010) relataram uma maneira utilizada pelas instituições:

A tendência que cresce no mercado bancário é do autosserviço *online*. Os bancos passam a enxergar seus clientes não só como usuários ou consumidores, mas como coprodutores de seus serviços. Os processos bancários já podem ser desenvolvidos com a colaboração dos clientes, os quais realizam grande parte das atividades bancárias através do uso da tecnologia digital, restando aos bancos apenas as conclusões finais desses processos (MENEQUELLI e BERNARDO, 2010 apud SILVA e UEHARA, 2019, p. 7).

Soma-se a isso, a adesão da população ao uso de celulares, de forma que foi apropriado tornar a ferramenta mediadora de processos bancários que resultou no *Mobile Banking*. Cernev, Diniz e Jayo (2009) conceituaram o fenômeno da seguinte forma: “[...] pode ser entendido como o conjunto de serviços bancários móveis, envolvendo o uso de tecnologias e dispositivos portáteis conectados a redes de telecomunicações móveis [...]”. Os mesmos pesquisadores reiteraram:

Sabe-se que o meio digital de comunicação atualmente mais adotado e difundido, no Brasil e no mundo, em todas as classes sociais, é o telefone celular. Confrontando-se esta informação relacionada à inclusão digital com a quantidade de indivíduos economicamente ativos e incluídos nos sistemas bancários, verifica-se uma expressiva oportunidade de expansão dos serviços bancários via tecnologias de mobilidade digital, a qual propiciaria também uma maior inclusão sócio-econômica de milhões de pessoas em todo o mundo (CERNEV; DINIZ e JAYO, 2009, p. 7).

As ferramentas digitais permitiram que os bancos disponibilizassem *online* os serviços da realidade tradicional, mas, principalmente, puderam ampliar as possibilidades de fazer negócio. Diante disso, o *Mobile Banking* pôde atuar como um serviço adicional dos bancos tradicionais ou ser a base de empresas totalmente digitais como as *fintechs*. De acordo com

Silva e Uehara (2019), “Essas instituições possuem estrutura enxuta e conseguem entregar com rapidez e agilidade os serviços solicitados pelos clientes, principalmente os serviços bancários, como: aprovação de um empréstimo, seleção de um investimento, cotação de seguros.”.

Nesse cenário, uma pesquisa realizada pela FEBRABAN (2018) relatou a importância da inovação bancária na contemporaneidade e a criação de novos modelos de negócios:

[...] os bancos devem ter o pensamento voltado ao crescimento e lucratividade sustentáveis, planejando novos desenvolvimentos e inovações nas diversas áreas de atuação, mesmo em se tratando de um setor conservador com tradições históricas. As maiores representatividades nas inovações são incrementais de produto, canal e processo separadamente, mas também há exemplos de como os bancos estão utilizando combinações de inovação de produto, canal e processo, mas com um novo modelo de negócios para melhorar a experiência do cliente (FEBRABAN, 2018 apud CARVALHO, 2019, p. 44).

O surgimento de negócios disruptivos aumentou a competitividade do setor financeiro e deu-se início a uma corrida por inovação para desenvolver melhores serviços. Assim, conforme Silva e Uehara (2019), “[...] é impossível a permanência de um banco no mercado atual sem que o mesmo invista maciçamente em tecnologias e programas digitais.”. Portanto, as instituições financeiras necessitaram acompanhar as transformações tecnológicas e dos consumidores para buscar oferecer as melhores soluções, e, assim, permanecer no mercado.

As instituições financeiras que já aderiram a tecnologia participaram de um mercado significativo e em ascensão. Segundo a Pesquisa da FEBRABAN (Federação Brasileira de Bancos) de tecnologia bancária (2020), os bancos aumentaram 48% os investimentos em tecnologia; as operações pelo *Mobile Banking* aumentaram 19% comparado ao ano anterior (2018); durante a pandemia do COVID-19 as transações de pessoa física em plataformas digitais representaram 74% e o fenômeno parece se intensificar em vista do sistema *Open Banking* que aumentará a concorrência bancária a partir 2021.

Diante do que foi exposto, o sistema bancário passou por um processo de modernização que não tem fim aparente, uma vez que a tecnologia transformou a sociedade rapidamente e a demanda por ela é cada vez maior. Os bancos tradicionais precisaram adaptar seus processos e produtos para: enxugar os gastos através de inovações tecnológicas; aumentar o valor ofertado aos clientes; e, durante a pandemia, resistir ao *lockdown*. Assim, a TIC proporcionou maneiras de otimizar processos e reinventar atividades financeiras como as *fintechs* fizeram. Nesse contexto, iremos analisar como a *fintech* Nubank e o BB Digital, um banco tradicional, posicionaram suas marcas frente à concorrência para criar vantagem competitiva.

3.1.4 Os Impactos no Marketing

As TICs atingiram o consumidor de diferentes formas em cada período histórico, o que foi decisivo para mudar a dinâmica de funcionamento do mercado, conseqüentemente, do Marketing. Os autores Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) afirmaram que a conectividade proporcionada pela tecnologia mudou o processo de compra do cliente, pois através da Internet, redes sociais e outras ferramentas de acesso à informação, ele foi impelido pela preferência individual e desejo de conformidade social. Os mesmos autores deram detalhes das fases do Marketing a seguir:

Avanços tecnológicos provocaram enormes mudanças nos consumidores, nos mercados e no marketing ao longo do último século. A era do Marketing 1.0 teve início com o desenvolvimento da tecnologia de produção durante a Revolução Industrial. O Marketing 2.0 surgiu em decorrência da tecnologia da informação e com o advento da Internet. Agora, a nova onda tecnológica torna-se o maior propulsor do nascimento do Marketing 3.0 (KOTLER; KARTAJAYA e SETIAWAN, 2012, p. 6 e 7).

A era do Marketing 1.0 era centrado no produto, tinha como objetivo vender para o mercado de massa produtos padronizados e funcionais para eliminar desperdícios, sem distinguir o indivíduo. As empresas eram detentoras do poder e a comunicação refletia de forma vertical, unilateral e sem troca de informações entre a empresa e o cliente.

De acordo com Kotler, Kartajaya e Setiawan (2012), a era do Marketing 2.0 surgiu na era da informação, focada no consumidor, pois o cliente passou a ter o poder de escolha entre os concorrentes com produtos semelhantes. Os consumidores passaram a ter diferentes preferências e o valor de um produto passou a ser definido por ele, desta forma os profissionais de Marketing passaram a segmentar o mercado para criar produtos de qualidade para determinado mercado-alvo. Os produtos passaram a ter além de características funcionais para alcançar o coração e a mente do consumidor. Na comunicação dessa fase, apesar de o consumidor ter ganhado espaço, ele ainda é passivo.

O Marketing 3.0 teve foco nos valores, pois começou a entender o consumidor como um ser humano pleno: com mente, coração e espírito. Os consumidores passaram a se envolver em causas coletivas e sociais movidos por seus valores pessoais, assim eles buscaram empresas com a missão, visão e valores alinhados aos seus sonhos. Eles passaram a buscar satisfação funcional, emocional e espiritual, e as empresas a se envolver com causas coletivas para engajar questões humanitárias, como acabar com a fome do mundo. Esse período do Marketing foi fruto da nova onda explicada a seguir.

Essa nova onda abrange uma tecnologia que permite a conectividade e a interatividade entre indivíduos e grupos. A nova onda de tecnologia é formada por três grandes forças: computadores e celulares baratos, Internet de baixo custo e fonte aberta. A tecnologia permite que os indivíduos se expressem e colaborem entre si. (KOTLER; KARTAJAYA e SETIAWAN, 2012, p. 7).

O ambiente digital, em especial as redes sociais, empoderou o consumidor a ser ativo, participativo e colaborativo, tornando-o um cocriador de valor. À distância de um clique, ele foi capaz de pesquisar sobre as informações técnicas do produto ou serviço, a experiência de consumo de outros consumidores, o preço e a reputação da marca. Ao tornar-se complexo e exigente, o cliente conquistou autonomia para tomar melhores decisões para efetuar uma compra, não sendo mais facilmente coagido a adquirir produtos e experiências insatisfatórias, antes busca consumir um produto ou serviço coerente com seus valores e necessidades. Diante do novo consumidor, o Marketing precisou se adaptar para ter uma abordagem colaborativa, cultural e espiritual.

Segundo os autores Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), o Marketing 4.0 foi uma abordagem criada no contexto da economia digital que conciliou a interação entre *on-line* e *off-line* entre as empresas e consumidores. O Marketing Digital não pretendeu substituir o tradicional, mas ambos combinaram seus papéis permutáveis na construção das marcas com o objetivo de fortalecer o engajamento e defesa da marca com os clientes.

Ao longo do tempo, o Marketing sofreu influência de diversos fatores externos para se adaptar ao cenário de mercado vigente. Apesar disso, de acordo com Dantas e Abreu (não publicado), “[...] a teoria primária do marketing, com todos os conceitos e ideias que prevalecem ao longo do tempo, continua sendo a base para qualquer variação do marketing. O cliente é, sem dúvida, a pessoa mais importante para qualquer uma delas.”.

Segundo Kotler e Keller (2012), “Marketing é um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos de valor entre si.” Após o crescente potencial mercadológico da Internet e do celular, o Marketing passou a agir também no ambiente *online* para se adaptar às transformações digitais. Portanto, os autores Dantas e Abreu (não publicado) definiram o Marketing Digital como “[...] resumir todos os esforços de marketing no ambiente *online*.” Conforme esses autores,

Marketing digital é a execução de atividades que buscam realizar os objetivos de uma organização, prevendo as necessidades do consumidor ou cliente, e dirigindo o fluxo de bens e serviços para a satisfação dessas necessidades, a partir do produtor para o consumidor ou cliente e da utilização da Internet e seus subprodutos como canais de comunicação e vendas (DANTAS e ABREU, p. 30, NÃO PUBLICADO).

No contexto digital, o conceito tradicional dos 4 P's (produto, preço, praça e promoção), de McCarthy, foi adaptado à nova era. Vaz (2011) apresentou os 8 P's do Marketing: pesquisa, planejamento, produção, publicação, promoção, propagação, personalização e precisão; com o argumento de que na Internet, além de ser possível realizar processos circulares, o consumidor exige fluidez em tempos líquidos. Segundo o autor, o processo é cíclico, pois começa e termina no consumidor e representa uma empresa que busca conhecimento de forma contínua, se reinventando para ser melhor. Para Vaz,

A metodologia proposta apresenta uma sequência formal e contínua de passos que levam a empresa a um processo cíclico de geração de conhecimento a respeito do consumidor e do seu próprio negócio na internet (que tem uma proposta de valor ligeiramente diferente do negócio *offline*). (VAZ, 2011, p. 276).

O modelo iniciou-se com a pesquisa, porque as empresas precisam conhecer bem os seus consumidores para oferecer a melhor solução e distinção. Depois de colhidas as informações, realiza-se um plano de Marketing Digital que contenha os canais de comunicação que serão usados, os tipos de conteúdo e outras informações. Então, na etapa de produção, põe-se em prática o que foi planejado. Na publicação, além de publicar, é necessário fazer com que ela tenha destaque com conteúdo relevante. Na promoção promove-se a empresa da melhor forma com conteúdo útil, anúncios atrativos, e-mail marketing e anúncios pagos. Na propagação é necessário estimular o compartilhamento para atingir mais pessoas ou impulsionar a publicação. Na etapa da personalização adapta-se a comunicação ao público-alvo para aumentar a interação e o engajamento objetivando a fidelização. Na precisão, a tecnologia permitiu a mensuração dos resultados de cada ação.

O Marketing Digital trouxe diversas vantagens para as empresas e para os consumidores, desde economia de recursos até estreitamento das relações. Os canais digitais proporcionaram interatividade entre a organização e o cliente, o que ratificou a comunicação como uma via de mão dupla. Além disso, com as novas tecnologias, as empresas passaram a ter acesso às informações do comportamento do consumidor e dos resultados de seus esforços através de dados digitais. Desta forma, a organização passou a conhecer o seu público e direcionar a publicidade com uma segmentação de mercado mais assertiva. Logo, as empresas tiveram a oportunidade de entregar uma experiência melhor na jornada de compra através de aperfeiçoamentos contínuos.

O *Inbound Marketing* (Marketing de Atração) teve como objetivo fazer com que uma empresa pudesse ser encontrada pelo seu público-alvo através de um conteúdo relevante. Essa estratégia baseou-se no Marketing de Permissão, conceito de Godin (2000) que defendeu uma

comunicação a partir do interesse do consumidor pela empresa, em oposição a uma propaganda que interrompe a atenção do cliente de forma indesejada. Após entender as necessidades do consumidor, a empresa pôde trabalhar com o Marketing de Conteúdo, onde ela estabelece um canal de comunicação para dar as respostas às suas questões. Os pesquisadores, Dantas e Abreu (não publicado), explicaram como funciona o Marketing de Atração: “Trata-se de uma estratégia na qual os clientes vêm até a empresa, atraídos pela mensagem divulgada. A partir daí fica mais fácil para a empresa apresentar suas soluções e transformá-los em clientes e até promotores de marca.”.

O Marketing de Conteúdo desempenhou um papel importante para a atração do potencial cliente. Os autores Kotler, Kartajaya e Setiawan explanaram sobre o conceito:

[...] marketing de conteúdo é uma abordagem que envolve criar, selecionar, distribuir e ampliar conteúdo que seja interessante, relevante e útil para um público claramente definido com o objetivo de gerar conversas sobre esse conteúdo. O marketing de conteúdo também é considerado outra forma de jornalismo de marca e de publicação de marca que cria conexões mais profundas entre as marcas e consumidores. As marcas que estão realizando um bom marketing de conteúdo fornecem aos consumidores acesso a conteúdo original de alta qualidade enquanto contam histórias interessantes sobre si mesmas (KOTLER; KARTAJAYA e SETIAWAN, 2017, p. 147).

O Marketing de Conteúdo surgiu devido à capacidade do consumidor de buscar informações das empresas na Internet que fez com que ele se tornasse mais difícil de persuadir. Ao realizar uma busca ativa na rede pela reputação da marca, alguns clientes passaram a não confiar na propaganda tradicional tanto quanto antes, mas passaram a preferir a opinião dos parentes, amigos e/ou de outros consumidores. Por isso, os profissionais de Marketing buscaram criar um relacionamento com o potencial cliente para conquistar sua credibilidade. Assim, as marcas buscaram “ensinar, agradecer e encorajar o estranho a se tornar um amigo” (GODIN, 2000), pelo motivo que foi explicado por Kotler, Kartajaya e Setiawan:

Hoje, existe mais confiança nos relacionamentos horizontais do que nos verticais. Os consumidores acreditam mais uns nos outros do que nas empresas. A ascensão das mídias sociais é apenas reflexo da migração da confiança dos consumidores das empresas para outros consumidores (KOTLER; KARTAJAYA e SETIAWAN, 2012, p. 3).

O acesso à Internet fez com que um dos primeiros passos do consumidor, após o interesse por um produto ou serviço, fosse buscar a empresa no Google. Então, o Marketing de Conteúdo serviu para posicionar bem uma organização como uma das primeiras respostas à busca através do SEO (*Search Engine Optimization*), conseqüentemente, aumentar a visualização das páginas da empresa. Além disso, a estratégia ajudou, através dos canais

digitais, na construção da marca por apresentar os atributos da empresa, criar valor de marca, fidelizar os clientes, entre outros. Conforme Vaz:

O consumidor quer se relacionar com suas marcas e isso não significa contemplar uma bela foto em um outdoor ou um anúncio conceitual na revista. Essas são apenas algumas das maneiras de se construir a marca, porém a disponibilização de conteúdo é a mais efetiva forma de criar relacionamento. A foto cria o conceito da marca, o conteúdo o fixa na mente do usuário e faz com que ela seja relevante, além de fazer com que o usuário interaja com a marca. É essa associação que gera maior lembrança de marca e sentimentos com relação a ela. É o conteúdo que gera percepção de valor para a sua marca (VAZ, 2011, p. 288).

3.2 A MARCA

A marca é a soma intangível dos atributos de um produto; seu nome, embalagem e preço, sua história, reputação e a maneira como ele é promovido. A marca é também definida pelas impressões dos consumidores sobre as pessoas que a usam; assim como pela sua própria experiência pessoal (DAVID OGILVY apud KAPFERER, 2003, p. 54).

Segundo Kotler e Keller (2012), a marca agrega dimensões que tornam um produto diferente dos demais de seu segmento. Os diferenciais em questão são relativos ao desempenho do produto, sendo algo funcional, racional ou tangível, mas, também, àquilo que a marca representa subjetivamente, sendo algo simbólico, emocional ou intangível.

Para a pesquisadora Perez (2004), “a denominação de um signo como marca está vinculada à ideia de distintividade, identidade, autoria e propriedade.” Elementos estes que estiveram associados às marcas desde suas raízes históricas, antes mesmo da evolução de mercado orientada ao consumidor. No Oriente Médio, a identidade dos produtos passou a ser importante no mercado. Os comerciantes tinham se organizado em guildas, uma espécie de sindicato, para realizar o controle de qualidade dos produtos e a marcação tinha como fim a identificação da autoria para responsabilização em caso de qualidade inferior. A questão da propriedade justifica-se na assinatura dos povos antigos em suas propriedades como no gado e em objetos.

Entre os séculos XIX e XX, período marcado pela Revolução Industrial e a lógica da produção, as marcas eram escolhidas com base em nomes próprios de seus proprietários, por exemplo, a Ford. Foi o início do mercado competitivo, logo em seguida, das técnicas de promoção de vendas, então surgiu a necessidade de identificação do produto com nomes para reconhecimento da empresa.

Após a Segunda Guerra Mundial (1945 - 1970) houve uma expansão na economia que foi sustentada pelo consumo de massa, modificando, assim, a função das marcas. O desenvolvimento das mídias passou a ser utilizado como ferramenta de promoção e difusão

das marcas. Sem demora, a comunicação publicitária iniciou o processo de construção de valor da marca com artifícios da semiótica e das ciências da linguagem.

As diversas etapas do desenvolvimento da marca a tornaram completa de significados, com atributos intangíveis, valores e personalidade para ser capaz de construir um relacionamento pessoal com o público. De acordo com Perez (2004), a passagem do protagonismo de mercado da funcionalidade do produto para o desejo do consumidor fez com que a propaganda passasse a lidar com o subjetivo. Desde então, as marcas se transformaram em complexos signos de posicionamento social e de ser no mundo.

A marca tem a função de diferenciar o produto ou serviço de uma empresa, destacando-a da concorrência ao criar valor adicional à organização para conquistar o cliente. Ela busca a atenção e a credibilidade do consumidor, ocupar um espaço com memórias positivas em sua mente, que de forma bem sucedida garantem a fidelidade. Deve representar a visão, a missão e os valores da organização, sua reputação, expertise, tempo de mercado e suas principais características.

Ao buscar a lealdade do consumidor, a marca pode ser desenvolvida como ativo comercializável com alto valor no mercado econômico que pode gerar fluxo de caixa sólido e confiável. Desta forma, ela induz estabilidade nos negócios e ajuda as empresas a se manterem a frente da concorrência. Nas palavras de Perez:

[...] a marca passa a funcionar como um verdadeiro nó górdio que sintetiza e amarra todas as facetas simbólicas, sociais e psíquicas da relação do produto com a empresa, de um lado, e com o consumidor, de outro. Não é por acaso que, no universo do consumo, no qual os signos, que se aderem às mercadorias, valem mais do que as próprias mercadorias, a marca passou a ser o maior patrimônio das empresas, o seu patrimônio identificatório, simbólico, agregador de valores (PEREZ, 2004, p. 4 e 5).

3.3 *BRANDING*

Diante da importância de uma marca significativa no mercado, capaz de influenciar na tomada de decisão de compra do consumidor e garantir valor de mercado à empresa, a gestão da marca, denominada como *Branding*, tornou-se imprescindível para a permanência e crescimento de uma marca no mercado. A seguir foram apresentadas as diferentes formas de valor que uma marca pode ter que respaldam sua importância no mercado atual, de acordo com o Glossário de Marcas *Interbrand*:

[...] O “valor” tem diferentes interpretações: na perspectiva do mercado ou do consumidor é a promessa e o cumprimento de uma experiência; na perspectiva empresarial é a segurança de lucros futuros; na perspectiva da lei é uma peça independente com propriedade intelectual. As marcas simplificam as tomadas de decisão, representam uma certeza de qualidade e oferecem alternativas relevantes, diferenciadas e com credibilidade em meio às ofertas da concorrência. (GLOSSÁRIO DE MARCAS INTERBRAND, 2008, p. 20 apud CAMEIRA, 2013, p. 35).

À vista das diversas possibilidades de agregar valor à marca, o *Branding* teve como função posicioná-la bem no mercado, de forma coerente e eficiente. Ele foi responsável pela gestão de todas as áreas que estão ligadas à construção da marca, do planejamento até a criação, para combinar os fatores de forma que trabalhassem em consonância pelo destaque da marca. Levam-se em consideração os elementos tangíveis e intangíveis, a promessa da marca, o posicionamento, os meios de comunicação, entre outros, de forma que a marca ganhe espaço na vida dos consumidores e, logo, na sociedade. O consultor, Martins, explicou:

(...) *branding* é o conjunto de ações ligadas à administração das marcas. Tomadas com conhecimento e competência, essas ações levam as marcas além de sua natureza econômica, passando a fazer parte da cultura, influenciando e simplificando as nossas vidas, num mundo de relações cada vez mais confusas, complexas e desconfiadas (MARTINS, 2006 apud CAMEIRA, 2013, p.50).

Em um mercado saturado de informações comerciais, aliado ao comportamento ativo do consumidor, as marcas precisaram destacar-se para além das características técnicas do produto para conquistar a confiança do público. Devido à democratização da comunicação, pelos meios digitais tornou-se possível pesquisar tudo sobre uma empresa antes de comprar e, quando os aspectos técnicos do produto são similares ou iguais, as pessoas decidem-se pela compra através da identificação subjetiva com o discurso da marca. Desta forma, Kotler e Keller teorizaram sobre o processo de diferenciação da marca:

Branding significa dotar bens e serviços com o poder de uma marca. Tem tudo a ver com criar diferenças. Os profissionais de marketing precisam ensinar aos consumidores “quem” é o produto — batizando-o e utilizando outros elementos de marca para identificá-lo —, a que ele se presta e por que o consumidor deve se interessar por ele. O *branding* diz respeito a criar estruturas mentais e ajudar o consumidor a organizar seu conhecimento sobre os produtos de modo a tornar sua tomada de decisão mais clara e, nesse processo, gerar valor à empresa (KOTLER e KELLER, 2012, p. 259).

As empresas precisaram criar diferenças dos concorrentes, enquanto consolidavam sua imagem de marca a partir das premissas básicas, como a missão, visão e valores, de forma que gerassem conexão com o público-alvo. No *Branding*, a essência da marca deve estar presente em todos os esforços da empresa e conduzir os mesmos. Na comunicação, a empresa precisa

se expressar a partir das premissas da marca e trabalhar com associações que agreguem valor para o consumidor de forma coerente, como base no que Kapaz afirmou:

[...] o *branding* trouxe um novo olhar, mais estratégico, aos projetos de criação de identidade de marca. E é a própria identidade da empresa que deve orientar o respectivo negócio a partir das suas convicções: "Qual é a causa que está por trás do seu negócio? Quais são os valores e limites que orientam o negócio?" (KAPAZ apud CAMEIRA, 2013, p. 104)

Como o consumidor passou a buscar além de aspectos funcionais, mas, também, os aspectos intangíveis, a rede permitiu reforçar os valores da marca de diversas formas e canais de comunicação. Além de utilizar as redes sociais (Facebook, Instagram, Twitter etc.) para propagar a proposta de valor da marca de forma mais consistente e criativa, outras estratégias ganharam força: o *Storytelling* que consistiu em contar histórias com o intuito de conseguir a atenção e a criação de vínculo emocional com o cliente; e o Marketing de Relacionamento, uma vez que a Internet permitiu a aproximação do consumidor com a marca e engajamento. Com os canais digitais, as ferramentas para construir valor de marca se expandiram. Sendo que, conforme Perez:

Uma marca existe em um espaço psicológico, na mente das pessoas, dos consumidores. Consiste em uma entidade perceptual, com um conteúdo psíquico previamente definido, mas que é absolutamente dinâmico, orgânico e flexível. A publicidade é o meio que nos permite ter acesso à mente do consumidor, criar o "estoque" perceptual de imagens, símbolos e sensações que passam a definir a entidade perceptual que chamamos marca. Dentro desse espaço perceptual da marca podemos criar mundos imaginários sedutores, fábula, sonhos e personagens míticos que, graças às ferramentas publicitárias, ficam associados ao produto e que finalmente passam a definir a marca (PEREZ, 2004, p. 47 e 48).

A revolução tecnológica permitiu que as empresas se aproximassem do seu público com as redes sociais, assim essas se tornaram canais essenciais para construir relacionamento cliente-empresa e consolidar a marca. Segundo Vaz (2011), o relacionamento é determinante na construção de marca. Com a Internet, o marketing de massa passou para o relacionamento com o indivíduo. Desta forma, a personalização da relação com os consumidores na rede tem sido trabalhada pelas organizações com o objetivo de criar vínculos duradouros e lucrativos. Dantas e Abreu discutiram sobre a Gestão de Relacionamento com o Cliente:

Para quem não sabe, CRM é a sigla para *Customer Relationship Management* ou, em português, Gestão de Relacionamento com o Cliente, e representa processos, *softwares*, estratégias de negócio ou, até mesmo, uma cultura, com o objetivo de gerenciar a relação com os clientes a fim de satisfazer e fidelizar, ajudando a reduzir custos e aumentar a qualidade e os lucros do negócio (DANTAS e ABREU, p. 122, NÃO PUBLICADO).

Os canais digitais permitiram utilizar a estratégia do *Branding* Emocional de forma mais assertiva através da microsegmentação e acesso às informações latentes dos

consumidores. Uma vez que a empresa passou a conhecer mais seu público, ela pôde produzir comunicação relevante que emocionasse o consumidor, com o objetivo de provocar afeto, criar vínculo e memórias positivas associadas à marca. Assim como nos relacionamentos humanos, as marcas precisaram construir um relacionamento significativo continuamente através dos pontos de contato com o consumidor para resultar em fidelização. Os autores relataram sobre o conceito:

Muitos especialistas em marketing acreditam que um posicionamento de marca deve ter componentes racionais e emocionais. Em outras palavras, um posicionamento adequado deve conter pontos de diferença e pontos de paridade que sensibilizem tanto a mente quanto o coração (KOTLER e KELLER, 2012, p. 307).

Para conseguir diferenciação no contexto digital, uma das estratégias do Marketing foi a humanização da marca. De acordo com Covalski e Costa (2014, p. 18), “O novo cenário comunicativo demanda transparência, ética e humanização por parte das corporações.” Os autores levaram em consideração a seguinte definição da palavra “humanizar”:

Segundo o Dicionário Houaiss, humanizar é “ato ou efeito de humanizar(-se), de tornar(-se) benévolo ou mais sociável”. Sendo assim, podemos entender a humanização das marcas de duas maneiras: a primeira, relativa a adquirir condição humana e, por consequência, assumir a falibilidade inata ao que é humano. E a segunda, relacionada ao fato de as empresas se mostrarem mais sociáveis, afáveis, compreensivas, boas (COVALESKI e COSTA, 2014, p. 19 e 20).

A humanização da marca consistiu em desenvolver nela características humanas, como uma pessoa que possui crenças, valores e sentimentos para gerar conexão com o público. Segundo Sampson (apud KOTLER; KARTAJAYA e SETIAWAN, 2017), o modelo de ser humano completo envolveu seis atributos que as marcas devem possuir para influenciar seus consumidores, são eles: fisicalidade, intelectualidade, sociabilidade, emocionalidade, personalidade e moralidade. Quando os esforços de *Branding* conseguem criar um relacionamento da marca com o consumidor, o retorno acontece pela compra, fidelidade, indicação a amigos ou comentários positivos nas redes sociais. Kotler, Kartajaya e Setiawan explicaram em detalhes:

Profissionais de marketing precisam se adaptar a essa nova realidade e criar marcas que se comportem como pessoas - acessíveis e amáveis, mas também vulneráveis. As marcas devem ser menos intimidadoras. Devem se tornar autênticas e honestas, admitir suas falhas e parar de tentar parecer perfeitas. Movidas por valores básicos, as marcas centradas no ser humano tratam os consumidores como amigos, tornando-se parte integral de seu estilo de vida (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, p.133).

O trabalho do *Branding* bem sucedido pode tornar os clientes fiéis à marca no nível que passam a ser cocriadores e advogados da marca. Eles estarão sempre dispostos a relatar

sua experiência por iniciativa própria e, uma vez conquistados, passam a recomendar seu produto ou serviço aos seus círculos sociais, ou melhor, na Internet, como Vaz colocou:

Quando você gera estímulo para que seus clientes criem conteúdo sobre sua marca interagindo com ela ou para que deem depoimentos espontâneos sobre o produto ou serviço, ou ainda para que indiquem para amigos por meio de ambientes com memória (ou seja, que guardam as palavras e as tornam visíveis para todos, como uma indicação em um fórum), você passa a ser encontrado não só na comunicação que você disponibiliza, mas na que os seus clientes também disponibilizam. Lembre-se de que quando um cliente fala sobre você, isso gera uma credibilidade muito maior do que você falando sobre você mesmo (VAZ, 2011, p. 289 e 290).

A criação do valor de marca forte depende da consonância de todos os elementos que a constituem de forma excepcional. As atividades precisam estar alinhadas pela proposta da marca para que ela seja transmitida sem ruídos e o público a compreenda integralmente. Sendo assim, os processos precisam ser acompanhados continuamente e ajustados, quando necessário, para manter a marca interessante para o público.

3.4 VALOR DE MARCA

O Valor de Marca ou o *Brand Equity* construiu-se pelo conjunto de percepções relacionadas à marca que associam características ao produto, ao serviço ou à marca que podem trazer retorno ou não. Configura-se como uma resposta aos esforços de Marketing que podem tornar as características intangíveis da marca em resultados tangíveis. Desta forma, se a imagem da marca for positiva, há retorno, mas, se for negativa ou nula, não há resposta.

O *Brand Equity* está relacionado ao fato de se obter, com uma marca, resultados diferentes daqueles que se obteriam se o mesmo produto ou serviço não fosse identificado por aquela marca (KELLER e MACHADO, 2006). Kotler e Keller reiteraram:

O *brand equity* é o valor agregado atribuído a bens e serviços. Esse valor pode se refletir no modo como os consumidores pensam, sentem e agem em relação à marca, bem como nos preços, na participação de mercado e na lucratividade gerada pela marca (KOTLER e KELLER, 2012, p. 260).

De acordo com Aaker (1998), o Valor da Marca está na percepção do consumidor em relação à marca e para mensurá-la, o autor elaborou um modelo com cinco fatores que o influenciam. Segundo o autor, o Valor da Marca envolveu os ativos ou passivos, que podem agregar ou não valor à marca. Uma vez que um fator agrega valor à marca, ele é considerado ativo, no caso contrário ele é considerado passivo. São eles: lealdade à marca; conhecimento de marca; qualidade percebida; associações à marca (para além da qualidade percebida); e outros ativos da marca.

A lealdade à marca do modelo de Aaker apresentou-se como uma ligação do consumidor com a marca, de forma que se o consumidor é leal a ela, ele está disposto a pagar um preço-prêmio, mesmo enquanto os concorrentes oferecerem um preço menor. O conhecimento da marca refere-se à presença da marca na mente dos consumidores. A qualidade percebida diz respeito à superioridade do produto ou serviço em relação aos concorrentes do mesmo segmento. As associações de marca consistem nas próprias associações de marca que reforçam a imagem da marca na memória do consumidor. Os ativos relacionados à marca são as patentes, marcas registradas e relacionamento com canais de distribuição (AAKER, 1998).

Dentro da variável de associações de marca, coube diferenciar o conceito de imagem e identidade da marca. De acordo com Aaker (1998), a imagem de marca é um conjunto de opiniões subjetivas na mente do consumidor construídas com base nas percepções, lembranças e experiências com a marca. Enquanto a identidade da marca parte da empresa, é a ideia que ela pretende criar ou manter dela mesma. Desta forma, as marcas definem sua identidade para comunicá-la para o público que formará uma imagem da mesma em suas mentes. Esta imagem é flexível e exige trabalho contínuo para torná-la presente de forma positiva na percepção do consumidor e, principalmente, fazer com que a identidade e a imagem da marca sejam coerentes.

Dito isto, Kotler e Keller relataram como a imagem da marca depende da interpretação do receptor: “[...] a marca é algo que se instala na mente dos consumidores. Trata-se de uma entidade perceptiva que tem origem na realidade, mas reflete as percepções e talvez até as idiosincrasias dos consumidores.” (KOTLER e KELLER, 2012, p. 259).

O BRANDZ foi outro modelo de Valor de Marca criado pelas consultorias de pesquisa de Marketing *Millward Brown* e WPP, parte central do que chamaram pirâmide *BrandDynamics* (Figura 1). O modelo apresentou a construção da marca em níveis sequenciais. Ao aplicar o modelo, eles realizaram uma entrevista com consumidores que contemplava diversas marcas e, de acordo com as respostas, atribuíram a ele um nível da pirâmide (KOTLER e KELLER, 2012, p. 262). Como podemos ver a seguir:

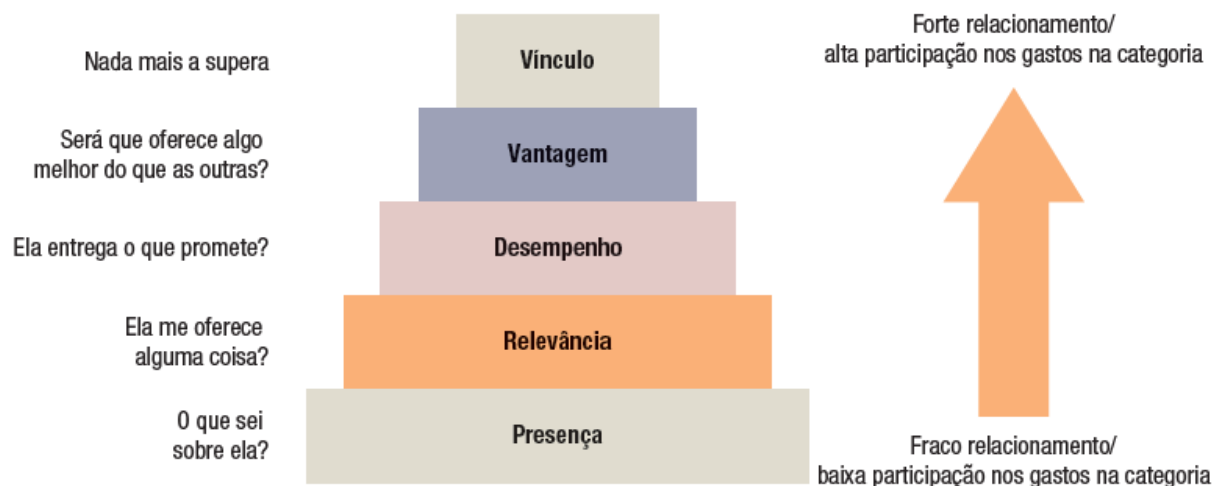


Figura 1 - *BrandDynamics™ Pyramid*.
Fonte: KOTLER e KELLER, 2012, p. 262.

Segundo Kotler e Keller (2012), os cinco níveis da pirâmide são: (1) Presença, que consiste na lembrança de memórias de experiência, evidência ou conhecimento da promessa de marca; (2) Relevância para as necessidades do consumidor, na faixa de preço certa ou no conjunto em consideração; (3) Desempenho, que é a crença de que oferece um desempenho aceitável e seria considerada na compra; (4) Crença de que a marca tem uma vantagem, tangível ou intangível, sobre outras da mesma categoria; (5) Vínculo, que são as associações com a marca mais do que com as outras.

No topo da pirâmide encontram-se os consumidores que tiveram vínculo com a empresa, aqueles que são fiéis à marca e a consomem continuamente. Nos níveis mais baixos da pirâmide encontram-se aqueles que os profissionais de Marketing precisam converter, uma vez que é onde há o maior número de consumidores com baixa participação de compra.

3.5 POSICIONAMENTO

Diversos estudiosos e profissionais de Marketing conceituaram de formas variadas o Posicionamento, sendo assim não há uma descrição absoluta, mas similares. Diante disto, os pesquisadores Serralvo e Furrier (2004) foram impelidos pelas divergências a pesquisar e chegar a um conceito genérico. Com base na literatura do tema, eles definiram posicionamento como o “processo de estudo, definição e implementação de uma oferta diferenciada de valor cujos atributos proporcionem uma posição vantajosa sustentável de uma marca em relação à concorrência numa categoria, do ponto de vista da percepção de um público-alvo”.

Alcaniz e López (2000) apresentaram duas abordagens complementares de posicionamento:

[...] o posicionamento estratégico e o posicionamento operacional. O posicionamento estratégico, tipificado no trabalho de Porter (1989), designa o lugar que uma empresa ocupa em sua indústria, a partir de uma estratégia competitiva. Já o posicionamento operacional, também definido pelos autores como posicionamento de oferta, deriva da definição de Ries e Trout (2002, p. 2) como “[...] o modo como você se diferencia na mente de seu cliente potencial” (ALCANIZ e LÓPEZ, 2000, p. 30 apud SERRALVO e FURRIER, 2004, p. 8).

Desta forma, Posicionamento pode ser sobre o lugar que uma empresa ocupa no mercado em relação aos seus concorrentes de mercado ou sobre os aspectos perceptuais da marca na mente do consumidor. Uma vez que o presente trabalho buscou analisar o Posicionamento de Marca da Nubank, nos aprofundaremos no posicionamento operacional que seguiu a abordagem de Kotler e Keller:

Posicionamento é a ação de projetar a oferta e a imagem da empresa para que ela ocupe um lugar diferenciado na mente do público-alvo. O objetivo é posicionar a marca na mente dos consumidores a fim de maximizar a vantagem potencial da empresa. Um posicionamento eficaz de marca ajuda a orientar a estratégia de marketing, esclarecendo a essência da marca, identificando os objetivos que ela ajuda o consumidor a alcançar e mostrando como isso é feito de maneira inigualável. Todos na empresa devem assimilar o posicionamento da marca e usá-la no contexto da tomada de decisões (KOTLER e KELLER, 2012, p. 294).

O posicionamento de uma organização deve ser claro e facilmente compreendido de forma que a diferença se perceba ao pensar na marca. Uma vez que o mercado se tornou competitivo com a grande oferta de produtos semelhantes, surgiu a necessidade de agregar valor à marca para a sobrevivência das empresas. A Publicidade passou a desempenhar um papel importante para criar a superioridade da marca na mente dos consumidores, independente da natureza dos atributos, reais ou simbólicos, a imagem da empresa precisou ter espaço na mente do potencial cliente. Como Kotler e Keller relataram:

O segredo da vantagem competitiva é uma relevante diferenciação do produto — os consumidores devem encontrar algo único e significativo com relação a um produto colocado no mercado. Essas diferenças podem se basear diretamente no bem ou serviço em si ou em outras considerações relacionadas a fatores como funcionários, canais, imagem ou serviços (KOTLER e KELLER, 2012, p. 311).

Segundo Kapferer (1992) citado por Serralvo e Furrier (2004), o processo de posicionamento envolve duas etapas: definir a categoria e o diferencial/ vantagem competitiva da marca em relação aos seus concorrentes. Os fatores mencionados são importantes para realizar a associação da marca e a comparação com os concorrentes de mercado. Keller (2003) discorreu sobre a categoria de produto:

A relevância do conceito de categoria de produto é explícita nos conceitos de posicionamento. Tipicamente, os profissionais de marketing assumem que os clientes agrupam produtos em níveis variados de especificidade, de forma hierárquica. Na mente dos clientes, produtos são inicialmente agrupados em classes, depois em categorias de produto, tipo de produto e, ao final, por marca. A organização em categorias de produto que está na memória do cliente tem um importante papel em sua tomada de decisão (KELLER, 2003, p. 79 apud SERRALVO e FURRIER, 2004, p. 4 e 5).

As empresas precisaram se diferenciar positivamente aos olhos do consumidor em diversos aspectos para se destacar dos concorrentes e gerar uma reputação positiva da marca. O autor Ries citado por Vaz (2011) defende que: “[...] para cada posicionamento de sucesso existe um posicionamento contrário que também é de sucesso. Em vez de imitar, se diferencie, segmente ou vá radicalmente contra.” A seguir, Ries e Trout (2000) reforçaram a importância da segmentação:

Na era do posicionamento, a estratégia domina, e uma posição deve levar em consideração não somente os pontos fortes e fracos de uma companhia, mas também o cenário da concorrência. Como reação à existência de muitos produtos e serviços, é necessário lidar com a maneira como as marcas eram percebidas e agrupadas na mente dos consumidores. Para os autores, a única forma de obter bons resultados é por meio da “seletividade, da concentração em alvos restritos, da prática da segmentação. Em uma palavra, do ‘posicionamento’.” (RIES e TROUT, 2000, p. 6 apud SERRALVO e FURRIER, 2004, p. 4).

Antes de tudo uma empresa precisa focar em um segmento para conseguir trabalhar bem. A partir da escolha, ela busca maneiras de entregar o melhor produto (com vantagem diferenciada) para determinado público. Segundo Aaker (1998) é necessário que uma empresa se posicione para um mercado significativo - uma pequena parte de um mercado amplo ou uma grande parte de um mercado menor com vistas a alcançar um objetivo em determinado tempo. Vaz (2011) explanou a respeito do segmento alinhado às crenças da empresa:

O posicionamento é uma maneira de se mostrar ao mundo de modo que você tenha aderência com o que seus mercados-alvo – os segmentos escolhidos – pensam a respeito do mundo e valorizem segundo seus princípios. Para o mercado, os argumentos “único”, “maior” e “primeira” têm muita força e dão credibilidade ao negócio. É fundamental criar um posicionamento forte, sólido, coeso para sua empresa (VAZ, 2011, p. 418).

Uma ferramenta importante para a análise competitiva do mercado é a estrutura de referência competitiva. O conceito foi colocado por Kotler e Keller (2012) como o responsável por definir as marcas concorrentes, que competem pelo mesmo mercado-alvo. O quadro merece a atenção da empresa na tomada de decisões de posicionamento. Os mesmos autores relataram os principais pontos para posicionar-se no mercado a seguir:

O posicionamento exige que os profissionais de marketing definam e comuniquem as semelhanças e as diferenças entre sua marca e a de seus concorrentes. Mais especificamente, para decidir o posicionamento é preciso: (1) determinar uma estrutura de referência, identificando o mercado-alvo e a concorrência relevante; (2) identificar as associações ideais com a marca no que diz respeito aos pontos de paridade e de diferença com base nessa estrutura de referência; e (3) criar um mantra para a marca que resuma seu posicionamento e sua essência (KOTLER e KELLER, 2012, p. 295).

Segundo Serralvo e Furrier (2004), “ter o melhor posicionamento é ser o primeiro na mente dos clientes (o que normalmente está associado a uma maior participação de mercado e rentabilidade).” Para conseguir o título de melhor da categoria é necessário oferecer qualidade, investir em programas de Marketing, conhecer o consumidor (quem são e o que querem), entregar de acordo com suas expectativas e se comunicar com intenção de construir uma posição singular na mente do público, logo no mercado. Os mesmos pesquisadores se aprofundaram:

A aplicação do posicionamento envolve a definição das dimensões de um espaço perceptual particular que representa adequadamente a percepção do público-alvo, a medição da localização dos objetos nesse espaço, as modificações das características do objeto para aproximarem-se das percepções ideais dos clientes e, por último, as modificações das percepções dos clientes através da estratégia de comunicação. (SERRALVO e FURRIER, 2004, p. 6).

Na era da informação, a comunicação tornou-se implacável na Internet e as marcas passaram a disputar atenção não só com seus concorrentes, mas com outras atividades e internautas. Ries e Trout (2009) afirmaram que o “posicionamento é o primeiro sistema de pensamento que dá conta da dificuldade de se fazer ouvir em nossa sociedade super comunicativa.” Assim, em face à quantidade exacerbada de informação tornou-se essencial entregar ao potencial cliente o que ele valoriza para conquistar notoriedade.

Segundo Kotler e Keller (2012), “O resultado do posicionamento é a criação bem-sucedida de uma proposição de valor focada no cliente, isto é, um motivo convincente pelo qual o mercado-alvo deve comprar determinado produto.” Ao agregar valor ao produto com base nos anseios do consumidor, acontece a diferenciação dos produtos semelhantes de outras marcas que afetam na decisão de compra. O autor Keller reiterou:

[...] a criação de superioridade de marca na mente dos consumidores. Posicionamento envolve convencer os consumidores das vantagens de seus produtos contra a concorrência, e ao mesmo tempo aliviar preocupações em relação a possíveis desvantagens. Para o autor, o posicionamento usualmente requer a especificação também de valores cruciais (conjunto de associações abstratas como atributos e benefícios) e um “mantra” (a essência da marca ou promessa). (KELLER, 2003, p. 45 apud SERRALVO e FURRIER, 2004, p. 5 e 6).

O Posicionamento de Marca ao agregar atributos e benefícios dá credibilidade ao produto, evitando que se torne *commodity*. Diante disso, Aaker demonstrou um desafio para a área:

O problema do posicionamento é, usualmente, encontrar um atributo importante para um segmento principal ainda não utilizado por um concorrente. A identificação de um problema não atendido do consumidor pode, às vezes, levar a um atributo anteriormente ignorado pela concorrência (AAKER, 1998, p. 121).

Aaker (1998) ainda mencionou que quando uma estratégia de posicionamento envolve muitos atributos do produto pode resultar em uma imagem contraditória e confusa, pois o público não processa uma mensagem com múltiplos atributos, ainda mais se forem extremos um do outro. Ele ressaltou que só é interessante agregar mais de um atributo quando eles são complementares.

Contudo Kotler e Keller (2012) consideraram três critérios para determinar se uma associação da marca pode funcionar realmente como um ponto de diferença, são eles: o nível de desejo do público, capacidade de entrega da empresa e grau de diferenciação dos concorrentes. Assim, o comprometimento da empresa com a entrega é um fator determinante para uma boa reputação. É importante que a empresa cumpra o que prometeu e não tenha nenhum tipo de contradição seja no discurso ou na prática.

Os fundamentos do posicionamento baseiam-se na diferenciação dos concorrentes e na construção de Valor de Marca. Então, um produto sustentado por fortes associações traz: vantagem competitiva com a promessa de benefícios para o consumidor; distintividade dos concorrentes; memorização; e tem rentabilidade da diferença. Assim, a empresa precisa posicionar a marca em um processo contínuo na mente do cliente, que não depende só do emissor, mas também da compreensão do consumidor e de suas experiências prévias para consolidar uma imagem da marca. Apesar da dificuldade de criar um Posicionamento de Marca singular no mercado, ele é necessário para a preferência da marca no cenário competitivo.

Neste capítulo vimos como a Tecnologia da Informação e Comunicação atingiu a sociedade ao transformar a cultura que modificou o perfil do consumidor e, por consequência, afetou diretamente o Marketing e o setor bancário. A Revolução Tecnológica não foi a única responsável por todas as transformações apresentadas, mas ela teve uma influência central nos fatores que tornaram possível a existência da *fintech* Nubank. Também foram abordados conceitos que sustentaram a problemática desta pesquisa e foram fundamentais para a análise do caso da Nubank, como a definição de Marca, *Branding*, Valor de Marca e Posicionamento.

4 APROFUNDAMENTO DO TEMA/ RESULTADOS, ANÁLISE E DISCUSSÃO

A Nubank é uma instituição de pagamento, em termos legais, totalmente digital, ou uma *fintech* que foi fundada em 2013, em São Paulo. Em 2021, ela tem operações no Brasil, México e Colômbia. A Sequoia Capital, a maior investidora da organização, afirmou para a revista *Época Negócios* (2017) que a ideia da organização foi ser uma *startup* de tecnologia direcionada à solução serviços financeiros, não uma empresa de serviços financeiros que utiliza a tecnologia para alavancar resultados. Desta forma, também são uma *fintech*, uma palavra que vem do inglês “*financial technology*” (tecnologia financeira). (BLOG NUBANK, 2021).

Uma instituição de pagamento tem como objetivo possibilitar transações de compra e venda ou movimentação de recursos para pagamentos com mais agilidade e menos custo através da tecnologia. Contudo, não tem tantas licenças de serviços como os bancos, apesar de ser tão segura quanto eles, porque esse tipo de negócio é regulamentado pelo Banco Central (Bacen), o que assegura que eles sigam a regulamentação do Sistema Financeiro Nacional (SFN), explicou o blog Gerencianet (2019).

É importante mencionar que a *fintech* enfatizou no seu posicionamento de mercado que são um “não-banco”, porque apesar de exercer atividades similares a do setor bancário, ela prometeu revolucionar o ramo. O CEO da empresa, David Vélez, colombiano e engenheiro, relatou, no canal do YouTube da Nubank (2018), que a Nubank surgiu a partir da sua insatisfação com a burocracia bancária brasileira ao tentar abrir uma conta quando veio ao país. A experiência negativa oportunizou a visão de empreender no Brasil de forma diferente.

Como vimos, a Nubank nunca teve como objetivo ser e atuar como um banco tradicional, uma vez que o CEO, desde o início, queria resultados diferentes. Desta forma, ela coube na definição de *startup*, definida pelo SEBRAE (2014) como “um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza.” Assim, a Nubank foi fruto de anos de estudo, desde quando era só uma ideia até se tornar uma organização com de 35 milhões de clientes no Brasil, dado retirado do Blog Oficial da Nubank, em março de 2021.

O fundador teve experiência profissional na área de investimentos em *startups*, o que contribuiu para a construção de um projeto de *fintech* disruptivo e atraente aos investidores. David Vélez queria que a Nubank fosse uma organização que reinventasse o setor

financeiro como a Uber e a Netflix fizeram em suas categorias, para isso ele estudou diversas *fintechs* como o banco digital russo, Tinkoff, e o americano, Capital One. Ele também buscou referências em relação à experiência do consumidor com a Disney e a Zappos; quanto à cultura organizacional com o Google; e em referência operacional com o Spotify (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2017).

Em seguida, David Vélez convidou dois sócios, um com conhecimento bancário, a brasileira Cristina Junqueira, e outro com conhecimento tecnológico, o americano Edward Wible para conseguir investimentos e trabalhar na execução do projeto. Segundo a revista Época Negócios (2017), eles conseguiram a soma de US\$ 100 milhões de dólares de alguns dos maiores fundos de investimento do Vale do Silício como a Sequoia Capital, Tiger Global, entre outros. De acordo com o Blog da Nubank (2020), em maio de 2013 nasceu a Nubank, quando os sócios se reuniram pela primeira vez para resolver o seguinte problema: “acabar com as taxas abusivas estabelecidas pelos bancos brasileiros enquanto ofereciam um serviço insatisfatório”.

4.1 ESTRATÉGIAS DE MARKETING E *BRANDING*

A Nubank surgiu após muita pesquisa, então não foi por acaso que ela usou diversas estratégias de Marketing e Comunicação para posicionar sua marca. Em relação ao primeiro, a *fintech* escolheu trabalhar centrada no cliente, uma característica que começou na era do Marketing 2.0. A empresa também utilizou características da era 3.0 do Marketing por ter os valores da empresa bem definidos e considerar o consumidor como um ser humano com mente, coração e espírito. Ela posicionou-se a respeito de causas coletivas diversas vezes, como, por exemplo, apoiou a equidade racial ao investir um milhão de reais em *startups* fundadas ou geridas por pessoas negras (BLOG NUBANK, 2021). Quanto ao Marketing 4.0, eles utilizaram pouco, pois a *startup* se comunicou predominantemente *online*, ou seja, quase não houve interação *offline*, salvo pelo atendimento telefônico, recebimento do cartão e algumas ações com o fator “UAU”, contato realizado a partir do atendimento para surpreender o consumidor (KOTLER; KARTAJAYA e SETIAWAN, 2017).

Em relação ao esforço racial, mencionado anteriormente, é importante mencionar que teve início em uma repercussão negativa da *fintech* na mídia. Em uma entrevista à Roda Viva, em 2020, a cofundadora da Nubank, Cristina Junqueira, foi acusada de racismo por afirmar

que “[...] o Nubank está investindo num programa de formação, mas admitiu que o nível de exigência é alto e que não dá pra ‘nivelar por baixo’.” (VALOR ECONÔMICO, 2020). Dessa forma, apesar termos evidenciado alguns aspectos da comunicação da Nubank, não podemos saber completamente as intenções que motivaram os esforços.

A seguir foram apresentados os principais pontos de avaliação do caso em relação ao Marketing e *Branding*, ao mesmo tempo em que foram levantados os conceitos gerais abordados anteriormente.

4.1.1 Marketing (Pesquisa)

A Nubank surgiu da tendência de aplicação da tecnologia no setor bancário e da demanda do mercado percebida pelo fundador. Segundo a revista *Época Negócios* (2017), o cenário mercadológico nacional era composto por cinco bancos similares quanto a serviço e preço, com grande parte da população não contemplada com cartão de crédito. De uma população de 200 milhões de pessoas no país, apenas 86 milhões possuíam cartões de crédito ativos. Além disso, apresentava uma população altamente conectada através de celulares, tendência que se manteve na pesquisa de 2019 do Comitê Gestor da Internet (2020). Essas características contribuíram para o projeto da Nubank, pois demonstravam que havia público para inovar no setor financeiro.

A revista *Época Negócios* (2017) afirmou que os potenciais clientes das *fintechs* foram “[...] os *millennials*, jovens entre 18 e 34 anos que não parecem nem um pouco dispostos a enfrentar a burocracia e as regras do sistema financeiro tradicional.” A tendência foi constatada na Nubank, uma vez que 70% dos clientes têm menos de 36 anos (SITE INSTITUCIONAL DA NUBANK, 2021). Em vista disso, o fenômeno pode estar relacionado ao fato de o público jovem, em geral, ser mais receptivo a tecnologia, conseqüentemente, adquirir desenvoltura e presença no ambiente *online*. Contudo, Dennis Wang, Vice-Presidente de Operações da Nubank afirmou em uma entrevista que o perfil de clientes está mudando:

O que posso dizer é que 1/3 dos nossos clientes tem mais de 36 anos e 53% são mulheres. No começo, as pessoas ficavam desconfiadas, mas, conforme os *Millennials* passaram a usar e a recomendar os nossos produtos para os pais e avós, ganhamos um público mais diverso em idade e distribuição geográfica (CONSUMIDOR MODERNO, 2019).

O movimento de adesão ao banco digital por outras gerações continuou e diversificou o público da *fintech*. Segundo o Blog da Nubank (2020), em um ano, entre abril de 2019 e abril de 2020, o número de novos clientes acima de 60 anos cresceu 20% com 30 mil novos

clientes, o que pode ter sido intensificado pela pandemia do COVID-19 que começou no início de 2020 no Brasil.

Apesar de a maioria dos clientes ainda ser de *millennials* e a expressão da marca ser jovial, a cofundadora, Cristina Junqueira, pronunciou que eles têm interesse em todos os públicos, inclusive os mais velhos. Nas palavras dela, a *fintech* é para “aqueles que estiverem dispostos a ter uma vida mais simples, descomplicada e resolver tudo pelo celular. [...] Não tem a ver com a idade, mas com o comportamento, o conforto com a tecnologia. [...]”. (RODA VIVA, 2020). Apesar da adesão dos mais velhos pelo banco digital, o público-alvo da Nubank continua sendo o público com destreza tecnológica.

O investimento em pesquisa continuou mesmo após a investigação inicial de mercado. A organização defendeu, em suas redes sociais, seu comprometimento com a eficiência técnica e constante aperfeiçoamento em seus processos e produtos para entregar a melhor experiência ao cliente. O processo cíclico de lançamento, monitoramento e aperfeiçoamento foi uma característica enfatizada por Vaz (2011) no Marketing Digital.

Além das ferramentas digitais de mensuração que auxiliaram no aprimoramento interno, a Nubank buscou sugestões e *feedbacks* dos clientes sobre o serviço que ofereciam e sobre versões betas que, por vezes, foram testadas com usuários antes de lançar o produto oficialmente. Desta forma, eles realizaram uma coprodução com os consumidores ao personalizar a experiência de acordo com as demandas para melhor atendê-los, tendência contemporânea do setor bancário que foi abordada por Meneguelli e Bernardo (2010 apud SILVA e UEHARA, 2019). Um exemplo disso foi o lançamento da Nubank na Colômbia. Na fase beta, três mil clientes tiveram acesso ao app e através das sugestões deles, a *fintech* aperfeiçoou o serviço no país (BLOG NUBANK, 2021).

4.1.2 Marketing (Produto e Serviço)

O cenário em que surgiu o banco digital envolveu a quarta e quinta onda bancárias, segundo Cernev, Diniz e Jayo (2009). A quarta onda justifica-se por oferecer maior comodidade e interatividade através do *Internet Banking* e a quinta onda por conta do *Mobile Banking* e da facilidade de liberar crédito na *fintech*, alcançando assim camadas sociais mais baixas. Assim, a Nubank buscou oferecer serviços financeiros descomplicados através da combinação inovadora de produto, canal e processos que proporcionou ao cliente autonomia, comodidade, eficiência, rapidez e baixo custo por meio do celular.

O modelo de negócio foi disruptivo com foco na experiência do cliente, características bancárias necessárias ao cenário atual indicadas pela pesquisa FEBRABAN (2018 apud CARVALHO, 2019). Através da tecnologia, ela conseguiu aumentar a produtividade e diminuir os custos operacionais que refletiram diretamente no preço da oferta, ao mesmo tempo em que adquiriu vantagem competitiva no mercado bancário, processo relatado por Hawkins (2001 apud CARVALHO, 2019).

Em 2014 o projeto foi lançado e o produto da *fintech* era um cartão de crédito internacional, roxo, gratuito, sem taxas ou anuidades, com a bandeira Mastercard e gerenciado completamente pelo celular. Após sete anos, em 2021, o pacote de serviços ampliou-se e passaram a possuir, também, os seguintes serviços: uma conta digital, com opção de débito, gratuita, com rendimento superior ao da poupança, 100% do CDI, a NuConta; cartão virtual, transferências sem custos e ilimitadas para qualquer banco (antes de existir o Pix); conta para pessoa jurídica; depósitos por boleto; saques; seguro de vida; um programa de pontos de cartão de crédito que nunca expiram, o Nubank *Rewards*; e empréstimo (BLOG NUBANK, 2021).

A plataforma, estrutura principal da *fintech*, escolhida para disponibilizar os serviços foi um aplicativo móvel simples, funcional e seguro que deu total autonomia para os clientes resolverem tudo que precisavam pelo celular. A movimentação da conta pôde ser feita totalmente via aplicativo que pode ser baixado no celular, além de ser possível consultar o extrato do cartão de crédito pelo computador. Diante disso, a Nubank se caracterizou como um autosserviço *online* descrito por Meneguelli e Bernardo (2010 apud SILVA e UEHARA, 2019).

As funções disponíveis no aplicativo, em março de 2021, foram: solicitar o cartão e conta; acompanhar o envio do cartão físico; disponibilização do cartão virtual; bloquear e desbloquear o cartão; autorizar o celular para a movimentação da conta; acesso ilimitado ao extrato do cartão de crédito e débito; acompanhar compras em tempo real; consultar e pagar faturas do cartão de crédito; antecipar parcelas de crédito com desconto; mudar a data de vencimento do cartão; ajustar e solicitar aumento de limite de crédito; informações sobre o valor dos juros cobrados em caso de atraso e parcelamento da fatura; pagar e agendar contas; ativar/ desativar compras por aproximação; realizar transferências e Pix; guardar dinheiro; gerar boletos; realizar cobrança; dividir a conta com outra pessoa; acompanhar o rendimento da conta; realizar portabilidade da conta salário; realizar recarga do celular; fazer doações; gerenciar o programa de pontos (Nubank *Rewards*); simular e contratar o seguro de

vida; *QR code* para acessar a conta do computador; indicar aos amigos; acesso ao SAC por um *chat* de 24/7 (24 horas por dia, sete dias por semana.); opção de cancelamento da conta; personalizar organização dos ícones do aplicativo; e configurar conta.

Para abrir uma conta de débito foram poucas as restrições colocadas, são elas: ter no mínimo 18 anos; ser residente no Brasil; e ter um *smartphone* compatível com o aplicativo para Android (a partir da versão 4) ou iOS (a partir da versão 9), de acordo com o blog da Nubank (2019). Desde 2019, eles não fazem mais a análise de perfil e de crédito antes de liberar a conta de débito, devido a grande quantidade de solicitação do cartão que tornou o processo de análise lento. Como a proposta da empresa foi de facilitar, uma fila de espera e seleção não seria coerente com o que pregavam. Assim, foram identificados na quinta onda bancária de Cernev, Diniz e Jayo (2009) por facilitarem o acesso bancário de classes sociais mais baixas, uma vez que a conta é grátis, o cartão de crédito sem anuidade, não exigiram comprovação de renda, além de a movimentação da conta ser completamente pelo celular.

4.1.2.1 Atendimento ao Cliente

O atendimento da *fintech* teve foco no cliente, uma vez que afirmaram ter como missão que os clientes os amem fanaticamente, mas, antes disso, buscaram tornar o aplicativo funcional para seus clientes conseguirem resolver todos os problemas pela plataforma sem ser necessário o contato com a equipe. Entretanto, se o cliente precisar, a organização tem como objetivo encantá-los com o suporte que pode ser feito por meio do *chat* do aplicativo, telefone, e-mail e ouvidoria que funciona 24/7. Eles prometeram não pedir números de protocolo de atendimento e facilitar o processo com um atendimento rápido e eficiente, dando a entender que o atendimento deles é diferente da maioria dos bancos (BLOG NUBANK, 2020).

A *startup* estruturou bases para garantir o alinhamento com a equipe de atendimento, denominado “*xpeers*”, com um padrão de qualidade. Eles utilizaram cinco adjetivos para definir o *SHAPE* (modelo) do atendimento deles, são eles: Simples, Humano, Amigável, Prestativo e Educado (BLOG NUBANK, 2019); e quatro princípios para orientar o atendimento: 1. Antecipar possíveis necessidades do cliente e informar; 2. Resolver rapidamente; 3. Se importar com empatia e oferecer a melhor experiência; 4. Empoderar o cliente para resolver seus problemas com autonomia (BLOG NUBANK,

2020). Desta forma conseguiram padronizar o processo e ter um atendimento reconhecido no meio empresarial.

Através dos pontos de contato com o cliente, a Nubank buscou criar conexão emocional através da linguagem e comportamento para criar um relacionamento próximo com o cliente, se tornar um amigo, que constituiu características do *Branding* Emocional. De acordo com Kotler e Keller (2012), o posicionamento de marca exige que a comunicação sensibilize tanto a mente quando o coração. Concomitante ao conceito mencionado, a estratégia de Humanização da Marca (COVALESKI e COSTA, 2014) foi utilizada pela *fintech* para entregar uma experiência real com a marca que fortaleceu o relacionamento com cliente. A empresa se comunicou com uma linguagem informal, amigável e humana nos canais de interação com o cliente, fugindo da linguagem tradicional bancária. Desta forma ela agregou valor intangível à marca com vistas à fidelização do consumidor.

A seguir apresentamos exemplos, nas figuras 2 e 3, do atendimento humano com o cliente no *chat* do aplicativo da Nubank:

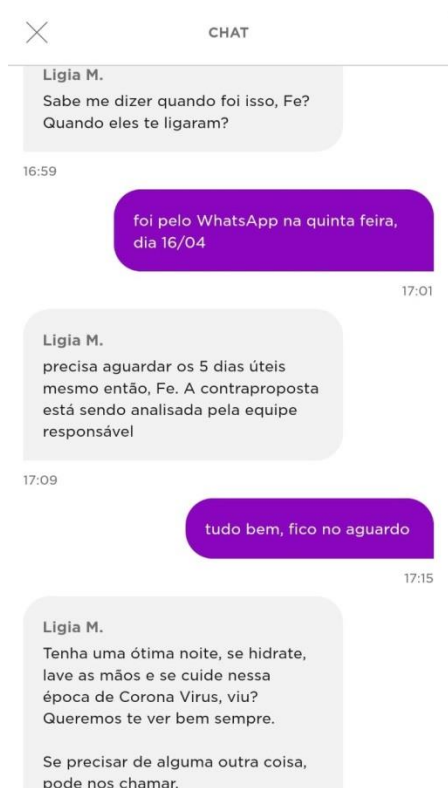


Figura 2 – Atendimento no *Chat*

Fonte: *Chat* do aplicativo Nubank, 2021.

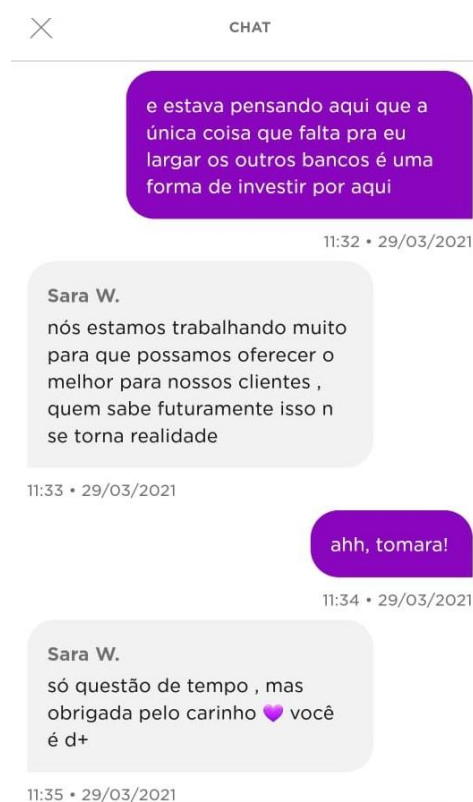


Figura 3 – Atendimento no *Chat 2*

Fonte: *Chat* do aplicativo Nubank, 2021.

Na figura 2, percebemos que a *xpeer* chamou o cliente pelo apelido, uma linguagem informal, como um amigo, ao invés de “senhor”. Também podemos perceber que após orientar o cliente, ao finalizar o atendimento, além de desejar “boa noite”, ela demonstrou que se importa com a saúde do consumidor, uma vez que a interação aconteceu durante a pandemia. Desta forma, a atendente conseguiu ir além da expectativa de educação e resolução, ela mostrou-se atenciosa, preocupada e disponível.

Na figura 3 que representou outro contato com uma *xpeer* e cliente diferentes, a atendente demonstrou-se receptiva à sugestão e agradeceu pelo carinho da cliente que elogiou a empresa. Ela retribuiu o elogio com uma expressão informal e com uma abreviação da Internet “você é d+” ao invés de usar a palavra “demais” ou outro elogio corporativo e padronizado, como “ficamos felizes com sua satisfação”.

À vista dos exemplos, percebemos como a Nubank aplicou os princípios que pregaram e a humanização da marca no atendimento para estabelecer um vínculo com o consumidor. Diferente de outras empresas, eles valorizaram a área de atendimento, de forma que apresentaram uma equipe interna qualificada disponível 24h por dia e sete dias por semana; e não utilizaram *chatbot* (programa de computador que simula a conversação com um ser humano), pois buscaram comunicar-se de forma humana e simples, fator de diferencial na categoria bancária.

Uma vez que facilitaram os processos e ofereceram meios para dar autonomia ao cliente, eles reverteram a atenção que seria gasta com questões triviais para investir no atendimento personalizado. A *fintech* estabeleceu como objetivo encantar os consumidores com a experiência do atendimento e, para surpreendê-los, utilizou o fator “UAU” que combina ferramentas do ambiente *online* e *offline*, características do Marketing 4.0 (KOTLER; KARTAJAYA e SETIAWAN, 2017). A estratégia foi incorporada pela empresa, sendo a maior forma de ter o contato com o cliente personalizado, uma das etapas de comunicação no Marketing Digital, segundo Vaz (2011). Os *xpeers* podiam mandar presentes aos clientes acompanhados de uma carta escrita manualmente, a partir de uma interação marcante para gerar vínculo, fidelização e engajamento com a marca, etapa que gerou propagação, conceituada por Vaz (2011).

Alguns casos “UAU” chegaram a viralizar na Internet, como, por exemplo, o caso da cachorrinha Belinha (Figura 4) que comeu o cartão roxo do seu dono, Walter. Ele solicitou a segunda via e recebeu dos *xpeers* um novo cartão de crédito e uma carta escrita à mão acompanhada de um mordedor roxo para a *pet* não comer o novo cartão que a Nubank enviou.

Walter compartilhou a ação com a página “Catiaro Reflexivo” que possuía mais de cinco milhões de curtidas no Facebook e a história somou 47 mil reações, oito mil comentários e cinco mil compartilhamentos. A ação gerou engajamento voluntário para a marca; conteúdo para que as pessoas conhecessem a Nubank, uma forma de *Inbound Marketing* conceituado por Dantas e Abreu (não publicado); e publicidade que contribuiu para a construção de valor de marca que envolveu atributos intangíveis como inovação, credibilidade, criatividade e humanização.



Figura 4 – Caso Belinha

Fonte: Página “Catiaro Reflexivo” do Facebook, 2016.

Após os dados levantados, percebemos que a *fintech* investiu no serviço de atendimento, de forma que conseguiu se diferenciar e obter reconhecimento por meio dele. Segundo o Blog Oficial da Nubank (2020), eles têm uma visão integrada dos setores da organização, de forma que, o atendimento contribuiu para o bom funcionamento da empresa da mesma forma que a qualidade dele foi fruto dos esforços das outras áreas. A empresa

ganhou o prêmio de Equipe Campeã de Atendimento da Reclame Aqui, em 2020, pela terceira vez, na categoria de bancos e cartões digitais, ou seja, foram a empresa da categoria que mais demonstrou esforços para solucionar os problemas relatados no *site* Reclame Aqui. Diante do reconhecimento, declararam que os prêmios que obtiveram como o melhor atendimento foi mérito do trabalho de toda a empresa, uma vez que o sucesso foi resultado do valor “foco no cliente”.

4.1.3 Marketing (Preço)

De acordo com o blog da Nubank (2019), o programa Nubank *Rewards*, citado anteriormente, foi um programa de pontos opcional criado pela *fintech* para clientes do cartão de crédito, com o objetivo de incentivar a utilização. Uma vez no programa, o consumidor poderia aderir ao programa com o custo de R\$19 reais por mês ou R\$190 ao ano, desta forma, ao comprar com o cartão de crédito, a cada R\$1 real gasto, ele receberia um ponto que nunca expira. Então, poderia utilizar os pontos acumulados em restaurantes e serviços das empresas parceiras como Netflix, Uber, iFood etc.

Apesar de os serviços da Nubank terem baixo custo e serem quase gratuitos, além do custo do programa Nubank *Rewards*, que é optativo e um investimento com retorno para o cliente, existe uma tarifa de saque. Segundo o blog da Nubank (2021), o valor de R\$ 6,5 é cobrado por cada saque com o fim de arcar com os custos do serviço terceirizado do Banco24Horas e da rede Saque e Pague, pois não possuem agências ou caixas eletrônicos. A *fintech* ofereceu o serviço de saque, porque, apesar de serem totalmente digitais, notaram que o dinheiro físico ainda é uma demanda importante aos seus clientes e a forma de proporcioná-lo foi através das redes externas.

Em busca de um sistema que não passasse altas taxas de juros e custos de manutenção aos clientes, a equipe do banco digital criou um projeto de uma empresa de tecnologia com baixos custos operacionais, por não ter burocracia, ser totalmente digital e eficiente. A forma com que a *startup* estabeleceu para lucrar foram duas: 1. Com a taxa *interchange*, referente à taxa de aproximadamente 5% que o lojista paga na compra com cartão. 2. Através da taxa de juros de financiamento de parte ou total da fatura, de atraso de pagamento e das operações de empréstimo pessoal, de forma que as taxas ainda se encontraram abaixo do mercado (BLOG NUBANK, 2020).

4.1.4 Marketing (Praça)

Como foi citado, a Nubank tem filiais na Colômbia e no México, mas iremos nos abster à análise das redes sociais brasileiras da *startup*. Uma vez que a *fintech* configura-se como uma empresa eletrônica (CASTELLS, 2003) e atua majoritariamente no ambiente *online*, ela trabalhou com o Marketing Digital (DANTAS e ABREU, não publicado). A Internet e a tecnologia foram os recursos centrais que ditaram seus processos e produtos, uma vez que a Nubank operou através de um aplicativo móvel e com uma comunicação *online*, através das redes sociais e *sites* na Internet. Desta forma, a empresa utilizou o recurso da Internet para interagir com seus clientes, tornar-se próxima e consolidar a imagem da marca através das redes sociais, sendo uma forma de realizar uma propaganda barata para uma *fintech* com poucos recursos.

Em abril de 2021, a Nubank apresentou *site* Institucional e blog próprios, e os seguintes perfis ativos nas redes sociais: Facebook, Instagram, YouTube, LinkedIn, Twitter, WhatsApp e a NuCommunity, a comunidade oficial da Nubank. A NuCommunity é uma plataforma que permite a interação entre os usuários e com funcionários da Nubank de forma horizontal, onde é possível tirar dúvidas, compartilhar informações, dar *feedbacks* e saber sobre as novidades da *fintech*. Neste trabalho iremos focar nossa atenção ao *site* Institucional, Blog Oficial e Instagram para compreender como a marca se posicionou na mente do público.

4.1.5 Marketing (Promoção)

Antes de analisarmos as estratégias promocionais da Nubank, é primordial compreendermos a estratégia de marca que influenciou diretamente na forma como a *fintech* se promoveu e gerou valor intangível no serviço que ofereceu. Uma vez que as premissas da marca refletiram em todos os esforços da empresa (KAPAZ apud CAMEIRA, 2013), começaremos abordando a cultura da empresa, o Posicionamento da Marca e a identidade da marca que, em conjunto, contribuiram para construção da imagem perceptual na mente dos consumidores (PEREZ, 2004).

4.1.5.1 Estratégia de Marca

Segundo o *site* institucional da Nubank (2021), a empresa surgiu como uma solução alternativa ao serviço bancário tradicional oferecido no Brasil. Ela posicionou-se em oposição aos bancos tradicionais principalmente em relação à burocracia, altas taxas, falta de transparência e atendimento insatisfatório. Assim, a *fintech* prometeu atuar de forma justa e diferente ao utilizar atributos como transparência, segurança e simplicidade, taxas baixas e atendimento humanizado. Logo, o propósito do banco digital foi combater a complexidade para empoderar as pessoas. E a promessa da marca da *fintech* coube na definição abordada por Kotler e Keller (2012), sendo ela devolver às pessoas o controle sobre sua vida financeira.

No vídeo “Construindo os valores do Nubank” (2018), disponível no canal do YouTube da *fintech*, os sócios contaram sobre a cultura da empresa. Segundo o CEO, a visão da Nubank foi ser referência mundial de serviços no setor financeiro. Para isso, a empresa estabeleceu cinco pilares: 1. Clientes que amem a empresa fanaticamente (no centro); 2. Manter o espírito jovem ao ser voraz e desafiar o estado atual das coisas; 3. Os funcionários devem pensar e agir como donos; 4. Trabalhar com equipes fortes e diversas; 5. Buscar eficiência inteligente.

Como podemos perceber, o pilar central que sustentou a empresa foi o cliente, o que orientou todas as áreas a trabalhar com foco nele, uma estratégia que começou no Marketing 2.0 (KOTLER; KARTAJAYA e SETIAWAN, 2012), mas que na prática empresarial nem sempre foi aplicada. Segundo o Blog da Nubank (2021), o foco no cliente foi uma estratégia para alinhar a empresa com um objetivo em comum. Eles queriam fazer com que todas as decisões tivessem como fim oferecer uma experiência incrível ao consumidor, como foi apresentado, anteriormente, com o atendimento humanizado que buscaram oferecer.

No vídeo, “A Cultura do Nubank” (2018), disponibilizado no canal do YouTube da Nubank, alguns funcionários deram detalhes sobre como funciona a cultura organizacional. O quarto pilar da *fintech* orientou o trabalho em times com pessoas diversas para uma construção rica baseada em ideias e experiências múltiplas. Desta forma, segundo o Blog Nubank (2021), ela possui funcionários de mais de 30 nacionalidades em sua equipe, sendo 43% mulheres (em todas as funções e níveis de senioridade), 30% LGBTQ+ e pessoas de todas as formações. Ela buscou motivar as equipes através da cultura, com equipes rotativas e colaborativas e dando autonomia aos funcionários para criar um ambiente propício à

inovação. Assim, os funcionários poderiam se sentir mais engajados e valorizados por sua singularidade.

Como a *fintech* buscou criar os incentivos corretos, o ambiente foi pensado para acolher os funcionários. No prédio tem piscina de bolinhas, cafeteria, videogame, terraço com várias atividades como vôlei etc. Além disso, é permitido que os funcionários levem os animais de estimação ao trabalho, o que não chega a ser um problema, pois eles têm mentalidade de dono, terceiro pilar da empresa, segundo a cofundadora Cristina Junqueira. Diante disto, o CEO, David Vélez, afirmou que eles queriam pessoas motivadas para construir coisas difíceis e parece ter funcionado, pois, de acordo com os relatos dos funcionários no vídeo, eles tinham vontade de permanecer lá dentro mesmo após o expediente (CANAL NUBANK YOUTUBE, 2018).

À vista do que foi apresentado, a cultura organizacional do banco digital parece ter sido uma forma de manter os funcionários motivados, além de ter funcionado como uma peça dentro do trabalho de *Branding* para reforçar as premissas da marca. Com métodos de gestão modernos, a Nubank escolheu trabalhar horizontalmente, de forma colaborativa, para promover a participação ativa e argumentativa dos funcionários. A inovação nos processos internos foi completamente contra o ambiente tradicional bancário que, em geral, é formal, burocrático e sério. Desta forma, ela parece ter sido coerente com a filosofia que pregou aos clientes e demonstrou viver os valores para além do discurso ao tratar seus funcionários como seres humanos, onde a distinção deles foi encorajada.

Em relação à identidade da Nubank, ela também reforçou as premissas da marca. No nome da empresa foram aplicados os valores de transparência, inovação e diferenciação dos demais bancos do segmento. O início “nu” corresponde ao significado de “pelado”, que remete a transparência, e quando pronunciado se assemelha com a palavra em inglês “*new*” que significa “novo”, referindo-se à inovação da empresa. Além disso, ao inverter o “nu” de Nubank, ela torna-se *unbank*, um “não banco”. Assim, o nome escolhido representou características essenciais da *fintech* (BLOG NUBANK, 2021).

A logo da empresa (figuras 5 e 6) foi pensada para transmitir a essência da marca: simples, inovadora e moderna. Ela se apresentou como uma logo minimalista, com o “n” e o “u” sendo um ícone exatamente igual, somente colocaram-se espelhados para gerar a distinção das letras. A logo da Nubank se caracterizou como simples e eficiente ao comunicar com distinção o nome e a cor roxa que representaram a marca.



Figura 5 – Logotipo Nubank.
Fonte: *Site Logo Download*, 2019.



Figura 6 – Logotipo reduzido Nubank.
Fonte: *Site Logo Download*, 2019.

Após conhecer a estratégia de marca da Nubank, percebemos aparentemente um trabalho consistente de *Branding* (KOTLER e KELLER, 2012) fundamentado na cultura da *fintech* que refletiu em fortes associações e identidade de marca. A gestão da marca foi responsável pela consonância dos setores da empresa, de forma que todos expressaram a essência da Nubank no seu trabalho. As principais associações percebidas foram: inovação, juventude, tecnologia, eficiência, simplicidade, transparência, justiça, qualidade, autonomia, diversidade, colaboração, relacionamento humano e experiência do consumidor. A seguir foram apresentados os aspectos subjetivos da marca, a personalidade e a linguagem, na avaliação de conteúdo das redes sociais.

4.1.5.2 Estratégia Promocional

A Nubank ficou entre as dez empresas mais amadas pelos brasileiros em 2020 pela eCGlobal, conforme matéria publicada na Forbes em fevereiro de 2021. Ela foi a única do segmento dos bancos digitais e ficou em 9º lugar do *ranking* geral. “O reconhecimento veio pelo *ranking* da plataforma de pesquisa de mercado eCGlobal. A empresa usa um indicador chamado *Net Love Score* (NLS), que mede a conexão emocional que as marcas têm com o público.” (BLOG NUBANK, 2021).

A *fintech* foi reconhecida como a marca mais amada do Brasil em 2020 devido à construção e gestão de uma marca que foi além de uma lembrança e escolha do consumidor, ela também conseguiu gerar vínculo emocional. Foi um processo de *Branding* que, como vimos, envolveu os esforços da empresa como um todo, inclusive na comunicação com o público. Através das páginas e redes sociais, eles consolidaram a marca e se relacionaram com o consumidor com informações, publicações e promoções.

Uma vez na rede, eles aproveitaram o potencial de troca e colaboração do meio para aproximarem-se de seu público de forma diferenciada e humana. Para atrair os clientes, eles utilizaram o Marketing de Conteúdo (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017) ao oferecer conteúdo relevante relacionado a finanças, que englobou educação financeira, novidades e investimentos. Além disso, também utilizaram o *Storytelling* para consolidar os atributos da marca, aumentar a credibilidade da empresa e emocionar seu público. A seguir analisamos a comunicação digital da Nubank no *site* institucional, blog e Instagram para compreender como foram aplicadas as estratégias de marca e posicionamento.

4.1.5.2.1 *Site* Institucional

O *site* institucional da Nubank apresentou-se de forma simples e objetiva composto por informações que apresentaram a empresa, os serviços que oferecem e a área de usuário com acesso ao histórico do cartão de crédito. A aba “Sobre Nós” começou com a foto de uma equipe diversa etnicamente trabalhando ao ar livre, coerente com a cultura organizacional que vimos anteriormente. Em seguida tem um texto (Figura 7) com o porquê de a Nubank ter se posicionado como a solução do cenário bancário que cobra caro por um serviço insatisfatório. Em paralelo, ela ofereceu transparência, segurança e simplicidade por um preço justo, além de tratar as pessoas de forma humanizada.

É possível

No Brasil, são cobradas as tarifas e os juros mais altos do mundo pelos piores serviços bancários. E é neste cenário que o Nubank surgiu para resolver a vida financeira das pessoas com transparência, segurança e simplicidade.

Desde o dia 1, o Nubank mostra que é possível fazer a diferença. É possível tratar as pessoas como humanos, não números, e oferecer um serviço justo, descomplicado e transparente.

No fim das contas, o que nós queremos é que todas as pessoas possam reinventar suas vidas financeiras

Por isso, não temos pegadinhas, enrolação ou letras miúdas.

Figura 7 – Sobre nós do *site*
Fonte: *Site* Institucional da Nubank, 2021.

Em todo o site, a cor roxa se destacou para reforçar a identidade visual da marca entre as outras cores neutras da paleta: branco, preto e cinza. As fotos apresentadas, geralmente, apresentaram pessoas jovens e de diversas etnias com o cartão roxo da Nubank (Figura 8),

com o celular ou com o computador. As imagens ilustraram o espírito jovem, a diversidade e a tecnologia para associá-los à marca. Os serviços oferecidos foram explicados em detalhes, o que reforçou o valor de transparência. Todos os locais do *site* apresentaram o campo para solicitar a conta e o cartão da Nubank *online* e um *link* de pesquisa sobre a experiência no *site* para o visitante responder, o que reforçou, respectivamente, o atributo de facilidade e foco na experiência do cliente.

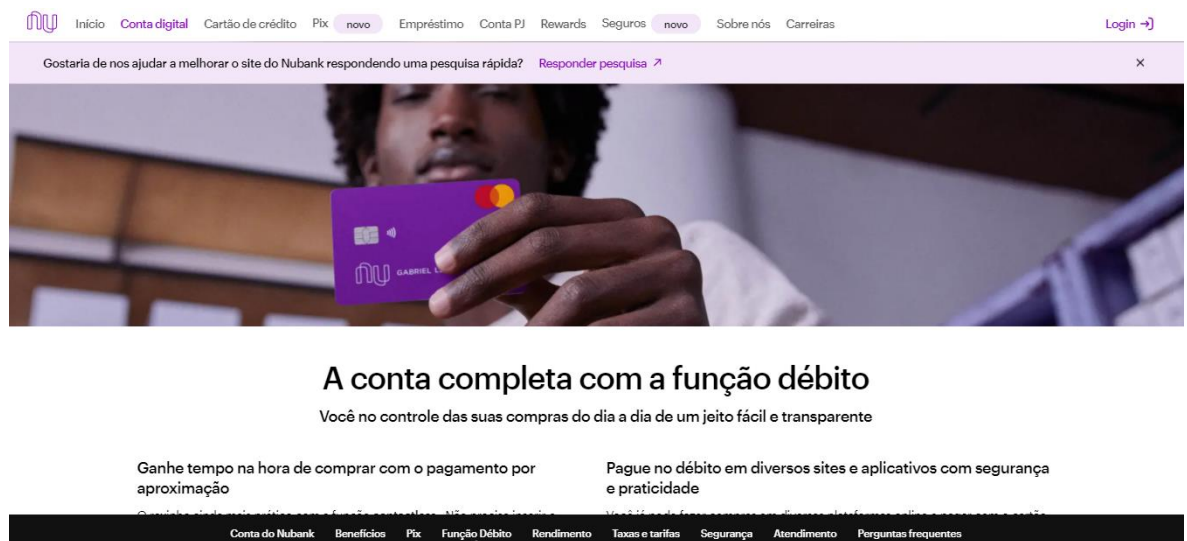


Figura 8 – Conta Digital

Fonte: *Site* Institucional Nubank, 2021.

O texto escrito com a fonte Helvetica, sem serifa, passou a ideia de contemporaneidade consistente com uma empresa de tecnologia. O conteúdo do texto, por vezes, trouxe questões do banco tradicional para, em seguida, apresentar a solução dos serviços Nubank, posicionando-se em oposição ao segmento. Como por exemplo, seguem algumas frases tiradas do *site* institucional (2021): “Você livre de filas nas agências e tarifas de manutenção.”; “Sem tarifas escondidas.”; “Você no controle das suas compras do dia a dia de um jeito fácil e transparente.” (Figura 8); “Burocracia custa dinheiro. Então somos eficientes para você não pagar nada.”.

Na aba do produto cartão de crédito encontra-se um vídeo com base no conceito de *Storytelling*, onde um rapaz, Victor, contou a sua história com a Nubank (Figura 9). Ele é de uma cidade pequena, Piaçabuçu – AL, onde há poucas agências e caixas eletrônicos, desta forma ele contou que seus pais tinham que ir ao centro do estado, Maceió, para fazer um simples pagamento e, ainda, torcer para o sistema estar operante. Assim, ele comemorou ter tido a Nubank quando precisou de serviços financeiros, pois ele conseguia fazer tudo pelo

aplicativo. Ao mesmo tempo em que narrou, apareceu uma animação com as palavras: boletos, asteriscos, tarifa, espera, fila e porta giratória (características que fazem parte da experiência dos bancos tradicionais); sendo atingidas e sumindo. A animação passou a mensagem que na Nubank não existem essas questões dos bancos tradicionais. Desta forma, se posicionou como um banco diferente que facilitou a vida das pessoas, porque não possuem agências ao possibilitar que o cliente realize tudo pelo celular. No final, Victor disse: “Essa é a conta do Nubank, mas pode chamar de ROXINHO.” O apelido demonstrou o vínculo emocional que ele tem com o cartão, fenômeno comum compartilhado por clientes da *fintech*.

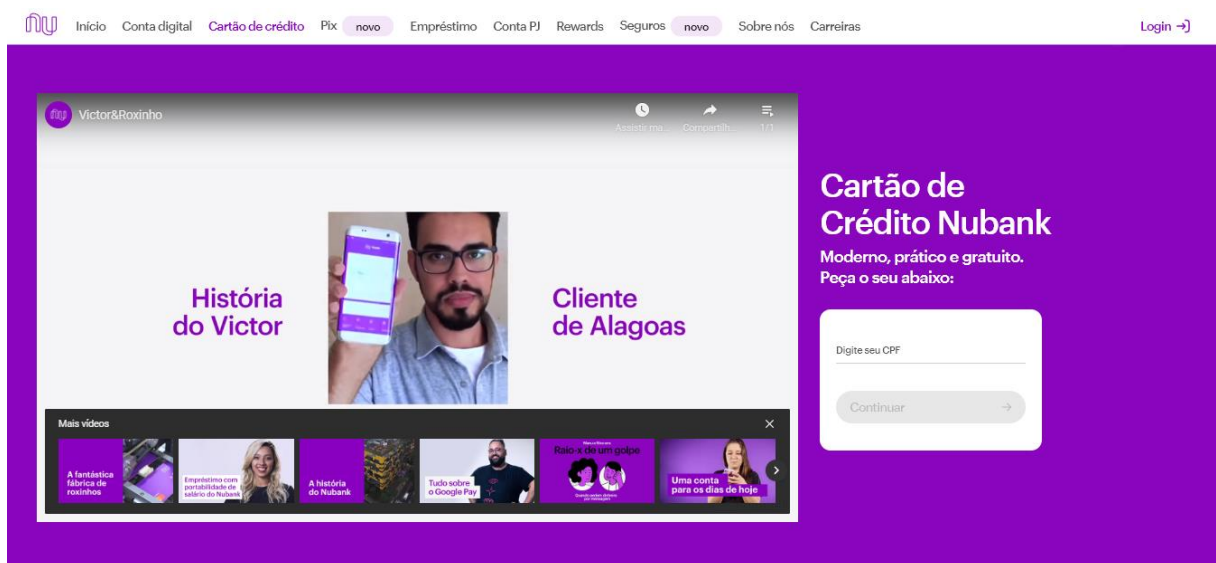


Figura 9 – Caso Victor, *Storytelling*.
Fonte: Site Institucional Nubank, 2021.

Uma vez que a empresa atuou no segmento bancário, onde é importante passar segurança, e que é totalmente digital, sendo a Internet o local para o cliente conseguir informações, o *site* parece ter passado as informações mais importantes sobre a *fintech*. Desta forma, ela conseguiu se apresentar, expor e explicar os serviços que oferece conforme seu posicionamento e passar, de certo modo, a credibilidade para o consumidor, além de informações para um bom posicionamento nos *sites* de busca.

4.1.5.2.2 Blog Nubank

A principal ferramenta de produção de conteúdo da *fintech* foi o blog “Fala, Nubank”, onde utilizaram a estratégia de Marketing de Conteúdo (KOTLER; KARTAJAYA e SETIAWAN, 2017) para atrair novos clientes e fidelizar os que já possuíam a conta. Os assuntos abordados na plataforma foram sobre finanças e a própria Nubank. Eles escreveram

matérias sobre negócios, investimentos, finanças pessoais etc., ao mesmo tempo em que ensinaram a utilizar seus serviços no aplicativo da organização e informaram sobre os seus processos. Desta forma, o blog pareceu seguir o propósito da empresa, pois eles utilizaram a plataforma como um meio de acabar com a complexidade dos assuntos de finanças através das informações com vistas a dar autonomia ao cliente (Figura 10).



Figura 10 – Simplificando a Economia
Fonte: Blog Oficial Nubank, 2021.

O *site* foi organizado em categorias: Nubank, Produtos, Seu Dinheiro, Investimentos, Empreender, Segurança Digital e *Web Stories*. Na categoria Nubank foram encontradas matérias que se referiram à empresa desde novidades até pesquisas. Na categoria de produtos, eles explicaram como utilizar os serviços do banco digital, diferentemente do *site* institucional que os apresentou. Na categoria “Seu Dinheiro”, abordaram os assuntos em destaque da área de finanças e sobre educação financeira. Na categoria de investimentos, eles relataram sobre o cenário e orientações para quem busca investir. Na categoria Empreender, discutiram sobre atualidades importantes aos autônomos e dicas de como gerenciar o próprio negócio. Na categoria Segurança Digital, eles abordaram questões de risco no ambiente *online* e como o consumidor deve se proteger. Na categoria *Web Stories*, com o *design* inspirado no *story* do Instagram, eles abordaram os temas das categorias anteriores explorando o formato inovador para um blog. Nele a mensagem apresentou-se segmentada em uma sequência de telas acompanhada de *gifs*, animações e imagens ao invés do conteúdo corrido em texto (Figura 11).



Figura 11 – *Web Stories*
 Fonte: Blog Nubank, 2021.

A página também apresentou ferramenta de busca, campo para solicitar o cartão e para se inscrever no *newsletter*, que consistiu nas matérias publicadas no blog e enviadas semanalmente por e-mail, uma forma de estar em contato constantemente. O *site* foi desenvolvido para computador ou celular, de forma que o conteúdo e disposição da plataforma se adaptassem ao canal de acesso. Através desses esforços, percebemos que ela buscou ser transparente, facilitadora e uma fonte de informação presente na vida dos clientes para gerar relacionamento.

Ao mesmo tempo em que forneceram conteúdo de qualidade e ganharam credibilidade na área de finanças, o banco digital reforçou os valores da marca na mente do público-alvo. No texto das matérias, principalmente das que abordaram a Nubank (Figura 12) ou seus produtos (Figura 13), eles trouxeram as premissas da marca, o propósito, os pilares ou as associações da marca diretamente. Um exemplo da primeira foi a publicação “O que é o Nubank?” (BLOG OFICIAL NUBANK, 2021), figura 12, onde apresentaram-se como o maior banco digital independente do mundo e prometeram acabar com a burocracia e taxas abusivas através da tecnologia e do *design*, assim revolucionariam um sistema dos bancos tradicionais. No corpo do texto começaram citando a promessa da marca, prática encontrada em outros textos: “Devolver às pessoas o controle sobre a sua vida financeira.” Também destacaram ser referência em atendimento ao cliente e garantiram uma experiência humanizada. Relacionaram seus produtos como simples, transparentes e seguros. Além disso, se referiram ao cartão da empresa com o apelido “ROXINHO” e contaram sobre a diversidade da equipe e a história da Nubank. Entre os temas foram inseridos vídeos sobre a fabricação dos cartões da empresa, do CEO falando sobre o atendimento humanizado e dos sócios

contando a história da Nubank, o que passou a ideia de transparência e humanização da marca.

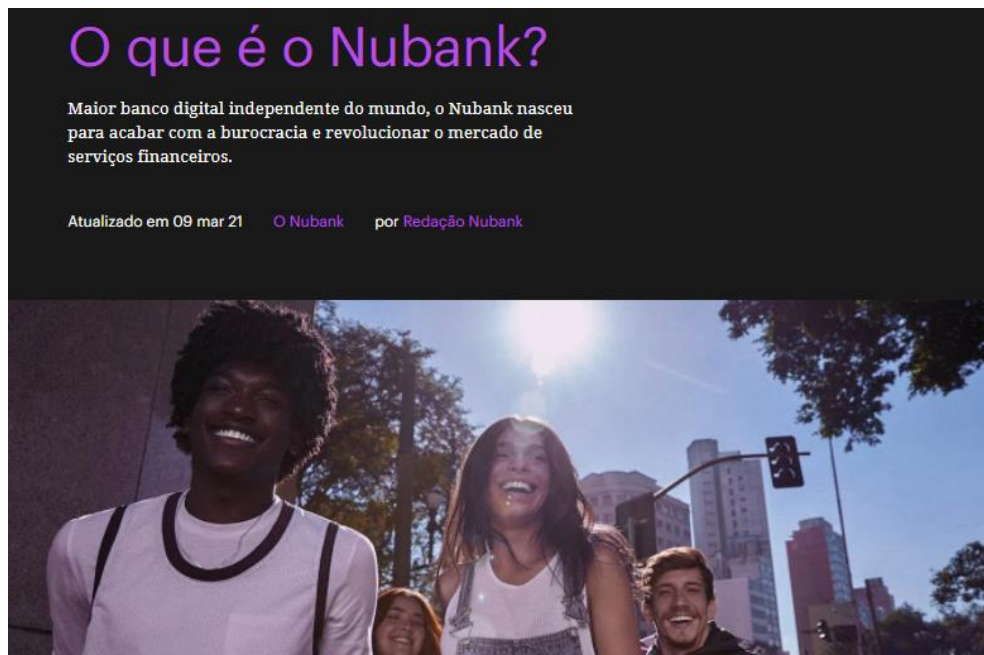



Figura 12 – O que é o Nubank?
Fonte: Blog Nubank, 2021.

Na figura 13, podemos ver um exemplo da *fintech* se autopromovendo dentro de um texto sobre o serviço de empréstimo. Eles iniciaram a matéria com a promessa da marca, seguida pelo posicionamento de ir contra o sistema dos bancos tradicionais ao não possuir taxas abusivas e burocracias, mas produtos simples que facilitam a vida dos clientes. Antes de abordar o tema central, apresentaram outros serviços que oferecem. Desta forma, clientes ou potenciais clientes que tiveram acesso ao conteúdo puderam consolidar a imagem da marca com base nas premissas apresentadas e ser informados sobre outros produtos da empresa.

 O **Nubank** surgiu com o objetivo de devolver às pessoas o **controle** sobre a sua vida financeira. Sem **taxas** abusivas e sem toda a burocracia dos bancos tradicionais: oferecemos produtos **simples** de usar e que facilitam o dia a dia das pessoas.







Além do **cartão de crédito**, da **conta** – a conta digital do Nubank – e do **Nubank Rewards** – o nosso programa de benefícios –, disponibilizamos o **empréstimo pessoal** (que está sendo liberado aos poucos para os nossos clientes).

Veja tudo o que você precisa saber sobre o Empréstimo pessoal do Nubank.

Empréstimo: o que é?

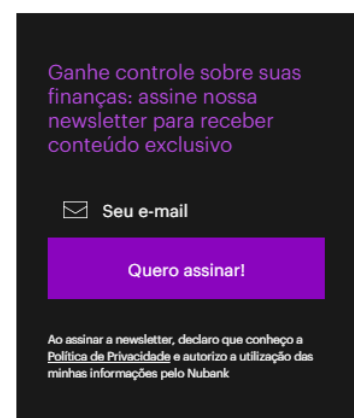


Figura 13 – Empréstimo Nubank
Fonte: Blog Oficial da Nubank, 2021.

Nas matérias do blog sobre finanças, que não são sobre a Nubank nem sobre seus produtos, os redatores colocaram a promessa da marca no fim do texto separadamente (Figura 14). As frases não são as mesmas, mas semelhantes ao ter o mesmo sentido e variam entre: “Este texto faz parte da missão do Nubank de lutar contra a complexidade do sistema financeiro para empoderar as pessoas.” e “Este conteúdo faz parte da missão do Nubank de devolver às pessoas o controle sobre sua vida financeira.”.

The image shows a screenshot of a blog post and a newsletter sign-up form. The blog post text includes: "E vale dizer: dentro dos 'tipos' de seguros podem existir outros tipos – por exemplo, o seguro de vida pode ter coberturas diferentes, cada uma voltada para um perfil de pessoa." and "As regras de um seguro podem variar de acordo com a cobertura e até mesmo a seguradora escolhida. Por isso, o ideal é sempre pesquisar qual é o seguro que mais atende às suas necessidades, sem contar com coberturas que encarecem o produto e que não serão usadas, e prestar atenção à apólice do seguro – o contrato onde todas as condições e detalhes são especificados." A red box highlights the brand promise: "Este conteúdo faz parte da missão do Nubank de devolver às pessoas o controle sobre a sua vida financeira. Ainda não conhece o Nubank? Saiba mais sobre nossos produtos e a nossa história." Below the text is a rating section: "ESSE ARTIGO FOI ÚTIL? AVALIE" with five stars and a 4.5 rating. At the bottom are three category buttons: "Seguro", "Seguro De Vida", and "Seguro Saúde". To the right is a newsletter sign-up form with the text: "Ganhe controle sobre suas finanças: assine nossa newsletter para receber conteúdo exclusivo", an email input field, a "Quero assinar!" button, and a privacy policy disclaimer: "Ao assinar a newsletter, declaro que conheço a Política de Privacidade e autorizo a utilização das minhas informações pelo Nubank".

Figura 14 – Promessa da marca
Fonte: Blog Nubank, 2020.

A Nubank também buscou fortalecer a subjetividade da marca através das publicações sobre os processos internos e, ao mesmo tempo, contribuiu com a transparência que pregou. Para além das apresentações da cultura da empresa, eles disponibilizaram no blog informações como contratações, ações, eventos, pesquisas, curiosidades, premiações, história de clientes etc. Um exemplo disso foi a divulgação do plano de ação da empresa para o combate ao racismo estrutural, o que reforçou o respeito à diversidade, que é parte da cultura da empresa. Através das matérias, buscaram fortalecer as associações à marca e produzir conteúdo para tornarem-se conhecidos, construir um relacionamento próximo, consequentemente serem lembrados pelos clientes.

Na plataforma há duas subcategorias que mereceram destaque, pois envolveram duas estratégias de Marketing adotadas pela comunicação da Nubank. São elas: “Impacto Social” e “História de Clientes”. A primeira envolveu uma abordagem que começou no Marketing 3.0 (KOTLER; KARTAJAYA e SETIAWAN, 2012), onde as empresas passaram a lidar com um cliente integral com mente, coração e espírito, o que implicou no engajamento das empresas

em causas coletivas. Nessa categoria a *fintech* posicionou-se comprometida com as causas ambientais e sociais e descreveu as ações que promoveu, como por exemplo, a declaração de ser carbono neutro e ter zerado a emissão de carbono em 2020 (Figura 15), por compensarem em projetos que neutralizam o CO₂.



Ambiental Impacto Social Diversidade Notícias

Nos comprometemos a sempre sermos carbono neutro

Como Nubankers, devemos pensar sempre no que é o melhor para os clientes e para as pessoas. Como empresa, devemos agir com consciência dos nossos impactos e do nosso legado na sociedade

Em 2020, fizemos o nosso primeiro inventário de carbono e anunciamos o nosso compromisso em ser carbono neutro.

Em 23 de setembro de 2020, anunciamos que o Nubank zerou a emissão de dióxido de carbono de toda a sua história.

Somos a primeira instituição do setor bancário no Brasil e no México a fazer isso.

[Veja como chegamos lá ↗](#)

Figura 15 – Carbono Neutro
Fonte: Blog Nubank, 2021.

Na subcategoria “História de Clientes”, eles utilizaram a estratégia do *Storytelling*, muito comum no Marketing Digital (VAZ, 2011), para mostrar depoimentos de clientes sobre a experiência que tiveram com a Nubank e episódios com fator “UAU”, que surpreenderam o cliente além da sua expectativa (KOTLER; KARTAJAYA e SETIAWAN, 2017). Um exemplo disso foi o caso de Ramon de Almeida, estudante e finalista de uma competição da NASA, que contou sua história ao solicitar aumento de crédito para comprar um computador. Uma vez que, devido à análise interna, o pedido não foi atendido, a equipe de comunicação o convidou para conhecer a *fintech*, arcando com os custos da viagem de Salvador para São Paulo por três dias e, ainda, deu o tão sonhado *notebook* para Ramon.

No blog eles tentaram falar sobre economia de forma compreensível (Figura 10), porque o tema pode parecer complexo. A linguagem que utilizaram foi simples, direta e didática com um tom coloquial como se a leitura fosse uma conversa entre amigos, como o próprio título do blog “Fala, Nubank”, o apelido “ROXINHO” dado ao cartão e expressões como “sem enrolação” ao invés da escrita formal, utilizada pelos bancos em geral. A

estratégia pode ter sido para se fazer entender, mas também para a construção da humanização da marca e de vínculo emocional com o cliente.

Eles produziram o texto de acordo com alguns critérios técnicos do SEO (*Search Engine Optimization*) com o objetivo de melhorar a experiência do consumidor e o posicionamento do blog nos *sites* de busca. O blog apresentou muita informação sobre a empresa, produtos e questões financeiras relevantes para criar autoridade e promover o banco digital. Algumas palavras foram diferenciadas com a cor roxa que redirecionavam a uma publicação sobre o assunto e, as palavras importantes do contexto encontravam-se em negrito. Também foram utilizados títulos, subtítulos, organização da página, imagens, vídeos etc. que contribuem para o algoritmo que posiciona as páginas no Google.

O blog funcionou como uma estratégia de *Branding*, Posicionamento de Marca (SERRALVO e FURRIER, 2004), *Inbound Marketing* (DANTAS e ABREU, NÃO PUBLICADO), Marketing de Conteúdo (KOTLER; KARTAJAYA e SETIAWAN, 2017) e de Relacionamento (VAZ, 2011), pois, através dele, a Nubank forneceu conteúdo relevante sobre finanças, enquanto promoveu sua marca. As pessoas com interesse em finanças, em busca de respostas, poderiam encontrar o blog da *fintech*, de forma que a conheceriam, podendo assinar o *newsletter* e, até mesmo, tornar-se clientes. Desta forma, o conteúdo pode ter funcionado como uma ferramenta para se aproximar do público-alvo e do cliente com fim de criar um relacionamento para fidelizar o consumidor.

4.1.5.2.3 Instagram

Uma vez que o Instagram é uma rede social de fotos e vídeos, a Nubank utilizou o aplicativo para fortalecer a identidade visual da marca através de imagens (Figuras 16 e 17), mas também contribuiu para o reforço dos valores da marca por meio da mensagem do conceito visual, dos textos e dos vídeos das postagens que, frequentemente, divulgaram o blog ou o *podcast*. Além disso, utilizou o potencial da rede com 1,9 milhão de seguidores para se relacionar com o cliente. Eles interagiram por meio dos comentários ou de enquetes nos *stories*.

Nas figuras 16 e 17 percebemos que a identidade visual da marca foi explorada no perfil da Nubank. Na foto de perfil foi colocado o logo, a cor roxa predominou no *feed*, pois esteve presente em todas as fotos em conjunto com o minimalismo que compuseram a harmonia visual da rede social. As fotos, em geral, foram criativas e apresentaram o conceito

da mensagem que foi passada. Onde estaria a descrição da empresa, eles colocaram uma chamada para a última publicação e um *link* para o *site* institucional da *fintech*, o que tornou o perfil simples e objetivo. Também podemos perceber a padronização dos ícones das categorias dos *stories*.



Figura 16 – Instagram Nubank
Fonte: Instagram Nubank, 2021.

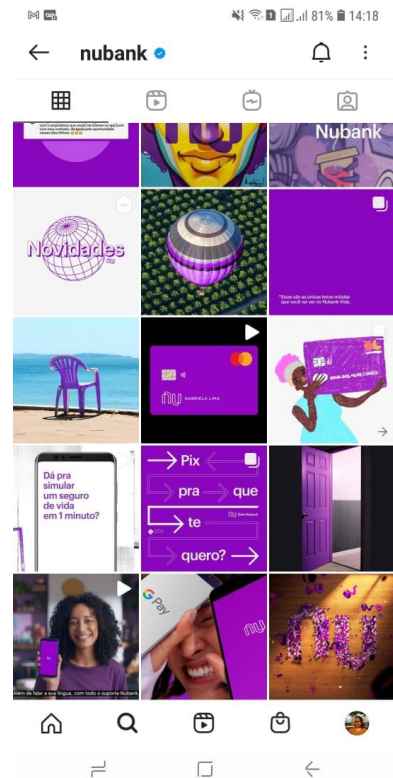


Figura 17 – Identidade Visual Instagram
Fonte: Instagram Nubank, 2021.

Os *stories* foram organizados em categorias de forma que o público pudesse encontrar os assuntos com facilidade. Eles foram classificados da seguinte forma: Semana da, Segurança, Pix, #FicaEmCasa, NuAmor, Nu por aí e *Wallpapers*. Na Semana da foram encontrados os *stories* referentes à divulgação do *podcast* nomeado com o mesmo nome da categoria, que nada mais é do que o *newsletter* semanal em áudio. Na categoria Segurança, eles apresentaram o “Manual de Segurança do Roxinho”, onde orientaram o cliente como não cair em golpes, o que reforçou a associação com os valores de segurança e empoderar ao cliente. Na categoria Pix, eles explicaram o que é e como funciona, dando exemplos através de animações, ao mesmo tempo utilizaram a ferramenta para interagir e realizar um levantamento de dados (Figura 18). Na categoria intitulada #FicaEmCasa, *hashtag* criada durante a pandemia do COVID-19 para motivar as pessoas a ficarem em casa, a Nubank explorou a vantagem de ser totalmente digital e apresentou seus serviços como uma opção

segura para não sair de casa. Na “NuAmor”, centralizaram os *stories* que abordaram a experiência do cliente, desde elogios dos usuários até eles preparando um “UAU”. A categoria “Nu Por Aí” consistiu nas postagens dos clientes que registraram o recebimento do “ROXINHO” na sua conta do Instagram, uma vez que a *fintech* encorajou a ação na embalagem do cartão. Foi uma forma de fazer o cliente seguir o perfil da Nubank e promover a marca para os seus seguidores. Por último, na categoria *Wallpapers* eles disponibilizaram papéis de parede com imagens com detalhes roxos ou que eles utilizaram para ilustrar suas publicações.

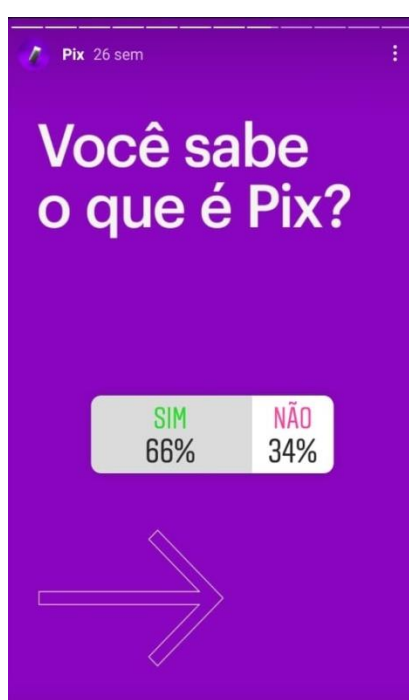


Figura 18 – Interação *Story Pix*
Fonte: Instagram Nubank, 2021.

Eles apresentaram o conteúdo dos *stories* explorando o canal que permitiu o uso de *gifs*, animações, interações, vídeos e redirecionamento para *links* externos que, em geral, foram para matérias sobre o assunto do blog. Essas ferramentas os auxiliaram a fortalecer os atributos da marca, como tecnologia, autonomia do cliente, segurança, facilidade, experiência do cliente de forma criativa, inovadora e didática. Um exemplo disso foi o uso do *Storytelling* no formato de animação educativa (Figuras 19 e 20), onde contaram a história de um caso de golpe. Na animação, uma menina recebeu uma mensagem de um suposto primo pedindo para ela realizar uma transferência para ele, pois não estava conseguindo e a pagaria depois. Ela suspeitou da forma como ele a chamou, então não transferiu o dinheiro, mas ligou para ele para descobrir se era mesmo o seu primo. Então ela descobriu que o aplicativo de mensagem

dele havia sido clonado e aproveitou para compartilhar as dicas que tinha aprendido com a Nubank.

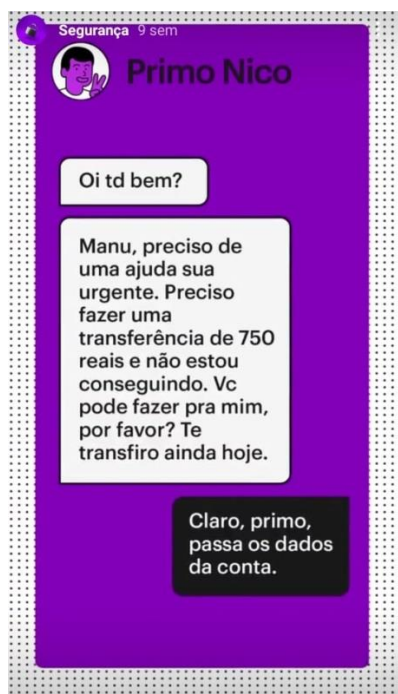


Figura 19 – Animação Golpe
Fonte: Instagram Nubank, 2021.



Figura 20 – Animação Golpe 2
Fonte: Instagram Nubank, 2021.

As publicações da *fintech* na rede social reforçaram as premissas de marca da empresa, apresentaram serviços e funções novas, atualidades de finanças, pesquisas internas, depoimentos dos clientes satisfeitos e assuntos que foram abordados no blog ou no *podcast* que funcionaram como uma divulgação das plataformas de *newsletter* para aprofundamento do tema abordado. O formato do conteúdo publicado variou desde o formato tradicional de foto acompanhada da descrição em texto até o uso de vídeos pelo IGTV (aplicativo de vídeos longos), *reels* (aplicativo de vídeos rápidos com itens de edição de áudio e efeitos) e *lives* (transmissão ao vivo). Desta forma, buscaram explorar todos os recursos da rede social para conseguir a atenção e interação com o público da rede que tem afinidade com tecnologia, sendo assim seu público-alvo.

A seguir demonstramos alguns exemplos das publicações do Instagram da Nubank e como elas podem ter refletido no imaginário da marca (PEREZ, 2004). Algumas publicações foram utilizadas para fortalecer diretamente a subjetividade da marca e compor a identidade visual, elas eram compostas por uma foto conceitual que, de alguma forma, estava vinculada ao texto do *post*, sendo que esse promovia algum atributo da marca. Foi o caso da Figura 21, onde podemos ver uma imagem de um prédio com várias portas roxas, cor que representa a

fintech, seguida por um texto que se referiu à construção da Nubank, inconformada com a burocracia e falta de transparência, de forma que ofereceu ao cliente produtos acessíveis com base no que ele precisava. Em seguida defenderam um mundo mais roxo, ou seja, mais parecido com eles e, para conseguir engajamento, finalizaram com a questão: “O que poderia ser mais roxo pra você?”. Assim, percebemos que a publicação da figura 21 promoveu a cor da marca e a missão da empresa de combater a burocracia através da transparência e simplicidade com foco no cliente.



Figura 21 – Publicação Instagram
Fonte: Instagram Nubank, 2021.

Outro tipo de publicação do banco digital foi a utilizada para divulgar os seus serviços. Elas apresentaram-se em vários formatos desde o comum com foto e texto até vídeos criativos, mas todas exaltaram os atributos da marca. Um exemplo que se destacou foi uma produção audiovisual (Figura 22) que divulgou o seguro de vida da empresa ao contar a história do que aconteceu com o antigo. Na narração, utilizaram o humor e o exagero para contar que o seguro de vida tradicional, nas palavras deles era “[...] burocrático, cheirando a mofo e difícil de entender, morreu de velho, bateu as botas, foi para o bebeléu, para o andar de cima, atendeu o chamado, colocou o ponto final.” Simultaneamente, apresentou imagens ilustrativas para o cenário narrado. Em seguida mencionaram o Nubank Vida que o substituiu em um cenário otimista, um seguro que nas palavras deles é “[...] acessível, com preços que

cabem no bolso, simples pra resolver tudo pelo app, sem complicações, fala a língua do cliente, com suporte 24h todos os dias.”. Assim que divulgou o material, a Nubank utilizou o *story* (Figura 23) para interagir com o cliente através de uma caixa de perguntas, onde indagou qual o termo utilizado para se referir à morte na região de cada seguidor. Nesse caso, percebemos como o banco digital foi criativo, inovador e engraçado com a produção que reforçou o posicionamento contrário aos bancos tradicionais na comunicação e no serviço oferecido.

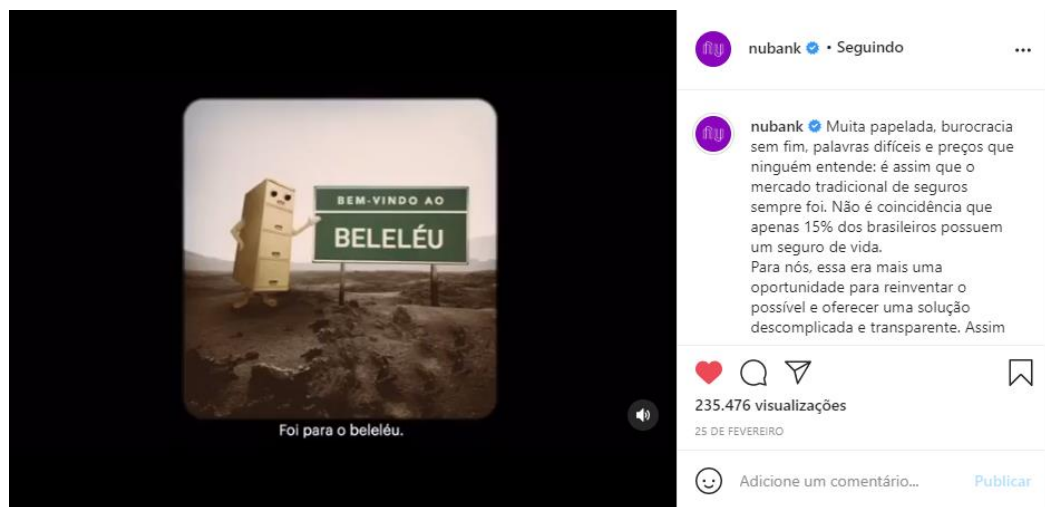


Figura 22 – Vídeo Seguro de Vida
Fonte: Instagram Nubank, 2021

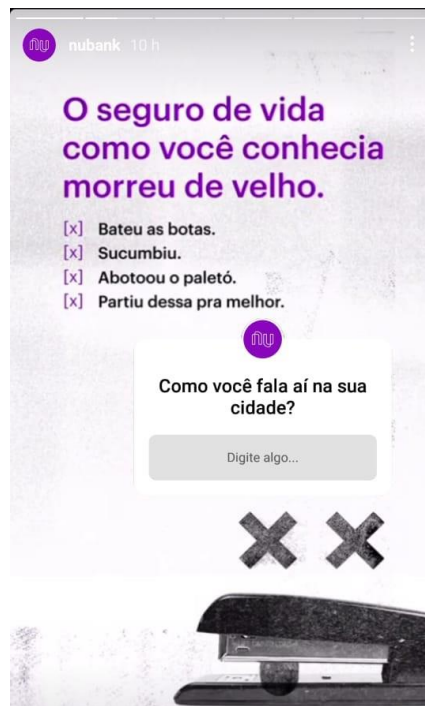


Figura 23 – Story Instagram
Fonte: Instagram Nubank, 2021.

O Instagram, apesar de não ser a rede social mais popular da Nubank, foi a que trouxe mais engajamento. Em abril de 2021, a média de resposta das três publicações finais da última semana foi de 21 mil *likes* e 912 comentários. As interações com a marca poderiam acontecer através dos *story*, *lives* com comentários abertos, mensagens diretas e através de comentários nas publicações. Com base na análise das últimas dez publicações, a maior parte dos comentários demonstraram clientes agindo como fãs com elogios e declarações de satisfação, depois o tópico mais recorrente foi o pedido de aumento do limite do cartão de crédito, seguido de sugestões e, por último, reclamações.

Diante do cenário, o time de atendimento da *fintech*, os *xpeers*, pareceu responder todos os comentários de forma única, sem uso de *chatbot* ou mensagens automáticas. Nas respostas, em geral, eles foram simpáticos, solícitos e utilizaram *emojis* sorridentes para se expressar. Em relação aos elogios e declarações de amor foram recíprocos, respectivamente, com corações roxos e aos clientes que disseram que amavam a Nubank, responderam que amavam o cliente também (Figura 24). Quanto ao pedido de aumento do limite do cartão, eles indicaram onde solicitar e deram dicas para o sistema liberar automaticamente. Em relação às sugestões, os *xpeers* demonstraram-se abertos, concordaram e elogiaram a ideia, orientaram caso existisse o serviço ou responderam que irão informar se o serviço passar a existir. Sobre as críticas (Figura 25), indicaram onde o cliente poderia resolver.

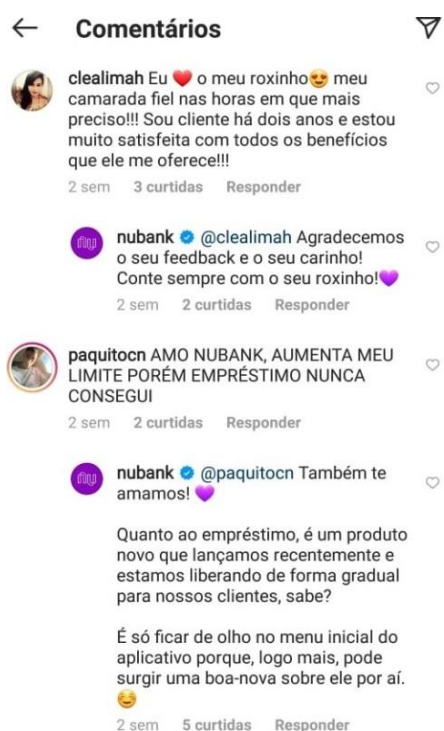


Figura 24 – Elogio Nubank
Fonte: Instagram Nubank, 2021.

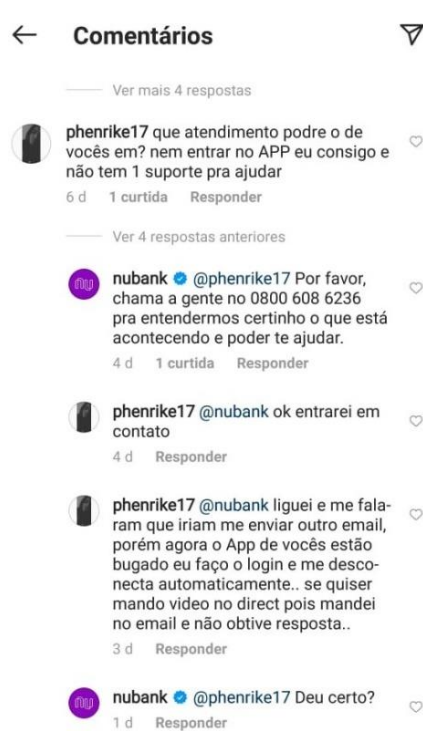


Figura 25 – Crítica Nubank
Fonte: Instagram Nubank, 2021.

O Instagram foi a plataforma que o banco digital mais expressou a persona da marca com uma linguagem simples e objetiva, como a do *site* institucional e do blog, mas também jovem, informal, criativa e descontraída. Uma vez que rede social é sobre se relacionar, a *fintech* usou o humor, memes, *gifs*, gírias e as outras ferramentas do canal para emocionar o público e interagir com ele. Desta forma, a empresa demonstrou a abordagem humanizada da marca e, através do conteúdo, outros atributos como o combate à burocracia, transparência, liberdade, revolução, simplicidade e tecnologia. Como exemplo da linguagem da Nubank, no texto das publicações, utilizaram palavras como “rolou” (Figura 26), “bora” e “manda um alô”. Além disso, produziram conteúdo com temas virais e memes (Figura 27) para gerar engajamento. Apesar de não possuírem um mascote, as pessoas que apareceram no perfil do banco digital e foram “o rosto da empresa”, consistiram em pessoas jovens e diversas em gênero e etnia, por exemplo, no IGTV, onde os *xpeers* da empresa, que possuem o mesmo perfil descrito, foram os responsáveis por explicar questões financeiras.



Figura 26 – Publicação de Interação
 Fonte: Instagram Nubank, 2021.



Figura 27 – Publicação meme
 Fonte: Instagram Nubank, 2021.

À vista da análise realizada, percebemos que a Nubank utilizou as principais plataformas e ferramentas da Internet para posicionar sua marca, divulgar sua cultura e produtos, construir a imagem da marca, informar e se relacionar com o consumidor. No *site*

institucional, notamos que a *fintech* foi mais objetiva ao apresentar a cultura da empresa e seus produtos, uma vez que é fonte inicial de informação do público que pesquisa por ela. No blog ela conseguiu fazer o que o *site* fez, mas com o formato de conteúdo pôde se aprofundar, explicar e explorar a forma como passava as informações. Ele foi o principal meio de atração para os potenciais clientes na rede e de criação de relacionamento, pois forneceu conteúdo financeiro relevante semanal através do *newsletter*. No Instagram, o banco digital buscou: tornar-se próximo do cliente com interações e linguagem humanizada com vistas a criar vínculo; ser relevante ao fornecer conteúdo financeiro e sobre si mesmo de forma criativa e inovadora; divulgar seus produtos, o blog e o *podcast*. Desta forma, eles exploraram os diversos canais de comunicação digital para construir a imagem da marca na mente do público, de acordo com a abordagem e ferramentas de cada rede social, mas mantendo sua identidade e posicionamento.

4.2 ANÁLISE COMPARATIVA DE POSICIONAMENTO

A seguir iremos realizar uma análise comparativa entre o Posicionamento Operacional (ALCANIZ e LÓPEZ, 2000 apud SERRALVO e FURRIER, 2004) da marca da *fintech* Nubank e um relevante concorrente de mercado, o Banco do Brasil Digital (BB Digital). Uma vez que a teoria de Posicionamento englobou três variáveis centrais: a categoria, o público-alvo e a vantagem competitiva da marca frente aos concorrentes (SERRALVO e FURRIER, 2004), elas conduziram este estudo para compreendermos a estratégia de posicionamento da Nubank. Começamos com a categoria, simultaneamente, explicamos o porquê da escolha do BB Digital como concorrente.

Como vimos, a Nubank não se inseriu na categoria de banco, mas atuou como uma *fintech* com soluções financeiras através da tecnologia. Apesar disso, não escolhemos uma instituição de pagamento, como a Nubank, como um concorrente para a análise comparativa, porque o posicionamento da *fintech* colocou-se em oposição ao serviço convencional. Assim o BB Digital, os serviços digitais do Banco do Brasil, com foco nos serviços totalmente digitais e similares aos da Nubank, foram os mais coerentes para fazer parte desse estudo. Sendo assim, a categoria analisada foi de serviços financeiros digitais com foco na Nubank e no BB Digital, que, inclusive, competiram por um prêmio na mesma categoria como bancos digitais.

Segundo a FORBES (2020), o Nubank e o Banco do Brasil receberam o prêmio iBest de melhores bancos digitais do país. Os dez finalistas foram selecionados através de um algoritmo que teve como critério o engajamento nas redes sociais das empresas. A partir disso, a pesquisa teve como base duas votações paralelas, uma popular e uma composta por especialistas da Academia iBest. Pelo júri popular, o prêmio ficou entre o BB Digital, Nubank e o Inter, ganhando o primeiro. Na avaliação da Academia, os finalistas foram Nubank, Inter e Itaú, sendo o primeiro o vencedor. Assim, o BB Digital e o Nubank foram considerados os melhores bancos digitais do Brasil em 2020, um eleito pelo público e outro por especialistas.

Alguns produtos do BB Digital são similares aos da Nubank, de forma que puderam disputar por um mesmo público-alvo. Com base na estrutura de referência (KOTLER e KELLER, 2012), buscamos identificar o mercado-alvo e a concorrência relevante. Como já foi mencionado, o público-alvo da Nubank são pessoas com destreza tecnológica, sendo a maior parte de seus usuários *millennials*. O Banco do Brasil lançou o BB Digital para atrair o mesmo público em 2016 em resposta à modernização dos serviços financeiros no país. Segundo o vice-presidente de Tecnologia do BB, Geraldo Dezena (IMPrensa Banco do Brasil, 2016), a conta digital foi uma das ações do Projeto de Transformação Digital do BB.

Primeiramente, a diferença básica entre o banco tradicional e o digital consistiu que o primeiro ofereceu serviços que poderiam ser geridos de maneira digital e presencial, enquanto o segundo disponibilizou transações totalmente *online*. Além disso, eles tiveram abordagens distintas, os bancos tradicionais ofereceram cartões e contas focadas em segmentos por preços variados, como, por exemplo, o cartão de crédito Saraiva que ofereceu benefícios nas compras da livraria. Enquanto os bancos digitais, em geral, ofereceram, de forma padronizada, um cartão de crédito, uma conta para pessoa jurídica e uma conta para pessoa física sem anuidade. Diante disso, os serviços do BB Digital escolhidos para a comparação com os serviços da *fintech* foram a Conta Fácil e o cartão de crédito Ourocard Fácil, porque foram os únicos serviços totalmente digitais e mais similares aos oferecidos pela Nubank, em relação à funcionalidade e preço.

Com base nas informações disponibilizadas no blog da Nubank (2021) e no *site* institucional do Banco do Brasil (2021), comparamos os serviços dos bancos digitais nos Quadros 2 e 3.

Quadro 2 – Comparativo do cartão de crédito da Nubank e do BB Digital

CARTÃO DE CRÉDITO - PESSOA FÍSICA		
SERVIÇOS	“ROXINHO”	OUROCARD FÁCIL
Anuidade	Isenta	Anuidade isenta com uso acima de R\$ 100 reais. Caso contrário, mensalidade de R\$ 6,1 reais.
Internacional	Sim	Sim
Bandeira	Mastercard	VISA
Correntista	Não é necessário	Não é necessário
Solicitação	Aplicativo do celular	Aplicativo do celular
Programa de Benefícios	Programa de pontos, Nubank <i>Rewards</i> .	Descontos em lojas parceiras com a compra pelo cartão.
Cartão Virtual	Sim	Sim
Pagamento por Aproximação	Sim	Sim
Taxa de Saque	9,75% ao mês	10,9% ao mês
Taxa de Rotativo	2,75% - 14% ao mês	10,9% ao mês
Taxa do Programa de Benefícios	R\$ 19 reais por mês ou R\$190 reais ao ano para todos os usuários.	Não divulgado. É necessário análise para aprovação.
Taxa de Pagamento de Boletos	Isento	R\$ 7,40 reais ao mês
Taxa de Pagamento Parcelado	0,99% - 13,75% ao mês	R\$ 9,10 reais ao mês

Fonte: elaborado pela autora com base no Blog Nubank (2021) e no *Site* do Banco do Brasil (2021).

Notamos que, apesar do BB Digital ter se modernizado ao oferecer uma conta e um cartão de crédito digital, gratuito e facilitado, ainda são produtos com mais critérios, limites e taxas do que os oferecidos pela Nubank. O motivo disso foi terem trabalhado com agências físicas, o que demandou custo com funcionários e equipamentos, refletindo nas taxas cobradas. Além disso, operaram com serviços hierarquizados, de forma que o valor cobrado esteve diretamente relacionado à qualidade do produto oferecido. Sendo assim, a Conta Fácil e o cartão Ourocard Fácil, por serem os mais baratos, não parecem ser os melhores, pois a empresa ofereceu serviços mais caros e, proporcionalmente, com mais soluções. Outro aspecto importante foi o atendimento do banco (Figura 28) que aderiu ao WhatsApp como mais um canal de contato com o cliente, mas utilizou *chatbots* que acabaram por sugerir ao cliente realizar uma ligação telefônica, onde, novamente, foram atendidos com mensagens automáticas. Por outro lado, a Nubank atuou totalmente *online*, de forma que teve menos custo nas operações, com produtos padronizados, mas ilimitados e acessíveis. E com um atendimento humanizado por meio de *chat*, no próprio app, telefone e e-mail. De forma geral, em relação aos serviços, a *fintech* se destacou, uma vez que o BB Digital só obteve vantagem

ao oferecer saque grátis e alguns serviços não oferecidos pela Nubank que foram consórcio, FIES (Financiamento Estudantil) e título de capitalização.

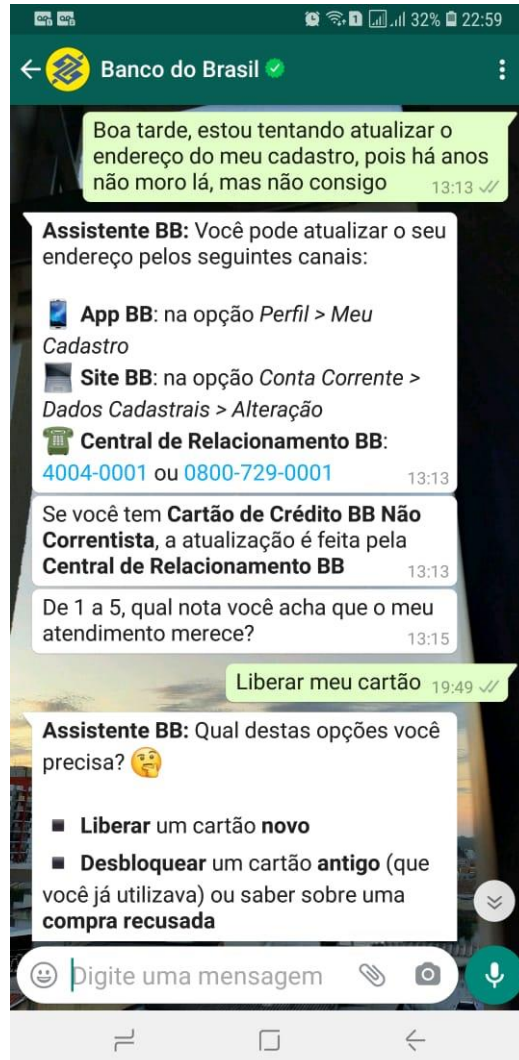


Figura 28 – Atendimento BB
Fonte: Conversa WhatsApp, 2021.

Quadro 3 – Comparativo da conta da Nubank e do BB Digital

CONTA PRÉ-PAGA - PESSOA FÍSICA		
SERVIÇOS	NUCONTA	CONTA FÁCIL
Abertura da Conta	<i>Online</i> e uso imediato.	<i>Online</i> e uso imediato.
Taxa de Manutenção	Isenta	Isenta
2ª via do cartão	Isenta	R\$ 8,75 reais
Conta para Pessoa Jurídica	Sim	Sim
Limite de Movimentação	Ilimitado	R\$ 5000 reais por mês e R\$ 1000 reais por dia.
Transferências entre contas do mesmo banco	Ilimitadas e isentas de taxa.	Ilimitadas com taxa de R\$ 1,05 real por transferência, somente via <i>mobile</i> .
TED e DOC	Ilimitados e isentos de taxa.	Ilimitados com taxa de R\$ 10,45 reais, somente via <i>mobile</i> .
Saque	Ilimitado e taxa de R\$ 6,5 por saque.	Quatro vezes isentos de taxas, somente em Terminais de Autoatendimento (TAA). Acima da franquia, R\$ 2,2 reais por saque.
Terminais de Autoatendimento (TAA)	Banco 24 Horas/ Tecban e rede Saque e Pague.	Caixa eletrônico ou Banco 24 Horas.
Recarga de Celular	Sim	Sim
Empréstimo	Sim	Não
Investimentos	Não, mas a conta tem rendimento automático de 100% do CDI.	Não
Programa de Pontos	Não	Adesão com taxa R\$ 24 reais por mês.
Consulta ao Extrato	Ilimitada e isenta de taxa.	Uma vez isenta de taxa, acima da franquia taxa de R\$ 1,45 real via <i>mobile</i> e R\$ 2,5 reais via TAA.
Contratação de seguro	Sim	Sim
Consórcio, Título de Capitalização e FIES (Financiamento Estudantil).	Não	Sim

Fonte: elaborado pela autora com base no Blog Nubank (2021) e no *Site* do Banco do Brasil (2021).

Seguindo pelos passos da estrutura de referência (KOTLER e KELLER, 2012), analisamos a comunicação das principais redes sociais da Nubank e do BB Digital para identificar as associações mais utilizadas e o mantra da marca. O *site* institucional e o Instagram do Banco do Brasil foram os canais de comunicação que tiveram o conteúdo analisado com um recorte de conteúdo voltado para as páginas e publicações da Conta Fácil e do Ourocard Fácil, com fim de comparação com as redes sociais já analisadas anteriormente da Nubank.

O BB Digital começou por inserir seu posicionamento no nome dos produtos para passar a ideia da facilidade proporcionada por uma conta e cartão totalmente digitais e se diferenciar dos demais serviços tradicionais do banco que envolveu processos *offline*. No *site* institucional, a Conta Fácil apresentou uma página que descreveu o produto (Figura 29). No título, eles passaram o conceito de que estão fazendo algo que as pessoas nunca imaginariam, que é possibilitar a abertura da conta por meio do aplicativo, sem ser necessário ir à agência. Segundo Keller (2003 apud SERRALVO e FURRIER, 2004), é necessário aliviar preocupações em relação às possíveis desvantagens comparadas à concorrência, assim eles tentaram demonstrar que o produto digital é diferente do comum, que é conhecido pela burocracia que gera dificuldade até para abrir uma conta. Além disso, disponibilizaram um *QR Code* que redirecionou para o aplicativo do banco e reforçaram no texto “Estamos aqui para facilitar sua vida.”, o que deixou a associação de facilidade à marca mais evidente.



Figura 29 – Página Conta Fácil
Fonte: *Site* Institucional Banco do Brasil, 2021.

Na publicação referente ao cartão Ourocard Fácil do *site* institucional (Figura 30), percebemos a promessa da marca “Pra tudo que você imaginar.” que foi utilizada repetidamente nos demais canais de comunicação do banco. Na publicação percebemos a ênfase em “sem anuidade”, apesar de possuir um asterisco que representou uma condição explicada a seguir, seria necessário um valor mínimo de consumo para se isentar a anuidade. Um posicionamento realizado para competir com os bancos digitais que, em geral, não é necessário pagar pelo cartão de crédito. Mais uma vez, temos o atributo “fácil” sendo repetido, inclusive na imagem do cartão físico.



Você > Produtos > Serviços > Cartões > Ourocard Fácil

pra tudo que você imaginar, peça seu ourocard

Ourocard Fácil

O seu cartão internacional sem anuidade*

Baixe nosso APP e tenha seu cartão em poucos cliques.

Disponíveis nas Lojas Google Play e Apple Store.

Ourocard Fácil

Ourocard

Ourocard Fácil é o cartão de crédito perfeito para quem precisa de segurança e facilidade na hora de fazer suas compras no Brasil ou no exterior, e o melhor: **sem pagar anuidade.**

Figura 30 – Página Ourocard Fácil
Fonte: Site Institucional Banco do Brasil, 2021.

Por fim, o BB Digital associou o cartão ao atributo de segurança, algo bem enfatizado nas publicações do Instagram (Figura 31).



Compre com mais segurança e sem sair de casa.

Processos SUJEP 15.414.807.204/2020-06 e 15.414.807.265/2020-09

Curtido por [josieudofranca](#) e outras pessoas

bancodobrasil Quer fazer suas compras sem sair de casa e com segurança? Use seu Ourocard-e. Além de ser mais prático e seguro, usando o cartão Ourocard você ainda concorre a prêmios todo dia! Inscreva-se em promocaoourocard.com.br (Link clicável na Bio) e participe! #MaisQueDigital

Figura 31 – Ourocard Fácil
Fonte: Instagram BB, 2021.

A seguir comparamos os canais de comunicação avaliados anteriormente da Nubank (*Site* Institucional, Blog e Instagram) com o *site* institucional e Instagram do BB Digital, pois este não possuiu blog, para compreendermos o Posicionamento Operacional de marca na comunicação desses bancos digitais. A análise foi baseada em dez critérios: principais associações, promessa da marca, propósito, visão, valores, linguagem, identidade visual, ações sociais, quantidade e qualidade das informações disponibilizadas.

Quadro 4 – Posicionamento de Marca na Comunicação: Nubank *versus* BB Digital

POSICIONAMENTO DE MARCA NA COMUNICAÇÃO DIGITAL		
CRITÉRIOS	NUBANK	BB DIGITAL
Principais Associações	Simplicidade, transparência, segurança, combate à burocracia, tecnologia, taxas abaixo do mercado e atendimento humanizado.	Facilidade, segurança e praticidade.
Promessa da Marca	Devolver às pessoas o controle da sua vida financeira.	Pra tudo que você imaginar.
Propósito	Combater a complexidade para empoderar pessoas.	Cuidar do que é valioso para as pessoas.
Visão	Ser referência mundial de serviços no setor financeiro.	Ser a empresa que proporciona a melhor experiência para a vida das pessoas e promove o desenvolvimento da sociedade, de forma inovadora, eficiente e sustentável.
Valores	1. Clientes que amem a empresa fanaticamente (no centro); 2. Desafiar o estado atual das coisas; 3. Funcionários que pensam e agem como donos; 4. Trabalhar com equipes fortes e diversas; 5. Buscar eficiência inteligente.	Ética, Foco no Cliente, Inovação, Eficiência, Confiabilidade, Senso de Dono e Espírito Público.
Linguagem	<i>Site</i> institucional: linguagem simples e objetiva. Demais canais: também se mostrou humana, criativa, informal, jovem e didática. Ferramentas: <i>reels</i> , <i>gifs</i> , memes, <i>podcast</i> etc.	<i>Site</i> institucional: Linguagem formal e descritiva. No Instagram: linguagem corporativa, algumas vezes usaram termos informais. Ferramentas: vídeos, animações, <i>story</i> etc.
CONTINUA NA PRÓXIMA PÁGINA		

CONTINUAÇÃO DO QUADRO 4		
POSICIONAMENTO DE MARCA NA COMUNICAÇÃO DIGITAL		
CRITÉRIOS	NUBANK	BB DIGITAL
Identidade Visual	Cor roxa; logotipo diferenciado; <i>design</i> moderno e minimalista; imagens: apresentaram jovens, tecnologia e liberdade.	Cor amarela, verde e azul; logotipo e <i>design</i> corporativos; imagens: pessoas sorridentes e tecnologia.
Ações Sociais	Iniciativa ambiental, racial e de gênero.	Apoiou o esporte, cultura, sustentabilidade e outros com a Fundação BB.
Quantidade de Informação Disponibilizada	Presente nas principais redes sociais disponibilizando informação relevante. O blog foi o canal que mais conteve informações sobre a <i>fintech</i> e de finanças, alimentado semanalmente devido o <i>newsletter</i> . Desta forma, está em constante contato com o cliente para construção subjetiva da marca.	Está nas principais redes sociais, mas utilizou os canais apenas para disponibilizar informações básicas e promover seus serviços.
Qualidade de Informação Disponibilizada	Os canais da empresa apresentaram conteúdo relevante, em especial o blog e o Instagram da Nubank que foram os canais essenciais para o posicionamento. Ao mesmo tempo em que trouxeram informações de qualidade sobre finanças e sobre a empresa, apresentaram os atributos da marca. No Instagram, promoveram os serviços, as outras plataformas da <i>fintech</i> e conteúdo financeiro relevante.	Apresentou uma comunicação institucional ao utilizar os canais para divulgar os serviços de forma descritiva e as principais associações da marca. No <i>site</i> , as premissas da marca e os serviços foram apresentados simplificadaamente. Faltou transparência nas descrições dos produtos em relação ao valor ou critérios para os benefícios divulgados. Informações estas que foram detalhadas em uma tabela técnica com <i>link</i> externo, composta por asteriscos e letras pequenas.

Fonte: elaborado pela autora com base no Blog Nubank (2021) e no *Site* do Banco do Brasil (2021).

Quanto às principais associações, os bancos digitais vincularam-se igualmente ao atributo segurança, uma vez que é uma característica bancária fundamental e ainda existem pessoas com insegurança em relação à movimentação financeira no meio digital. A principal diferença entre a estratégia de associações foi que a Nubank teve a intenção de opor-se aos bancos tradicionais ao identificar o problema do segmento, estratégia mencionada por Aaker

(1998). Enquanto o BB Digital buscou igualar-se às *fintechs* ao divulgar serviços totalmente digitais com o diferencial de oferecer um serviço completo. A primeira se contrapôs à burocracia, falta de transparência, atendimento insatisfatório e experiência negativa conhecida nos bancos tradicionais, ao mesmo tempo em que o BB Digital se associou à facilidade e praticidade atribuída aos bancos digitais.

A promessa da marca da Nubank seguiu a mesma estratégia das associações com "Devolver às pessoas o controle da sua vida financeira.", uma vez que David Vélez afirmou que os bancos tradicionais tornavam os clientes “reféns” na experiência que ofereciam (YOUTUBE NUBANK, 2018). Como o BB Digital é um produto dentro do Banco do Brasil, a promessa da marca e o propósito considerado foram os da empresa. Com a promessa "Pra tudo que você imaginar.", o BB Digital teve como objetivo demonstrar ser um banco completo desde a amplitude dos serviços tradicionais oferecidos até os serviços digitais simplificados. Em relação ao propósito, ele foi genérico, com "Cuidar do que é valioso para as pessoas.". Por outro lado, a Nubank utilizou o propósito de “Combater a complexidade para empoderar as pessoas.”, um princípio alinhado com a promessa de marca de dar controle financeiro às pessoas.

Em relação à visão e aos valores, a Nubank não surpreendeu ao ter como objetivo ser referência no setor financeiro, diferentemente do BB (Banco do Brasil) que afirmou buscar ser a empresa que proporciona a melhor experiência para a vida das pessoas e promover o desenvolvimento da sociedade, de forma inovadora, eficiente e sustentável. Apesar disso, a Nubank associou-se aos atributos de experiência do consumidor, inovação, eficiência e sustentabilidade por meio dos seus pilares. Quanto aos valores, as duas empresas citaram foco no cliente, inovação, funcionários que agem e pensam como donos e eficiência. As diferenças foram que a Nubank destacou o formato organizacional de equipes diversas e o BB teve acrescido no quadro de valores: ética, confiabilidade e espírito público.

As premissas da marca da Nubank conduziram as demais ações da empresa, de forma que refletiram em vários aspectos, como foi o caso dos atributos transparência, simplicidade e foco no cliente que transpareceram na linguagem da organização. A *fintech* se comunicou de forma objetiva, humana e didática para o público compreender o mundo financeiro e humanizar a marca para o desenvolvimento de vínculo emocional com o cliente. Por outro lado, o BB utilizou uma linguagem formal, descritiva e técnica, na maioria das vezes, que não facilitou a compreensão de leigos. Apesar disso, tem testado uma abordagem nova no Instagram com termos informais em publicações de serviços voltados para o público jovem,

mas ainda se mantém com uma comunicação básica ao utilizar os canais apenas para divulgar os produtos, sem investir em outras estratégias de Marketing como a de conteúdo. Ao passo que a Nubank teve vantagem com o blog, onde trabalhou o Posicionamento de Marca, relacionamento com o cliente, Marketing de Atração, *Storytelling* etc., devido à diversidade de informações relevantes disponibilizadas sobre finanças e sobre a empresa. Desta forma, a Nubank realizou Marketing de Permissão ao permitir que o cliente pudesse encontrá-la através de uma dúvida financeira pesquisada no *site* de busca e acompanhar as publicações por interesse, ao mesmo tempo em que a organização pôde construir a imagem da marca na mente do mesmo.

Portanto, a Nubank posicionou a marca em oposição aos bancos tradicionais nos serviços e na comunicação e o BB Digital apresentou um serviço e posicionamento para ser equivalente a um banco digital, mas com serviços completos. Vimos um trabalho aparentemente consistente de *Branding da fintech*, como Vaz (2011) afirmou ser necessário para um bom posicionamento, porque todos os aspectos analisados foram coerentes e refletiram a essência da marca, como por exemplo, o blog apresentou informações de processos internos da organização como a cultura organizacional, história da Nubank contada pelo próprio fundador, vídeo com o processo de fabricação do “ROXINHO” etc., que demonstrou transparência, um atributo fundamental presente na logo, nos valores, no conteúdo divulgado, entre outros. Em contrapartida, o BB Digital apresentou uma comunicação básica que descreveu os produtos oferecidos e cultura que apresentou inconsistências com a prática. Uma delas foi apresentar como propósito oferecer a melhor experiência ao cliente e ter como valor eficiência, mas, ao adotar o WhatsApp como canal de contato, fazer o uso de *chatbots*, onde em casos complexos foi recomendado realizar uma ligação ou ir à agência. Outro exemplo foi a falta de transparência no *site*, onde omitiram os valores e condições no texto, mas as disponibilizaram, com uma linguagem e formato de compreensão relativamente difícil, em um *link* externo. Apesar disso, o BB foi coerente com o propósito de desenvolvimento social, uma vez que apresentou vários projetos em áreas como esporte, cultura, sustentabilidade etc.

De acordo com o conceito de posicionamento de Keller (2003) citado por Serralvo e Furrier (2004), a vantagem da marca Nubank foi, principalmente, oferecer um serviço simples, transparente e humano, criando superioridade em relação às complexidades do sistema bancário tradicional, que segundo eles, possuem altas taxas, burocracia e um atendimento ineficiente; enquanto reforçou o atributo de segurança para aliviar as

preocupações dos clientes mais tradicionais. Além disso, como Kotler e Keller (2012) afirmaram, a diferenciação pode estar no serviço, mas também em outras características, como foi o caso da *fintech*, que também se distinguiu em relação à cultura organizacional e ao atendimento humanizado, por exemplo. Já o BB Digital trabalhou com a vantagem de oferecer um produto completo, que, como vimos, se diferenciou por incluir saque grátis, oferecer consórcio, FIES (Financiamento Estudantil) e título de capitalização. Ele tentou neutralizar a desvantagem de ser associado aos processos burocráticos, por pertencer ao Banco do Brasil, ao oferecer produtos completamente digitais, fáceis e, aparentemente, sem anuidade.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A pesquisa desenvolvida observou o Posicionamento de Marca da *fintech* Nubank na comunicação digital dos canais mais relevantes ao estudo. O tema se apresentou atual e pouco explorado em meio à incipiente Revolução Tecnológica, onde as organizações precisaram se reinventar internamente e externamente através das tecnologias da informação e comunicação. Diante disso, o trabalho apresentou a forma como a Nubank inovou através da tecnologia, desde o modelo de negócios até a comunicação, e como esses aspectos constituíram a vantagem competitiva da marca.

O fenômeno de modernização das empresas estava em curso, mas após a COVID-19 as organizações se viram obrigadas a se adaptar à tecnologia para sobreviver à pandemia. O aceleramento do processo de vendas no meio *online* e da comunicação digital das empresas aconteceram recentemente devido ao *lockdown*, medida restritiva para contenção da doença que fechou o comércio tradicional. O setor bancário, que ainda se apresentava, predominantemente, *offline*, precisou se adaptar ao cenário, enquanto o movimento das *fintechs*, que surgiram totalmente digitais, obteve vantagem. Cientes disso, os bancos tradicionais tentaram lidar com suas fraquezas, de forma que lançaram iniciativas como o BB Digital, para poder se manter competitivos. Desta forma, o presente trabalho buscou evidenciar como a Nubank e o BB Digital posicionaram suas marcas na Internet, um cenário moderno e cada vez mais competitivo.

A concorrência na categoria exigiu um trabalho de comunicação para posicionar a marca na mente dos clientes através de atributos intangíveis, de forma que obtiveram distinção além dos serviços oferecidos. O motivo disso foi o fato de os clientes terem se tornado exigentes e conectados, momento em que entregar um produto de qualidade tornou-se o mínimo e o destaque pôde vir através do Posicionamento de Marca divulgado e construído através da promessa da marca, associações, valores etc. Assim, nesta pesquisa buscamos apreender como a Nubank e o BB Digital se posicionaram na comunicação digital, ambiente que ofereceu possibilidades ampliadas para obter vantagem no segmento.

O objetivo do estudo foi alcançado, visto que foi possível analisar o Posicionamento de Marca na comunicação digital da *fintech* Nubank em um estudo de caso. Isso foi possível através da avaliação de conteúdo das plataformas digitais da Nubank mais relevantes ao trabalho e do estudo comparativo com o concorrente tradicional mais apropriado, o BB Digital. No estudo, a comunicação digital do *site* institucional, blog e Instagram dos dois

bancos digitais foram investigados de forma que as principais referências da literatura do Posicionamento de Marca foram identificadas e, então, comparadas. Dessa maneira, a vantagem competitiva da Nubank foi identificada e evidenciada.

A pesquisa se estendeu ao BB digital, para permitir uma visão mais completa da Nubank em relação aos concorrentes tradicionais, uma vez que o Posicionamento de Marca da *fintech* colocou-se em oposição a eles. E, em face da Revolução Tecnológica e do movimento *Open Banking*, que vão aumentar a concorrência no setor financeiro, foi uma questão que permitiu avaliar como o Banco do Brasil, um banco tradicional, reagiu à modernização do setor e reposicionou sua marca nesse contexto.

A análise permitiu apreender as estratégias de Posicionamento de Marca, Marketing e *Branding* da *fintech* que, seguindo um modelo de negócio disruptivo, inovou nos esforços de comunicação em relação à categoria que se apresentou de maneira previsível e insatisfatória. Uma vez que tecnologia foi um atributo central na Nubank, ela explorou os recursos da rede para se destacar e se relacionar com o consumidor, enquanto posicionou a marca através das premissas. Assim, o estudo da comunicação do banco digital nos mostrou como ele utilizou o potencial da Internet para ter vantagem competitiva, tendo como diretriz sua cultura que ressoou na empresa como um todo.

Através da análise das redes sociais, percebemos que o Posicionamento de Marca da Nubank na comunicação se apresentou em oposição aos bancos tradicionais e devido às características da categoria, formal e corporativa, ela conseguiu destaque de forma simples, transparente e humana. Assim, apresentamos na pesquisa como o posicionamento de marca da *fintech* influenciou na comunicação digital da instituição que explorou o potencial da rede ao utilizar ferramentas, formatos e estratégias, para realizar uma publicidade autêntica e ousada com base nas premissas da marca.

Uma vez que a teoria do Posicionamento de Marca esteve relacionada à teoria do Marketing para gerar diferenciação, em consonância com a comunicação, a Nubank ofereceu serviços para resolver problemas identificados na categoria. O BB digital comparado à Nubank apresentou serviços caros, atendimento insatisfatório e falta de transparência na comunicação. Assim, a *fintech* se lançou no mercado para suprir essa demanda com serviços inovadores, fáceis, eficientes, por meio da tecnologia, com atendimento humano e taxas abaixo do mercado.

A tecnologia contribuiu para a transformação no perfil do consumidor, conseqüentemente, no setor de serviços financeiros. Dessa forma, a vantagem competitiva da

Nubank esteve vinculada ao fenômeno de modernização bancária, pois como um modelo de negócio novo, se reinventou desde sua concepção. Por outro lado, os bancos tradicionais nacionais se apresentavam confortáveis antes do surgimento das *fintechs*, porque a categoria era concentrada e similar com poucos bancos, então o surgimento do fenômeno aumentou a competitividade no setor e incentivou o aprimoramento dos serviços tradicionais oferecidos.

Portanto, a Nubank apresentou diferenciação objetiva e subjetiva na maneira de ofertar valor ao público no meio digital através do Mix de Marketing. Além dos produtos representarem uma significativa vantagem comercial da Nubank, a aparente coerência do seu discurso com os serviços oferecidos gerou credibilidade à empresa. Uma vez que os serviços podem ser reproduzidos pelos seus concorrentes, a vantagem competitiva central da *fintech* foi a cultura da empresa que a posicionou de forma inovadora no setor bancário. Diante disso, os esforços de *Branding* e do Posicionamento de Marca foram direcionados através das premissas da Nubank de forma diferente, se não opostas, ao setor.

Assim, conclui-se, que esse estudo contribuiu para as áreas acadêmicas de Publicidade e Propaganda e Administração, onde Estudos de Caso são comuns ao servir de modelo prático aos conceitos estudados. A pesquisa agregou ao apresentar os esforços inovadores da Nubank em relação à Comunicação Digital e ao Marketing no setor financeiro para criar vantagem competitiva. Através da monografia, também foi possível apreender o contexto incipiente que foi o impacto da tecnologia da informação e comunicação na sociedade e, principalmente, suas consequências do setor bancário. Assim, o caso do posicionamento de marca da Nubank serviu de referência para estudos acadêmicos ou, até mesmo, empresariais, por representar o processo de readaptação dos bancos na nova economia.

Da mesma forma, a pesquisa se apresentou como uma iniciativa para instigar estudos na área de temas contemporâneos como comunicação digital, *fintechs*, mídias sociais e humanização da marca em instituições financeiras. Nesse sentido, o presente trabalho apresentou algumas limitações que podem ser trabalhadas, como foi o caso da adesão da técnica de observação individual que pode trazer viés pessoal. Assim, uma observação em grupo poderia ter sido utilizada para intensificar a objetividade da pesquisa.

Diante de tais considerações, o tema permitiu outras abordagens como realizar uma pesquisa participante que envolvesse o público-alvo da Nubank. Desta forma, seria avaliada a percepção do posicionamento de marca pelos clientes, a imagem da marca, assimilada frente à identidade de marca divulgada pela comunicação da *fintech*, enquanto seria possível relacionar os resultados com a decisão de compra do cliente. Assim, seria levantada a

eficiência da comunicação digital da instituição ao identificar possíveis pontos cegos da comunicação, as associações relevantes ou não ao posicionamento de marca e verificar se a maneira inovadora de se comunicar em uma categoria tradicional tem sido aceita pelo público-alvo.

REFERÊNCIAS

AAKER, David. **Marcas: Brand Equity**: gerenciando o valor da marca. 10 ed. São Paulo: Gulf Professional Publishing, 1998.

BANCO DO BRASIL. **Conta Fácil Banco do Brasil**. Site Institucional do Banco do Brasil. Disponível em: <[https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/voce/produtos-e-servicos/contas/conta-facil#/>. Acessado em: 20 abr. 2020.](https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/voce/produtos-e-servicos/contas/conta-facil#/)

BANCO DO BRASIL. **Instagram Banco do Brasil**. Disponível em: <[https://www.instagram.com/bancodobrasil/>. Acessado em: 13 mai. 2021.](https://www.instagram.com/bancodobrasil/)

BANCO DO BRASIL. **Ourocard Fácil**. Site Institucional Banco do Brasil. Disponível em: <[https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/voce/produtos-e-servicos/cartoes/ourocard-facil#/>. Acessado em: 20 abr. 2021.](https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/voce/produtos-e-servicos/cartoes/ourocard-facil#/)

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

CÂMARA, Rosana Hoffman. **Análise de conteúdo**: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia, 2013. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/gerais/v6n2/v6n2a03.pdf>>. Acessado em: 06 mai. 2021.

CAMEIRA, Sandra Ribeiro. **O Branding e a Metodologia de Sistemas de Identidade Visual**. Dissertação de Mestrado (Faculdade de Arquitetura e Urbanismo – USP). São Paulo, 2013. Disponível em: <<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/16/16134/tde-28012014-100230/en.php>>. Acessado em: 06 mai. 2021.

CARVALHO, Rodrigo. **Inovação no Sistema Financeiro**: estudo de caso de banco de varejo brasileiro. 2019. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios) – Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios, Fundação Instituto de Administração, São Paulo, 2019.

CARVALHO, Sabrina. **Instituições de Pagamento**: conheça mais sobre o assunto. Blog Gerencianet. 03 dez. 2019. Disponível em: <<https://gerencianet.com.br/blog/instituicoes-de-pagamentos/>>. Acessado em: 06 mai. 2021.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. 6 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTELLS, Manuel. **A Galáxia Internet**: reflexões sobre a Internet, negócios e a sociedade. Zahar, 2003.

CATIORO REFLEXIVO. **Publicação Fator UAU Belinha**. Página do Facebook, 22 set. 2016. Disponível em: <<https://web.facebook.com/CatioroReflexivo/posts/1816651285226455>>. Acessado em: 18 mai. 2021.

CERNEV, Adrian; DINIZ, Eduardo; JAYO, Martin. **Emergência Da Quinta Onda De Inovação Bancária**. In: *Proceedings of the 15th Americas Conference on Information Systems*: EUA, ago. 2009. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/220892577_Emergencia_da_quinta_onda_de_inovaino_bancaria>. Acessado em: 05 mai. 2021.

COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL. **Pesquisa Sobre o Uso das Tecnologias de Informação e Comunicação nos Domicílios Brasileiros: TIC Domicílios 2019**. 1. ed. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2020. Disponível em: <<https://cgi.br/publicacao/pesquisa-sobre-o-uso-das-tecnologias-de-informacao-e-comunicacao-nos-domicilios-brasileiros-tic-domicilios-2019/>>. Acessado em: 11 mai. 2021.

COVALESKI, Rogério Luiz; COSTA, Sílvia Almeida. A Humanização do Discurso das Marcas Diante das Novas Experiências de Consumo. **Gestão e Desenvolvimento**. Universidade Feevale – RS, Ano XI, v. 11, n. 1, jan. 2014. Disponível em: <<https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/117>>. Acessado em: 06 mai. 2021.

DANTAS, Edmundo. ABREU, Maria Fernanda. **Introdução ao Marketing Digital**. Brasília: SENAC, não publicado.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODIN, Seth. **Marketing de permissão: transformando desconhecidos em amigos e amigos em clientes**. 3. ed. Tradução de Flávia Rössler. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

IMPrensa BANCO DO BRASIL. **Banco do Brasil lança sua nova conta digital**. Site Institucional Banco do Brasil, 10 nov. 2016. Disponível em: <https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/imprensa/n/53756/banco-do-brasil-lanca-sua-nova-conta-digital#>. Acessado em: 19 abr. 2021.

KAPERFERER, Jean. **As Marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes**. 3 ed. 2003.

KELLER, Kevin; MACHADO, Marcos. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: *Person Prentice Hall*, 2006.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. **Administração de Marketing**. 14 ed. São Paulo: *Pearson Education do Brasil*, 2012.

LOGO DOWNLOAD. **Nubank Logo**. 01 ago. 2019. Disponível em: <<https://logodownload.org/nubank-logo/>>. Acessado em 03 abr. 2021.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Heloísa Helena. Metodologia qualitativa de pesquisa. **Educação e Pesquisa**. São Paulo: v. 30, n. 2, p. 289-300, 2004.

MOREIRA, Talita. **Nubank vai de ‘queridinho’ a acusado de racismo após fala de cofundadora**. Valor Econômico. São Paulo, 21 out. 2020. Disponível em: <<https://valor.globo.com/financas/noticia/2020/10/21/nubank-vai-de-queridinho-a-acusado-de-racismo-apos-fala-de-cofundadora.ghtml>>. Acessado em: 24 mai. 2021.

NUBANK. **A Cultura do Nubank**. Canal do Nubank no YouTube, 03 mai. 2018. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=bLAr574ajaE>>. Acessado em: 03 abr. 2021.

NUBANK. **A História do Nubank**. Canal do Nubank no YouTube, 17 abr. 2018. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=PslySEBNkhs&feature=emb_logo>. Acessado em: 06 mai. 2021.

NUBANK. **Construindo os Valores do Nubank**. Canal do YouTube, 03 jul. 2018. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=fT10ZoWJUaQ>>. Acessado em: 02 abr. 2021.

NUBANK. **Contratos**. Site Institucional Nubank. Disponível em: <<https://nubank.com.br/contrato/>>. Acessado em: 06 mai. 2021.

NUBANK. **Instagram da Nubank**. Disponível em: <<https://www.instagram.com/nubank/>>. Acessado em: 13 mai. de 2021.

NUBANK. **Reinventando o Possível**. Site Institucional Nubank. Disponível em: <<https://nubank.com.br/sobre-nos/>>. Acessado em: 12 mai. 2021.

OLIVEIRA, Braulio; CAMPOMAR, Marcos Cortez. Revisitando o Posicionamento em Marketing. **REGE Revista de Gestão**, USP - São Paulo, v. 14, n. 1, p. 41-52, mar. 2007. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36589>>. Acessado em: 10 mai. 2021.

OLIVEIRA, Darcio; SÔNEGO, Dubes; BIGARELLI, Barbara. **Até onde vai o Nubank?**. Época Negócios, 8 fev. 2017. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2017/02/ate-onde-vai-o-nubank.html>>. Acessado em: 06 mai. 2021.

PEREZ, Clotilde. **Signos da marca: expressividade e sensorialidade**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RECUERO, Raquel da Cunha. **A Internet e a Nova Revolução na Comunicação Mundial**. 2000. Ensaio, Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000. Disponível em: <<http://www.raquelrecuero.com/revolucao.htm>>. Acessado em: 11 mai. 2021.

REDAÇÃO FORBES. **Banco do Brasil e Nubank são os melhores bancos digitais do país segundo o iBest**. Forbes, 8 out. 2020. Disponível em: <<https://forbes.com.br/forbes-tech/2020/12/exclusivo-banco-do-brasil-e-nubank-sao-os-melhores-bancos-digitais-do-pais-segundo-o-ibest/>>. Acessado em: 19 abr. 2021.

REDAÇÃO NUBANK. **Nubank irá investir R\$ 1 milhão em startups fundadas ou geridas por pessoas negras**. Blog Nubank. 29 abr. 2021. Disponível em: <<https://blog.nubank.com.br/nubank-ira-investir-r-1-milhao-em-startups-fundadas-ou-geridas-por-pessoas-negras/>>. Acessado em: 25 mar. 2021.

REDAÇÃO NUBANK. **O que é o Nubank?**. Blog Nubank, 09 mar. 2021. Disponível em: <<https://blog.nubank.com.br/nubank-o-que-e-confiavel/>>. Acessado em: 06 mai. 2021.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento: a batalha por sua mente**. São Paulo: M. Books do Brasil Ltda, 2009.

RODA VIVA. **Pessoas mais velhas são público-alvo do Nubank?** Confira a resposta de Cristina Junqueira. Canal da Roda Vida no YouTube. Acessado em: <<https://www.youtube.com/watch?v=GjRHNYwKJLc>>. Acessado em: 26 mar. 2021.

SANDOVAL, Gabriella. **A Lógica do Nubank é: mais experiência, menos marketing**. Consumidor Moderno, 20 abr. 2019. Disponível em: <<https://www.consumidormoderno.com.br/2019/04/20/nubank-mais-experiencia-menos-marketing/>>. Acessado em: 06 abr. 2021.

SEBRAE. **O que é uma Startup?**. 13 jan. 2014. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-uma-startup,6979b2a178c83410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acessado em: 06 mai. 2021.

SERRALVO, Francisco Antonio; FURRIER, Márcio Tadeu. **Fundamentos do posicionamento de marcas: uma revisão teórica**. VII Seminários em Administração – FEA/USP, 2004. Disponível em: <<https://www.ufpe.br/documents/40070/1837975/ABNT+NBR+6023+2018+%281%29.pdf/3021f721-5be8-4e6d-951b-fa354dc490ed>>. Acessado em: 06 mai. 2021.

SILVA, Norma Lucia; UEHARA, Milton. A Evolução da Tecnologia Digital: seus impactos no setor bancário. **Enciclopédia Biosfera**, v. 16, n. 29, 2019.

VAZ, Conrado Adolpho. **Os 8 Ps do Marketing Digital: o guia estratégico do marketing digital**. São Paulo: Novatec Editora Ltda, 2011.

VIEIRA, Eduardo. **Os Bastidores da Internet no Brasil**. Editora Manole Ltda, 2003.