



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas
Departamento de Administração

ANA CAROLINA ALVES

**POR QUE OS CONSUMIDORES ESTÃO PREFERINDO OS
BANCOS DIGITAIS?**
Um estudo sobre atributos de valor que influenciam o comportamento do consumidor

Brasília – DF

2018

ANA CAROLINA ALVES

**POR QUE OS CONSUMIDORES ESTÃO PREFERINDO OS
BANCOS DIGITAIS?**

Um estudo sobre atributos de valor que influenciam o comportamento do consumidor

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr. João Carlos
Neves de Paiva

Brasília – DF
2018

ANA CAROLINA ALVES

**POR QUE OS CONSUMIDORES ESTÃO PREFERINDO OS
BANCOS DIGITAIS?**

Um estudo sobre atributos de valor que influenciam o comportamento do consumidor

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna Ana Carolina Alves

ANA CAROLINA ALVES

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

Prof^a. Dr^a. Maria Amélia de Paula Dias
Examinadora

Prof. Dr. Rafael Rabelo Nunes
Examinador

Brasília, 5 de dezembro de 2018

AGRADECIMENTOS

Neste momento, gostaria de agradecer a Deus por ter me permitido e me dado força para chegar até aqui. Agradeço aos meus pais, Maria e Gilberto, que sempre me deram o apoio necessário para que eu pudesse estudar em uma instituição como a Universidade de Brasília. Ao meu orientador, Professor João Carlos Neves de Paiva, que me auxiliou em todos os momentos durante a elaboração deste relatório, desde o primeiro dia. Ao meu namorado e amigos, que sempre estiveram comigo nessa caminhada universitária, me transmitindo força e sentimentos bons. Por fim, agradeço à Universidade de Brasília e ao Departamento de Administração, por me proporcionar uma experiência única não só como estudante, mas como ser humano.

*Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades,
lembrai-vos de que as grandes coisas do homem
foram conquistadas do que parecia impossível.*

Charles Chaplin.

RESUMO

Diante da crise financeira dos bancos no Estados Unidos, iniciada em 2008, a relação entre os clientes e essas instituições ficou fragilizada. Com a falta de confiança nos bancos, as pessoas passaram a buscar novos provedores de produtos e serviços financeiros que transparecessem maior confiança aos consumidores. A partir dessa oportunidade foram desenvolvidas novas tecnologias em diversos segmentos de negócio, destacando-se as destinadas ao mercado financeiro, denominadas de *fintechs* – tecnologias financeiras. Os desenvolvedores desse tipo de tecnologia, a fim de viabilizar seus empreendimentos, buscaram e obtiveram aportes financeiros de investidores, momento em que essas estruturas passaram a ser identificadas como *startups fintechs*, que foram se consolidando ao longo dos anos. Parte dessas empresas vem evoluindo para um modelo de negócios conhecido atualmente como banco digital. Trata-se de um modelo de negócios inovador e desburocratizado, que vem rapidamente conquistando clientes de serviços bancários, predominantemente os pertencentes à Geração Y, que se sentem mais atraídos pelos seus processos, produtos e serviços. Dessa forma, faz-se relevante identificar e classificar quais são os atributos de valor percebidos pelos consumidores bancários em relação aos bancos digitais que os levam a se tornar clientes dessas instituições. No mercado brasileiro, se destaca o banco digital Nubank, sendo, por isso, selecionado como objeto deste estudo de caso, no âmbito da área de marketing, mais especificamente quanto ao comportamento do consumidor. A partir desta investigação foram identificados atributos percebidos e valorizados pelos seus clientes, capazes de contribuir para promover a sua fidelização em longo prazo, favorecendo a perenidade dessa organização.

Palavras-chave: Comportamento do consumidor. Valor para o cliente. *Startup fintech*.
Banco digital Nubank

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Curva de adoção.....	24
Figura 2 – Modelo de Difusão Tecnológica.....	25
Figura 3 – Grau de conhecimento da instituição financeira Nubank.....	36
Figura 4 – Grau de conhecimento do Banco Inter.....	37
Figura 5 – Interface Instagram-Nubank.....	40
Figura 6 – Interface Facebook-Nubank.....	40
Figura 7 – Interface <i>site</i> do Nubank.....	43
Figura 8 – Interface <i>site</i> do Banco do Brasil.....	44

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Construtos de valor percebido pelo cliente	27
Tabela 2 – Construtos e indicadores.....	52

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Contextualização.....	13
1.2 Formulação do problema.....	14
1.3 Objetivo geral.....	15
1.4 Objetivos específicos.....	15
1.5 Justificativa.....	15
2. REVISÃO TEÓRICA.....	17
2.1 Empreendedorismo	17
2.1.1 <i>Startups</i>	18
2.1.2 <i>Fintechs</i>	19
2.1.3 Bancos Digitais.....	20
2.2 Inovação.....	23
2.2.1 Difusão da inovação.....	22
2.3 Comportamento do consumidor.....	25
2.4 Valor percebido pelo cliente	27
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	29
3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa.....	29
3.2 Caracterização da organização.....	30
3.3 Caracterização dos indivíduos objeto do estudo.....	30
3.3.1 O Nubank	30
3.4 Os participantes da pesquisa.....	31
3.5 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa para coleta de dados..	32
3.6 Procedimentos para a coleta e análise de dados.....	32
3.7 Coleta de dados.....	33
3.8 Análise de dados.....	34
4. RESULTADO E DISCUSSÃO.....	36
4.1 Resultados do levantamento de dados via <i>survey</i>	36
4.2.1 Comunicação.....	37

4.2.2 Marca.....	40
4.2.3 Confiabilidade.....	44
4.2.4 Custo-benefício.....	47
4.2.5 Conveniência.....	49
4.2.6 Prontidão de resposta.....	50
4.2.7 Personalização.....	50
4.2.8 Postura funcional.....	51
4.2.9 Benevolência.....	51
4.2.10 Instalações físicas.....	52
5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO.....	55
REFERÊNCIAS.....	59
APÊNDICE A – Instrumento de coleta de dados sobre nível de conhecimento sobre o Nubank e outros tipos de instituição financeira.....	63
APÊNDICE B – Resultados da coleta de dados sobre o nível de conhecimento sobre o Nubank e outros tipos de instituição financeira.....	67
APÊNDICE C – Roteiro para entrevista de profundidade.....	75

1 INTRODUÇÃO

Para Sheth, Gardner e Garret (1988), o marketing como ciência vem evoluindo dos conceitos normativos para os conceitos descritivos, redirecionando o foco das pesquisas para investigar como o mercado se comporta em determinados momentos. Nesse contexto, o presente estudo tem como objetivo identificar atributos de valor presentes em produtos e serviços de bancos digitais, que vêm influenciando os consumidores, levando-os a se tornarem clientes dessas instituições, a exemplo do banco digital Nubank.

Forças como o empreendedorismo e a inovação estimulam o desenvolvimento de novas tecnologias, que geralmente são acompanhadas da criação de uma estrutura para essa finalidade, com expectativa de obtenção de sucesso. Assim surgiram as *fintechs* – tecnologias financeiras¹ –, bem como as *startups*, empresas muitas vezes informais e pouco estruturadas, a princípio, focadas no desenvolvimento de ideias inovadoras, geralmente por meio de aplicativos digitais e fora do ambiente das grandes organizações.

Para Haddad e Hornuf (2018), o crescimento sustentável e promissor de *startups* ocorre mais intensamente em países com economia bem desenvolvida, bem como onde há maior disponibilidade de capital de risco². Nanda, Samila e Sorenson (2017) reforçam ser fundamental a disponibilidade desse tipo de capital, ou seja, recursos financeiros de terceiros destinados a viabilizar projetos cujos empreendedores não os possuem, como geralmente é o caso das *startups*. Dessa forma, tais recursos exercem um importante papel para disseminar inovações e crescimento econômico em todo o mundo.

Especificamente quanto à quantidade de *fintechs startups* em funcionamento, estudo de Haddad e Hornuf (2018) destacam os Estados Unidos (EUA) e o Reino Unido nas duas primeiras posições de um *ranking* de 107 países, com 3.904 e 695 unidades, respectivamente, patamares muito superiores aos dos demais países do mundo. Em seguida, com quantidades mais modestas de *fintechs startups* vêm Índia (262), Canadá (247), China (160), Austrália (154), Cingapura (139), Alemanha (135), França (132). O Brasil faz parte deste grupo, bem posicionado no posto 79, à frente de países considerados mais desenvolvidos como Holanda, Espanha, Israel, Suécia, Suíça, Itália, Dinamarca e Japão, entre outros (CrunchBase, 2017).

Nesse contexto, deve ser considerado que o sistema bancário brasileiro é consideravelmente mais concentrado do que o dos EUA. Dessa forma, os grandes bancos locais

¹ *Financial Technologies.*

² *Venture capital.*

têm que atender um volume muito superior de clientes nas suas agências, o que impacta negativamente os seus processos produtivos, redundando em insatisfação nos clientes e índice de reclamações sobre a qualidade do serviço, de acordo com o *ranking* de reclamações junto ao Banco Central do Brasil (BCB).

Contudo, o surgimento de bancos digitais, como o Nubank vem alterando esse quadro ao disponibilizar inovações digitais que agradam o segmento de pessoas mais jovens, geralmente os pertencentes à geração Y ou geração do milênio³ como relacionamento inteiramente digital e remoto, portanto, não possuindo agências bancárias.

O Nubank, surgiu no Brasil em 2013 com uma proposta inovadora, vindo a tornar-se a principal *fintech startup* da América Latina. Em 2014 lançou seu primeiro produto: um cartão de crédito nacional, atualmente com tecnologia *contactless*⁴ e, posteriormente, um cartão de crédito internacional, todos sem anuidade⁵ e totalmente gerenciados por aplicativos de celular. Em 2018, o Nubank atingiu quatro milhões de cartões emitidos e, em 2017, a empresa lançou dois novos produtos chamados Nubank Rewards e NuConta (Nubank, 2018).

Desde a sua inauguração, o Nubank vem recebendo aporte de empresas de capital de risco como Sequoia Capital, Kaszek Ventures e Tiger Global Management. Além disso, em 2018, captou US\$ 150 milhões na rodada de investimentos, liderado pelo fundo DST Global, que avaliou o Nubank em US\$ 1 bilhão, marca que no jargão do mercado o classifica como um unicórnio⁶.

Isso posto, o propósito deste estudo é identificar quais são os principais atributos de valor percebidos como relevantes pelos consumidores do Nubank, capazes de levá-los a se tornar clientes fiéis em longo prazo. Tais informações são importantes para entender o comportamento do consumidor ao relacionar-se com uma instituição financeira com características e atributos diferenciados dos grandes e tradicionais bancos de varejo. Adicionalmente, serão analisadas influências e outras variáveis pertinentes para a adoção de estratégias de marketing e desenvolvimento de novos produtos tendo em vista a satisfação e fidelização dos consumidores.

Além disso, esta investigação busca elementos que possam subsidiar novos estudos nos âmbitos acadêmico, mercadológico e governamental, gerando informações que sejam úteis para analisar, monitorar e aprimorar normas sobre o setor bancário, com foco no ambiente digital dos bancos, recente no Brasil.

³ Pessoas nascidas, geralmente, entre 1984 e 2002.

⁴ Quando é necessário apenas aproximar o cartão das máquinas leitoras de dados para autorizar a transação;

⁵ Pagamento anual de taxa para uso de funcionalidades por meio de um cartão magnético;

⁶ Empresa avaliada em um bilhão de dólares antes de abrir seu capital em bolsa de valores. A comparação é de que esse feito é tão difícil quanto encontrar a criatura mítica.

1.1 Contextualização

A crise financeira que atingiu os EUA em 2008 desencadeou uma série de problemas nos setores imobiliário e financeiro, neste caso, especialmente o bancário. Nesse ambiente, ocorreram mudanças no comportamento dos consumidores bancários, abalando a sua confiança nos bancos, diante da constatação de que as atividades das principais instituições financeiras estavam fragilizadas. Diante dos elevados riscos, foram desenvolvidas medidas para quantificar os riscos reais e potenciais de perdas, o que levou à criação de medidas para fortalecer a regulamentação financeira.

A relação entre os clientes e os bancos estavam abaladas, pois estes foram os responsáveis pela crise, recorrendo a dinheiro público para não chegarem ao estágio de falência. À medida que a economia global emergia, os clientes, especialmente os mais jovens, já não depositavam confiança nas instituições (Darolles, 2016).

A imagem negativa em relação aos bancos tradicionais persistia, porém, a atitude de um segmento de consumidores bancários se tornou positiva em relação a novas formas de prestação de serviços por meio de tecnologias financeiras, ou seja, as *financial technologies – fintechs* – como soluções baseadas em tecnologia de consumo, comunicação, desenvolvimento de redes sociais, multimídia, aplicações móveis. Ademais, a menor regulação imposta a essas soluções atraiu, novos entrantes para esse mercado, mais dinâmico, menos oneroso e descomplicado. Dessa forma, o fenômeno da transformação digital tornou-se o precursor das *fintechs startups*. Por outro lado, produtos e serviços fornecidos, pelos bancos tradicionais continuavam submetidos aos ainda mais rígidos padrões técnicos em decorrência da crise bancária (Dapp, 2014).

O estágio da revolução digital, foi o momento em que surgiram as *fintechs*, cuja disseminação se iniciou por meio de ferramentas de tecnologia da informação (TI) que trouxeram soluções, tanto para o âmbito da produção e dos os canais de distribuição, como maior conhecimento dos clientes e flexibilidade nos processos. Esses avanços tecnológicos estão possibilitando a entrada de novas empresas, desenvolvendo soluções baseadas na interação e customização de acordo com as necessidades dos clientes, focando as gerações mais jovens, com um nível de custo inferior ao das empresas tradicionais. (Darolles, 2016).

Os especialistas acreditam que, em longo prazo, a digitalização deve ser uma alta prioridade para os bancos tradicionais, o que permitiria criar oportunidades a partir do desafio de garantir o desenvolvimento futuro dos bancos. Assim, pode-se concluir que as *fintechs startups* e os bancos tradicionais, ao mesmo tempo, podem ser concorrentes e parceiros. No

entanto, a cooperação é essencial para os bancos e pode ser um benefício mútuo (Romanova & Kudinska, 2016).

No Brasil, o setor da *fintechs startups* vem crescendo consideravelmente. Em em dois anos, até 2017, o número já ultrapassava 250, segundo Ribeiro (2017), quantidade superior aos 79 da Crunchbase (2017). Essa expansão levou o BCB a regulamentar esse tipo de instituição e seus processos, como é o caso das Resoluções 4.656 e 4.657, ambas de 26/04/2018. Deve ser frisado que a criação do banco digital não se sobrepõe ao *status* de *fintech startup* do Nubank, pois este continua a desenvolver tecnologias financeiras e receber aportes financeiros de investidores.

Atualmente o banco digital Nubank é a principal *fintech startup* da América Latina, possuindo mais de três milhões de clientes. Recentemente, a revista Fast Company elegeu o Nubank, como a terceira empresa mais inovadora no *ranking* Most Innovative Companies de 2018 (Nubank, 2018).

A trajetória bem sucedida do Nubank, até o presente momento, tem como pilares estratégicos de marketing a alta aceitação da sua marca, o valor percebido pelos clientes quanto aos seus produtos, o que inclui preços mais acessíveis a boa parte da população bancarizada. Dessa forma, foram desenvolvidos e combinados atributos de valor ao composto de marketing, ajustados às demandas do público-alvo (McCarthy & Perreault, 2002). Isso redundava em produtos mais tecnológicos, preços condizente com o poder aquisitivo da clientela, atendimento somente de forma remota e promoção por meio de canais digitais e boca a boca eletrônico, principalmente por meio de redes sociais.

Para discorrer sobre o objetivo deste estudo, foram abordados construtos, práticas e conceitos que contextualizam o *mainframe* da pesquisa. Inicialmente aborda-se o empreendedorismo como via que estimula e contribui para os processos de inovação. Assim, o ambiente inovador estimula o desenvolvimento e aprimoramento de novas tecnologias, no qual as *fintechs startups* estão inseridas. O resultado desse processo, quando bem sucedido, redundava em uma estrutura de marketing sustentável, a partir da geração de atributos de valor percebidos pelos clientes como capazes de atraí-los e fidelizá-los em longo prazo, ampliando a probabilidade de sucesso na forma de perenidade das organizações, sendo esta a delimitação do estudo.

1.2 Formulação do problema

A partir da contextualização, o problema de pesquisa pode ser descrito por meio da

seguinte pergunta de pesquisa:

“Por que o Nubank vem se destacando entre os bancos digitais no Brasil, conquistando a preferência dos clientes pessoa física?”

1.3 Objetivo geral

Identificar, analisar e classificar atributos de valor do banco digital Nubank, percebidos por consumidores bancários como capazes de conquistar sua fidelidade em longo prazo.

1.4 Objetivos específicos

- a) Confirmar informações divulgadas na mídia de que indicam o Nubank como o banco digital brasileiro mais conhecido entre os clientes de instituições financeiras, servindo como referência para este estudo;
- b) Identificar, analisar e classificar atributos de valor do banco digital Nubank, percebidos por consumidores bancários como capazes de conquistar sua fidelidade em longo prazo.

1.5 Justificativa

O estudo científico é essencial para o aperfeiçoamento do conhecimento sobre determinado assunto que se encontra carente de informações formalizadas. Logo, o tema em questão pode ser considerado como de alta relevância para compreensão do comportamento do consumidor mediante a entrada de *fintechs* brasileiras no mercado de inovações, por se referir a um contexto mercadológico recente e de rápido desenvolvimento no país e no mundo, como ressaltam Haddad e Hornuf (2018).

Dessa forma, o objeto deste estudo é a instituição financeira Nubank, haja vista vir se destacando dentre os demais bancos digitais instalados no Brasil. A organização foi escolhida por possuir produtos e serviços inovadores, bem como uma parcela significativa de clientes, inseridos nas classes A e B. Por se tratar de um *fintech startup*, o crescimento acelerado desse banco vem causando mudanças significativas no setor financeiro do país, os serviços bancários são de elevada importância para o dia a dia das pessoas. Portanto, a boa prestação de serviços e o comprometimento do banco com o seu cliente são fatores que as auxiliam a sua decisão de

opção pela instituição financeira que melhor lhe atenda suas necessidades financeiras e seu perfil como consumidor.

As *fintechs* chegaram ao Brasil com força comedido e estão ganhando espaço rapidamente, por meio do crescente número de novos aplicativos e captação cada vez maior de clientes. Também deve ser ressaltado que o modelo inovador de prestação de serviços financeiros dos bancos digitais reflete diretamente no comportamento do consumidor, principalmente pela nível de satisfação, que contribui diretamente, dentre outros fatores para a sua fidelização. Concomitantemente, causa uma ruptura tecnológica quanto à prestação de serviços dos bancos convencionais. Dessa forma, os bancos digitais apresentam novas soluções a fim de atender de forma diferenciada as necessidades dos seus clientes – pessoas que lidam com grande volume de informações diariamente e gerenciam seus gastos apenas por seus computadores e celulares.

Essa revolução tecnológica ocasionou menor procura pelas soluções dos bancos tradicionais, fenômeno que pode ser observado principalmente entre as pessoas jovens que estão abrindo sua primeira conta corrente e buscam maior comodidade em suas transações. Dessa forma, os bancos digitais já incomodam os grandes bancos de varejo.

Dessa forma, o objetivo deste estudo é trazer luzes sobre esse novo fenômeno financeiro-tecnológico, a fim de gerar *outputs* para que os atores envolvidos, como clientes, bancos, *startups* e *fintechs*) entendam quais são as percepções de valor dos clientes com relação a atributos que os motivem a se tornarem clientes ou clientes mais fiéis de um banco digital. Este estudo de caso também poderá servir de base para futuros estudos e dúvidas latentes sobre o tema.

2 REVISÃO TEÓRICA

Nos últimos anos notou-se um crescimento significativo de *startups* em diversos setores de produtos e serviços, com poder de atração de segmentos de mercado, trabalhando para atender necessidades diversas de muitas pessoas. As *fintechs startups*, por sua vez, atuam para atender uma parcela de clientes que buscam maior mobilidade e praticidade ao utilizarem as plataformas digitais das instituições financeiras. Esse tema ainda é pouco conhecido e explorado estudos acadêmicos, expondo um déficit de informações fidedignas e pesquisas. Dessa forma, o arcabouço teórico será o guia para mapear fatores relevantes da inserção dos bancos digitais no mercado financeiro do país, assim como identificar e expor percepções que influenciam a escolha dos clientes por esse tipo de instituição financeira.

A revisão bibliográfica visa apresentar conceitos teóricos e análises sobre os temas pertinentes à presente investigação, relacionados a literaturas de estratégia de marketing, empreendedorismo e inovação. A pesquisa foi realizada por meio de fontes acadêmicas fidedignas como artigos científicos e livros e, assim como outras fontes não acadêmicas, neste caso, dada a carência de estudos nessa área. Também foram acrescentadas informações sobre ambientes nos quais se inserem o espírito empreendedor, assim como a percepção dos consumidores sobre atributos de valor em relação a instituições financeiras do ambiente digital.

2.1 Empreendedorismo

Entender o que é e como surge o espírito empreendedor é fundamental para mapear como o mercado de *fintechs* surgiu e vem ganhando espaço considerável no Brasil e no mundo. Para Chiavenato (2012, p. 3):

“O empreendedor não é somente um fundador de novas empresas ou construtor de novos negócios. Ele é a energia da economia, a alavanca de recurso, o impulso de talentos, a dinâmica de ideias. Mais ainda, ele é quem fareja as oportunidades e precisa ser muito rápido, aproveitando as oportunidades fortuitas, antes que outros aventureiros o façam.”

O termo empreendedorismo tem sua origem por meio de pensadores econômicos dos séculos XVIII e XIX, funcionando como uma força que direciona a inovação, promovendo

desenvolvimento econômico (Reynolds & White, 1997; Schumpeter, 1997). Para Dornelas (2016), o empreendedorismo é a busca contínua pelo desenvolvimento.

No século XX o empreendedorismo fez surgir diversas inovações em curto prazo que revolucionaram o cotidiano da sociedade. Atualmente, há mais empreendedores atuando do que em qualquer outro período da história e isso se tornou possível por mudanças significativas da economia global. Daí a afirmativa de Ries (2012, p. 17) sobre essa ascensão e crescimento da sua relevância: “acredito que o empreendedorismo requer uma disciplina gerencial própria para aproveitar a oportunidade empresarial que lhe foi dada”.

A partir do movimento empreendedor, surgiram diversas novas formas de negócios que atuam de acordo com o segmento de mercado, oferecendo serviços customizados aos clientes, como é o caso das *startups*. De acordo com Davidson e Vaast (2010), esse avanço surge no ambiente da economia digital e implica, por parte dos empreendedores, alto envolvimento e conhecimento intensivo de natureza disruptiva da tecnologia da informação (TI) o que implica no foco em três tipos de oportunidade, de forma interrelacionada: (i) o negócio em si, (ii) o conhecimento gerado e (iii) o aspecto institucional. Acrescentam esses autores que, dessa forma, os empreendedores se envolvem em cada forma de prática empreendedora para criar empreendimentos sustentáveis.

2.1.1 Startups

Dentro da vertente do empreendedorismo surgiram as *startups*, cuja criação significa desenvolver uma organização e, por isso, necessita de administração. Na maioria das vezes, esse momento surge como uma surpresa, pois os empreendedores nem sempre se imaginam como funciona uma estrutura desse tipo. Assim, eles costumam ser cautelosos em relação à implementação de práticas gerenciais tradicionais no momento inicial da *startup*, para que não transmitam ou atraiam burocracia, o que pode reprimir a criatividade dos envolvidos.

Mesmo diante do sucesso de muitas *startups*, ainda se verifica muitos casos de fracasso, como: (i) seus produtos são descartados das lojas em pouco tempo, (ii) *startups* reconhecidas são esquecidas rapidamente e (iii) muitos produtos e serviços caem em desuso. Segundo Ries (2012), os insucessos são dolorosos, pois além de causarem danos econômicos aos funcionários, criadores, empresas e investidores, eles também se tornam um desperdício de recursos como tempo, paixão e habilidade das pessoas.

Para Chesbrough (2012), a geração de valor para a oferta de negócio na cadeia em que a empresa está inserida auxilia na captura deste para si própria. Dessa forma, definir segmentação

de mercado, propostas de valor, estruturação de custos e a estratégia competitiva são ações estratégicas essenciais para a inserção de uma nova empresa no mercado. Nessa linha, o objetivo fundamental das *startups* é o crescimento em curto prazo, por meio da oferta de propostas de mercado diferentes e inovadoras.

Em suma, as *startups* passam para os consumidores uma ideia de negócio mais fluido, transparente, apesar de serem acompanhadas e cobradas pelos investidores. De forma diferente, as empresas tradicionais são percebidas como mais atreladas a processos burocráticos. Isso posto, os segmentos de mercado alcançados pelas *fintechs*, são geralmente pessoas mais jovens que buscam dinamicidade e praticidade em suas transações diárias.

2.1.2 *Fintechs*

O termo *fintech* tem como origem a junção das palavras finanças e tecnologia, que passou a designar o segmento das *startups* inovadoras na área de serviços financeiros, com processos baseados em tecnologia. Essas empresas criam novos produtos e soluções tecnológicas diversas, como conta corrente, cartão de crédito e de débito, empréstimos pessoais e corporativos, pagamentos, investimentos, seguros, transferências, *crowdfunding*, *criptomoedas*, planejamento financeiro, dentre diversas outras.

Para Mayor e González (2017), as *fintechs* são inovações financeiras com capacidade técnica para produzir novos modelos de negócios, produtos e serviços relacionados ao setor financeiro. Assim, essas empresas estão impulsionando o sistema bancário a se adequar à realidade digital da sociedade. O uso da Internet e seu impacto na vida dos usuários vêm potencializando o uso de aplicativos financeiros e, a partir disso, as *fintechs* tornaram-se ponto central na reestruturação dos bancos.

Conforme Arner, Barberis e Buckley (2015), as relações entre finanças e tecnologia têm uma história longa e frutífera, iniciada por meio de uma interligação entre finanças e tecnologia. Essa história se desenrolou em três fases, durante as quais o financiamento e a tecnologia evoluíram juntos – inicialmente no conceito analógico e, em seguida, com o processo de digitalização das finanças a partir do final do século XX.

Atualmente, a indústria *fintech* compreende cinco áreas principais: (i) finanças e gestão de riscos e operações, (ii) pagamentos e infraestrutura, (iii) segurança de dados, (iv) monetização e (v) interface com o cliente. (Romanova & Kudinska, 2016). No Brasil, as *fintechs* compõem um setor que vem ganhando força considerável por meio do desenvolvimento de aplicativos financeiros, cada dia mais tecnológicos. A interação dessas

empresas com os clientes está ocorrendo de maneira facilitada, pois seu principal segmento são os jovens, que estão mais familiarizados com novas tecnologias e tendem a depositar maior confiança nesses empreendimentos.

Para Arner et al. (2015), a fase evolutiva mais recente das *fintechs*, lideradas por *startups*, apresenta desafios para os reguladores e participantes do mercado financeiro, especificamente no balanceamento dos benefícios potenciais da inovação com os possíveis riscos de novas abordagens. A partir de seus estudos, esses autores argumentam contra uma regulação muito precoce ou rígida nessa fase.

No Brasil, o processo de regulamentação ainda é lento, conforme depoimento do presidente do BCB, Ilan Goldfajn, para o correio Braziliense, em março de 2018, quando afirmou pretender pretende regulamentar as *fintechs* onde for estritamente necessário, promovendo a inclusão financeira, aumentando a competitividade e reduzindo o *spread* bancário.

Na sequência, a seção seguinte aborda o que são bancos digitais e como eles estão ampliando o mercado de *fintechs* e *startups*, que se vale significativamente de preceitos altamente inovadores.

2.1.3 Bancos digitais

Os bancos digitais surgiram por meio de um cenário favorável para novos entrantes na área de produtos e serviços bancários, devido à oferta de soluções que buscassem atender o segmento de consumidores, ávidos por novas tecnologias, serviços mais dinâmicos, interação virtual e menores custos. A geração *millenium*⁷, encontrou nos bancos digitais um processo menos burocrático e informal, ao contrário, do que existe nos bancos tradicionais. O modelo operacional e a interação em tempo real com seus clientes são um atributo relevante para os clientes de bancos digitais, que não estão dispostos a esperar longos períodos de tempo por ter suas demandas por resolução de problemas nessa área.

Os bancos digitais não possuem agências físicas e mesmo assim vêm atraindo um mercado de consumidores mais exigentes e conectados com os recursos digitais. Além disso, o oferecimento de poucas tarifas culminou em uma maior flexibilização dos serviços prestados, tornando o mercado financeiro mais atraente, principalmente ao público mais jovem.

A primeira estratégia de mercado dessas instituições para atuar em paralelo aos bancos tradicionais é investir em produtos financeiros digitais por meio de planos de customizados e

⁷ Também chamada de geração do milênio ou geração Y.

redução de tarifas. O segundo ponto estratégico é a experiência do consumidor, por meio da qual a otimização máxima fideliza os clientes. Já o terceiro ponto utilizado pelos bancos digitais é reforçar a força da imagem da marca, de forma que ela atue continuamente para tornar a instituição confiável aos olhos dos consumidores.

Segundo Darolles (2016), em 2008, em decorrência da crise financeira nos EUA – que gerou um efeito sistêmico que afetou as demais economias –, os clientes das grandes instituições financeiras perderam a confiança de seus clientes. Por outro lado, foi um momento favorável para o surgimento das *fintechs*, tecnologias inovadoras e que já estão inseridas no mercado com força considerável. Esses consumidores estavam em busca de instituições financeiras que lhes proporcionassem confiança e relacionamento claro, direto e inovador.

De acordo com o Accenture Report e o Business Insider (2015), com a ascensão das *fintechs* os investimentos nessa área nos últimos anos, atingiram volume de cerca de 15 bilhões de dólares, apenas em 2015. Em contrapartida, em 2017, ao menos 940 mil clientes fizeram transações bancárias no Brasil por meio de contas totalmente digitais, movimentadas pelo celular e abertas sem necessidade de ir a uma agência física (Ciab Febraban, 2017), número que considerou informações do Banco do Brasil, Banco Itaú Unibanco, Banco Original e Banco Intermedium – este também chamado de Banco Inter.

Com a crescente digitalização dos serviços, os bancos tradicionais de grande porte se empenham para se adequar a essa nova realidade do setor. O banco Bradesco lançou uma conta corrente 100% digital pelo celular, bem como visa atender, principalmente, a geração *millenium*, que surgiu durante o advento da Internet. Em março de 2017, o Banco Santander também lançou a funcionalidade de abertura digital de conta pelo celular ou *tablet*. Os requisitos para abertura dessas contas são fotografias dos documentos pessoais, assinatura e uma foto digital e frontal digital, do rosto da pessoa. Outro exemplo que pode ser inserido neste contexto é o Banco do Brasil, que criou a Conta Fácil, também digital, com opção para o cliente aderir a um pacote de serviços gratuitos ou por outro no valor de R\$ 9,90 por mês – atualmente essa conta já representa 37% das contas abertas nesse banco (Ciab Febraban, 2017).

Devido à crescente digitalização do setor, a revista Ciab Febraban (2017), ressalta a necessidade de reforçar a segurança das transações digitais, pois esse ponto é considerado um motivo de resistência dos consumidores, principalmente aqueles mais tradicionais.

A forma como os bancos digitais estão prestando seus serviços, está mudando o comportamento dos consumidores ao redor do mundo, que aderindo de forma crescente às contas digitais, por oferecerem maior praticidade e pouca burocracia para seus clientes. Dessa

forma, os bancos tradicionais passam, a cada dia, a ampliar as soluções digitais a fim de preservar a sua clientela e se manterem competitivos no mercado.

2.2 Inovação

A inovação no mundo dos negócios ocorre de acordo com mudanças nas necessidades da sociedade, quando mudam os produtos, os processos, serviços e as tecnologias. As organizações também necessitam de mudança nos seus procedimentos e métodos, tendo em vista da crescente concorrência. Assim, “inovar é a forma mais eficaz de continuar competitivo” (CNI, 2010, p. 9).

Dependendo do autor, da obra ou do objetivo pretendido, existem diversas formas de definir o que é inovação. Joseph Schumpeter foi um importante precursor do estudo da inovação no mundo moderno, introduzindo o processo de que denominou de “destruição criativa”, um conceito utilizado a fim de substituir antigos produtos e hábitos de consumo. Seus conceitos promoveram mudanças importantes no comportamento econômico, que perduram até os tempos atuais, como destacam Cario e Pereira (2001, p. 3):

“Neste entendimento, ocorre o processo de destruição criadora, onde o novo compete e supera o antigo. Isto revoluciona a estrutura econômica desde o seu interior, destruindo incessantemente a antiga e criando incessantemente uma nova estrutura. Fundamenta a dinâmica concorrencial capitalista, na medida em que determina superioridade decisiva de custos e de padrão de qualidade, altera a margem de lucro, eleva o nível de produção e abala os alicerces e a própria existência da concorrência.”

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) afirmam que no momento em que economia é impulsionada, a inovação atua como uma espécie de motor, transformando ideias e conhecimento de produtos e serviço. Dessa forma, cria possibilidades novas unindo conhecimentos diferentes, que podem ser advindos de experiências prévias ou processos de busca.

De acordo com o Manual de Oslo (OECD 1997), inovar é implementar, melhorar ou criar novos processos, métodos de marketing, métodos organizacionais, práticas de negócios, organização do local de trabalho ou nas relações externas. A partir da conceituação de inovação, pode-se entender, segundo Rogers e Tigre (2006), o processo de difusão de uma inovação.

2.2.1 Difusão da inovação

Em 1962, Rogers (2003) desenvolveu uma a teoria de difusão de inovação, para explicar o porquê de as pessoas adquirem novos produtos e serviços. Para Rogers (2003), há quatro elementos-chave da difusão que determinam como se dará o processo:

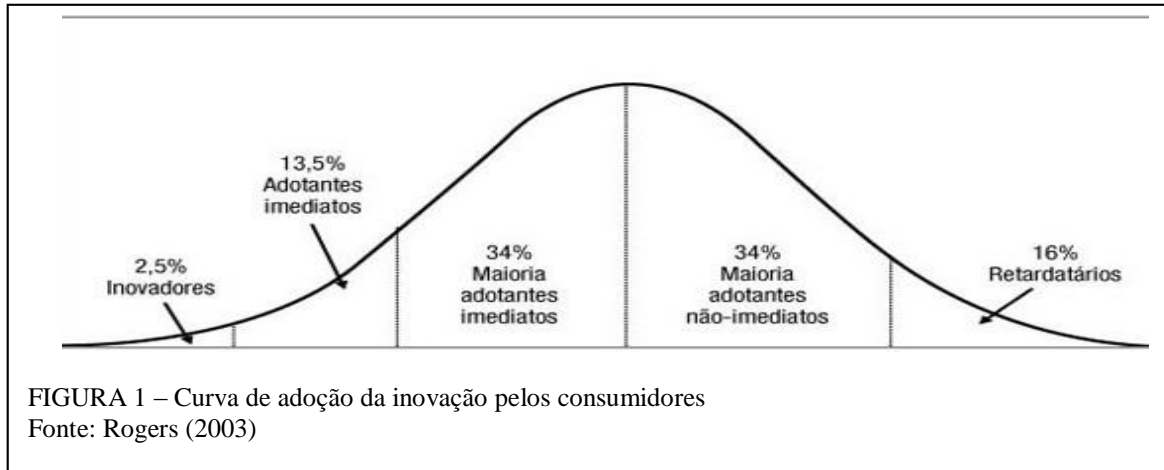
- a) Características da inovação: momento em que as pessoas percebem quão vantajosa pode ser determinada inovação em relação ao que existia antes; o quanto a inovação é compatível com seus valores, experiências e necessidades; qual é o grau de dificuldade em adotar uma inovação; qual é a possibilidade de testar uma inovação; qual é a visibilidade aportada pelos resultados da inovação;
- b) Canais de comunicação: a comunicação interpessoal é mais eficaz e proporciona maior convencimento; na comunicação de massa (televisão, rádio, jornal, dentre outros) as informações são transmitidas de forma massiva e para grande número de pessoas;
- c) Tempo: qual é o tempo de processo de decisão ou rejeição dessa inovação; rapidez ou lentidão da adoção;
- d) Sistema social: unidades relacionadas internamente, engajadas em uma solução conjunta de problemas, atingindo objetivos comuns.

As inovações devem passar por esses estágios e dimensões, para que não sejam apenas caracterizadas como invenção. O valor econômico e o sucesso na adaptação das pessoas aos produtos ou serviços novos são essenciais para que a inovação seja difundida. A partir dessa premissa, o estudo do tema remete à necessidade de entendimento do comportamento do consumidor, ou seja, como os indivíduos são atraídos e apontam suas percepções de valor, assumindo a propagação ou declínio da inovação.

Além disso, sob o ponto de vista de Rogers e Schoemaker (1971), a difusão pode ser definida como um processo de inovação por meio de determinados canais, entre membros de um sistema social.

Rogers (2003), também apontou que os indivíduos, diante da sociedade, são classificados entre cinco perfis de grupos, de acordo com o tempo que demoram para aderir uma inovação ou adquirir um produto. Na figura 1 observa-se a curva de adoção da inovação pelos consumidores:

De acordo com Rogers (2003) os adotantes inovadores são sempre as primeiras pessoas a aderirem a uma inovação, estes são responsáveis por disseminar as novidades para a maior parte da população.



Em seguida estão os adotantes imediatos, que possuem opiniões mais significativas sobre determinada inovação. A maioria inicial assume 34% de representatividade e observa as experiências de seus antecessores para que possam assim adquirir o novo produto. A maioria tardia são as pessoas que possuem um perfil mais resistente a mudanças, pois não gostam de correr riscos e, por último, estão o retardatários, indivíduos que não possuem tanto acesso a informação, canais de comunicação utilizados pelo marketing e ainda possuem resistência à inovação.

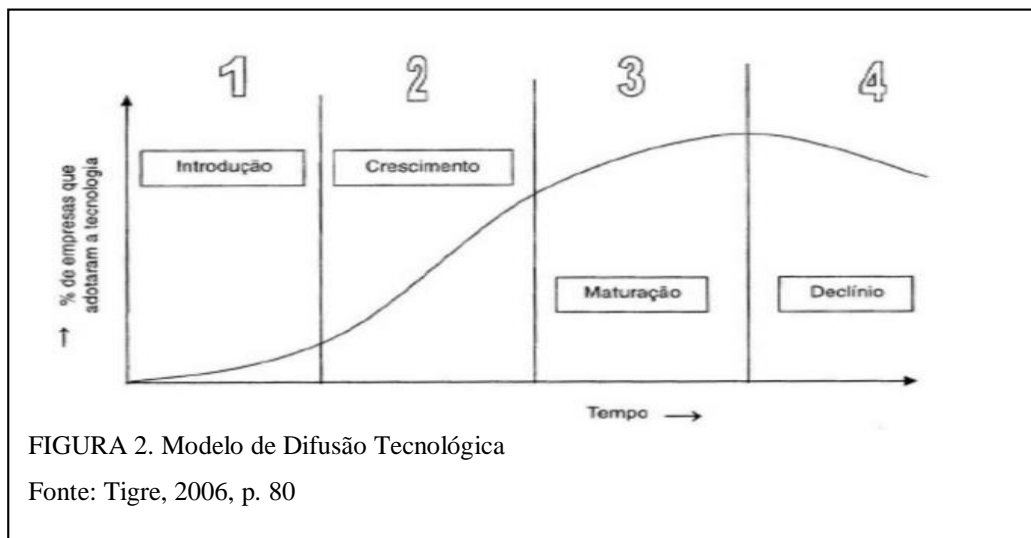
A partir das premissas de Roger (2003) e Tigre (2006), para que uma inovação produza impactos econômicos consideráveis é preciso difundi-la amplamente entre empresas, setores e regiões, desenvolvendo novos empreendimentos e criando novos mercados. Dessa forma, para que uma inovação tecnológica se torne amplamente difundida, ela deve passar pelo processo de difusão tecnológica, sob a ótica de quatro dimensões:

- a) Direção ou trajetória tecnológica: trajetória futura de uma inovação;
- b) Ritmo ou velocidade de difusão: velocidade em que uma tecnologia é adotada ao longo do tempo;
- c) Fatores condicionantes: que podem ser negativos ou positivos e estão classificados como (i) condicionantes técnicas: vinculadas à percepção do usuário à tecnologia, é fácil ou difícil de ser utilizada; (ii) condicionantes econômicas: referentes aos custos de implantação, aquisição e manutenção das inovações; e (iii) condicionantes institucionais: referentes à disponibilidade de recursos e incentivos fiscais e

financeiros, clima favorável, acordos, instituições de apoio e existência de capital humano à inovação;

- d) Impactos econômicos e sociais: os impactos da difusão podem ser abordados sob o ponto de vista (i) econômico – concentração na indústria, aumento da escala de produção, podendo ser descentralizadora facilitando a entrada de novas empresas, modificando a demanda de alguns produtos; e (ii) social – referente a impactos nos novos empregos e qualificações.

Na Figura 2, pode ser observado como ocorre o processo de difusão tecnológica, conforme Tigre (2006). A curva assume forma de “S”, mas não significa que seja a regra. A adoção de uma inovação tecnológica ocorre de forma uniforme tendendo a ter o contínuo movimento em “S”, de acordo com a propagação ao longo do tempo:



O Nubank é uma instituição premiada por suas inovações, por meio de em uma série de revistas renomadas como a Fast Company, estando em terceiro lugar como a empresa mais inovadora no *ranking* Most Innovative Companies de 2018. Além disso foi premiada em primeiro lugar pela rede social LinkedIn como a *Top Startup*, também em 2018. O desenvolvimento da instituição pode ser analisado em fase de maturação, conforme a Figura 2.

2.3 Comportamento do consumidor

A introdução de um novo produto ou serviço no mercado possibilita a observação do comportamento dos consumidores a partir da sua reação no processo de adesão ou compra dessas novidades. Segundo Engel, Blackwell e Miniard (2000), o comportamento do

consumidor é representado pelas atividades envolvidas com a obtenção, consumo e descarte de produtos e serviços, incluindo o processo de decisão que, posteriormente, gera as ações. Logo, há uma relação entre o processo de compra até o momento do descarte, gerando a relação de consumo. Diversos autores destacam definições a respeito do comportamento dos consumidores. Para Sheth, Mittal e Newman (2001), as decisões, o processo de compra e uso de produtos são atividades mentais, físicas e sociais.

De acordo com Churchill e Peter (2000), os profissionais de marketing são os responsáveis por entender e atender seus clientes, de forma a influenciá-los diante de suas novas decisões de compra. Os consumidores também podem ser influenciados por situações e pelo meio social em que vive. Dessa forma, os clientes procuram marcas em que possam confiar e se apegar, uma vez que as mudanças nos produtos e serviços são cada vez mais rápidas.

Segundo Kotler e Keller (2012) os clientes procuram mensurar os limites impostos e os custos envolvidos para que possam assim avaliar, dentre as ofertas disponíveis, aquelas que lhe propiciam maior valor. Paiva (2004, p. 45) avalia que quando as expectativas dos clientes são atendidas, gera-se satisfação, o que possibilita uma nova compra no futuro, assim, “a diferença entre o valor total proporcionado ao cliente e o custo total para o cliente é chamado de Valor Entregue ao Cliente ou Valor *para* o Cliente”.

O fato de o conceito de valor ser intangível faz com que ele, muitas vezes, seja confundido com conceitos como qualidade, benefícios e preço (Zeithaml, 1988). Assim, conforme Paiva (2004), a identificação de fatores que possam caracterizar valor, tem como base modelos teóricos focados na percepção dos consumidores e empresas.

Durante a década de 1990, a percepção de valor pelos clientes assumiu novas formas, haja vista que não só o preço ou a qualidade dos produtos e serviços atribuiriam valor a algo. Segundo Treacy e Wiersema (1993, p. 84):

“O que é novo é como os consumidores definem valor em muitos mercados. No passado, os consumidores julgavam o valor de um produto ou serviço com base na combinação de qualidade e preço. Os consumidores de hoje, ao contrário, têm um conceito expandido de valor que inclui conveniência de compra, serviços pós-venda, confiança e assim por diante.”

Portanto, segundo Paiva (2004), para se obter conhecimento sobre as percepções dos clientes, seriam necessárias investigações em nível individual, afim de entender e identificar as diferenças entre os consumidores e quais demandas melhor lhe atendem.

2.4 Valor percebido pelo o cliente

O conceito de valor percebido mais presente na literatura de marketing é o de Zeithaml (1988, p. 14), que afirma: “valor percebido é a avaliação geral pelo consumidor da utilidade de um produto baseado em percepções do que é recebido e do que é dado”. De acordo com Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002), o valor é a percepção do consumidor dos benefícios menos os custos de manutenção, além de um relacionamento contínuo com o fornecedor do serviço. Já para Holbrook e Hirschman (1982), o cliente demonstra sua percepção de valor conforme processa as informações que o levam à compra. Para Paiva (2004, p. 50):

“[...] compreender o funcionamento dessa cadeia de percepção do cliente se mostra de elevada importância para as empresas. A identificação dos valores que determinado tipo de consumidor busca ao planejar ou realizar uma transação é essencial para que as organizações se tornem capazes de ofertar e entregar os benefícios que determinam a Estrutura de Valor para o Cliente.”

Dessa forma, serão explorados, por meio dos depoimentos dos participantes da amostra de clientes entrevistados do Nubank, a presença dos seguintes construtos identificados por Paiva (2004): comunicação, marca, confiabilidade, custo-benefício, conveniência, prontidão de resposta, personalização, postura funcional, benevolência e instalações físicas.

TABELA 1. Construtos de valor percebido pelo cliente

Construtos	Descrição dos indicadores
Comunicação	Linguagem compreensível em todos os canais de contato com o cliente, suprir o de informações relevantes e buscar ouvir sua opinião sobre os produtos, serviços e atendimento.
Marca	Percepção do cliente que faz com que ele se sinta confiante na perenidade do banco e motivado a preservar o relacionamento.
Confiabilidade	Confiança percebida pelo cliente em relação a instituição quanto a honestidade no cumprimento das transações com ele realizadas (funcionários, meios físicos ou eletrônicos).
Custo-benefício	Relação percebida pelo cliente em relação ao preço pago na utilização de produtos e serviços e remuneração dos investimentos.
Conveniência	Facilidade em acessar e efetivar transações com a instituição.

Prontidão de resposta	Rapidez nos contatos e na realização de transações com o banco.
Personalização	Tratar o cliente de forma individualizada, conhecendo suas preferências e considerando em todas as transações todo o período de relacionamento e negócios mantidos com o banco.
Postura funcional	Respeito, cortesia, interesse e competência dos funcionários, no relacionamento com o cliente, fortalecendo seus laços com o banco.
Benevolência	Práticas que respeitem e favoreçam as preferências do cliente, acima dos interesses do banco.
Instalações físicas	Ambientes físicos em que o cliente se sinta à vontade, ambientado e seguro quanto à sua integridade física.

Fonte. Recuperado de “A Estrutura de Valor para o Cliente Pessoa Física no Varejo Bancário Brasileiro: Desenvolvimento de uma Escala de Mensuração”, Paiva, 2004, p. 211.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Nesta seção são apresentados os métodos científicos relativos aos procedimentos utilizados para a realização deste estudo. Inicialmente são abordados os conceitos de ciência e método. Em seguida os tipos e a descrição geral da pesquisa e, logo após, as características do setor e dos participantes envolvidos no estudo. Por fim, os procedimentos para coleta e análise de dados.

3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

De acordo com Gil (2010), para que um conhecimento possa ser considerado científico, é necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação, ou seja, determinar o método que possibilitou chegar a esse conhecimento.

Quanto à classificação da pesquisa, o objeto de estudo e os objetos propostos pela pesquisa, de acordo com a classificação de Vergara (2013), é classificada quanto ao fim como exploratória e, quanto ao meio como estudo de caso. Exploratória porque a investigação se dará em área ainda recente e pouco estudada, com poucos conhecimentos consolidados e, estudo de caso por apresentar de profundidade e detalhamento. Segundo Yin (2016), o estudo de caso é uma investigação empírica que aborda um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, preocupando-se em explicar o como e o porquê de determinado episódio, assim como não exige que o pesquisador controle eventos comportamentais.

A coleta e a análise de dados da pesquisa são de caráter qualitativo, pois, de acordo com Miles e Huberman (1994), envolve características como ser realizada por meio de um contato intenso dentro de um campo ou contexto da vida real. Ademais, o principal foco do estudo é entender as formas como as pessoas agem e explicam suas ações. Neste caso, o papel do pesquisador é obter informações holísticas de um estudo, incluindo as percepções dos participantes. Além disso, os dados qualitativos são abertos a várias interpretações e, nesse aspecto, aplicar-se-á a análise de conteúdo.

Dessa forma, além da pesquisa bibliográfica a presente pesquisa foi estruturada em formato de estudo de caso, do tipo qualitativo, de caráter exploratório, contando com análise qualitativa de dados, coletados na região do Distrito Federal (DF). Nesse sentido, foi planejado que seria aplicada a técnica de análise de conteúdo para extrair informações dos dados coletados, de caracteres primários e secundários. Os dados primários seriam obtidos por meios de entrevistas em profundidade – estruturada e semiestruturada.

3.2 Caracterização do setor e da organização

O objeto de estudo é o banco digital Nubank. Banco digital é uma forma ampliada de *startup fintech*, mais cognitiva e capaz de atender necessidades de clientes bancários por meio de inovações tecnológicas digitais. Dessa forma, tais recursos permitem estabelecer uma relação mais personalizada, ágil e consultiva com seus clientes, cada vez mais exigentes em um ambiente digitalizado.

Segundo a pesquisa Febraban de tecnologia bancária 2014, bancos digitais realizam procedimentos bancários sem a presença física do cliente ou de funcionário do banco, a exemplo de abertura de contas. Os dados necessários são obtidos pelo banco digital por meio de captura digital de documentos e informações, bem como coleta eletrônica de assinatura. Quanto a dúvidas e solução de problemas, os bancos digitais disponibilizam acesso a canais eletrônicos para consultas, esclarecimentos e contratação de produtos, tudo de forma remota (Febraban, 2014).

A pesquisa Febraban de tecnologia bancária 2017 aponta avanços dos bancos digitais, sendo que em três anos de atividade o volume de transações bancárias por meio de *smartphones* quadruplicou. Esse desempenho reflete uma mudança de comportamento dos clientes desse tipo de banco, na forma de maior confiança nos seus produtos, serviços e processos, bem como a busca por praticidade e agilidade fornecidas por meio desses canais (Febraban, 2017).

3.3 Caracterização dos indivíduos objeto do estudo

A maioria dos clientes dos bancos digitais são classificados como pertencentes à geração Y, também chamada de geração *millenium* ou geração do milênio. Trata-se de nascidos, aproximadamente entre 1984 e 2002, que utilizam intensamente recursos digitais e gostam de ser identificados por suas preferências e interesses específicos (Solomon, 2016).

Além disso, têm a expectativa de que o seu banco atue de forma informativa e orientadora. Dessa forma, esse tipo de consumidor bancário vem migrando para instituições financeiras com novas alternativas de atendimento personalizado, agilidade e segurança em suas transações.

3.3.1 O Nubank

Com a entrada dos bancos digitais no mercado, com processos mais ágeis, simples e menos burocráticos muitos consumidores de produtos e serviços bancários tradicionais se sentiram motivados a experimentá-los. Diversas *startups fintech* surgiram no mercado, porém

o Nubank – objeto deste estudo – vem se destacando no mercado, uma vez que possui um portfólio mais amplo de produtos e serviços. Ademais, suas soluções são simples, seguras e cem por cento digitais, além de possuir uma estratégia de marketing que o coloca em evidência perante aos seus concorrentes. A instituição, foi criada em 2013 e lançou seu primeiro produto em 2014, um cartão de crédito sem anuidade. Apenas em 2017 foi lançada a Nuconta, uma conta corrente totalmente digital. Atualmente é a maior *startup fintech* da América Latina, possuindo três milhões de clientes e treze milhões de pedidos sob análise (Nubank, 2018).

O Nubank não possui agências ou outros pontos físicos externos de atendimento pessoal. Assim, todos os problemas são solucionados via *chat* no próprio aplicativo do cliente. A agilidade é outro diferencial, pois a abertura da conta dura, em média, três minutos, o que chama a atenção dos consumidores tradicionais que dispendem muito tempo, por exemplo, nas filas das agências bancárias tradicionais.

Outros fatores a serem destacados é a utilização de serviços como Transferências Eletrônicas Disponíveis (TEDs) e de Documentos de Ordem de Crédito (DOCs) sem custo e ilimitados para o cliente. Os pagamentos podem ser feitos por aplicativo via celular e todo o dinheiro depositado em conta geram rendimentos maiores que os da caderneta de poupança (Nubank, 2018).

Além disso, o produto cartão de crédito, sem anuidade, oferece uma série de vantagens como a antecipação do pagamento da fatura que gera descontos e os limites oferecidos são de acordo com o desejo do cliente. O cartão de crédito (Mastercard) é aceito em mais de 30 milhões de estabelecimentos ao redor do mundo (Nubank, 2018). Ademais, o *site* possui uma interface com aspecto jovial, de acordo a proposta da marca e o marketing desenvolvido para a geração *millenium*.

3.4 Os participantes da pesquisa

No primeiro momento, foi realizado um levantamento de dados, quantitativo, com os clientes de bancos e instituições financeiras, para perceber a força da marca Nubank entre as seguintes empresas por meio do nível de conhecimento: Banco do Brasil, Banco Bradesco, Neon, Banco Inter, Itaú, Original, Sicoob e Crefisa. De acordo com Vergara (2013), quando um estudo é de caráter qualitativo e exploratório, não há quantificação amostral. Como este é o caso desta pesquisa, foi definido como público-alvo e participantes da pesquisa clientes da instituição financeira Nubank, no DF, por terem conhecimento sobre o objeto de estudo.

3.5 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa para coleta de dados

Grey (2012), ressalta que as entrevistas semiestruturadas, permitem ao pesquisador aprofundar suas buscas por respostas mais detalhadas dos respondentes. Uma entrevista também pode proporcionar uma oportunidade de reflexão sem ter que se comprometer por escrito, como ocorre no caso dos questionários.

Para Cohen, Manion e Morrison (2000), a entrevista atende propósitos distintos como coletar informações mais precisas sobre o conhecimento do entrevistado, observando suas preferências. Quanto à pesquisa descritiva, a função é descrever um mercado e caracterizar os grupos distintos (Malhotra, 2012). Para Gil (2010), as pesquisas descritivas têm o objetivo de estudar as características de um determinado grupo, observando a sua descrição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, nível de renda e outros fatores comportamentais.

Dessa forma, para a primeira etapa do estudo foi planejada e realizada uma pesquisa estruturada, por meio de questionário digital enviado aos respondentes por meio da Internet (correio eletrônico e Whats-app) para obter informações sobre o nível de conhecimento do público-alvo com relação a bancos digitais no DF contido no APÊNDICE A.

A abordagem utilizada foi a coleta quantitativa de dados por meio de levantamento, que propõe traduzir em números, opiniões e informações para posteriormente classificá-las e analisá-las. O questionário foi analisado e avaliado, cujas contribuições foram relevantes e suficientes para atingir o objetivo proposto nesta fase, ou seja, se o Nubank se destaca pelo nível de conhecimento junto ao público-alvo. O questionário foi validado por três juízes acadêmicos.

Para a segunda etapa da pesquisa foi elaborado um roteiro semiestruturado para coleta qualitativa de dados por meio de entrevistas presenciais, em profundidade, com respondentes pertencentes ao público-alvo, também validado por três juízes acadêmicos (APÊNDICE C).

3.6 Procedimentos para a coleta e análise de dados

A coleta de dados se deu por pesquisa bibliográfica, levantamento do perfil dos usuários de bancos digitais no DF e seu conhecimento sobre as peculiaridades dos processos dessas instituições financeiras na mesma região, além de entrevistas presenciais por meio de instrumento semiestruturado.

O primeiro levantamento de dados ocorreu no período de abril 2018 a maio de 2018 e a amostra foi selecionada por meio da técnica bola de neve, obedecendo o perfil definido de respondente. No caso das entrevistas em profundidade os dados foram coletados por

conveniência, considerando a disponibilidade e concordância dos respondentes em participar do estudo. A análise das entrevistas foram feitas de junho de 2018 a agosto de 2018, pessoalmente ou por meio do aplicativo digital de mensagens escritas ou faladas WhatsApp, utilizando respostas por áudio para, se possível, mensurar o tempo do procedimento. Ambas as etapas foram realizadas pela pesquisadora. O perfil predominante dos entrevistados foi de jovens com a média de idade de 23 anos, devendo-se registrar a dificuldade encontrar clientes do Nubank com idade superior a 45 anos, haja vista que esse público não possui as mesmas características, demandas e necessidades dos indivíduos mais jovens.

3.7 Coleta de dados

Nesta etapa, os esforços foram contínuos para conseguir informações fidedignas que tratassem dos temas abordados, principalmente no que diz respeito ao setor financeiro e o mercado de bancos digitais. Devido à restrita quantidade de estudos acadêmicos sobre esse tema, dado o seu recente surgimento, tornou-se de fundamental importância buscar estudos realizados em países onde esse mercado encontra-se em nível mais avançado de desenvolvimento. Foram priorizados estudos e publicações nacionais e internacionais de autores das áreas de marketing, economia e comportamento do consumidor, bem como literatura de negócios da área, inclusive das empresas pesquisadas.

A fim de identificar um banco digital como objeto de estudo, inicialmente foi desenvolvido um questionário digital por meio da plataforma Google Forms, com oito perguntas, que foi aplicado a uma amostra, por conveniência, de clientes de instituições financeiras. Nesse sentido, foram incluídos no questionário quatro tipos de instituição financeira, sendo três bancos de varejo de grande porte (Banco do Brasil, Bradesco e Itaú), três bancos digitais (Inter, Nubank e Original), uma cooperativa financeira de crédito (Sicoob) e uma financeira (Crefisa). A finalidade da inclusão de outras instituições que não os bancos digitais citados foi avaliar a capacidade de discernimento dos respondentes entre esses diferentes tipos de instituição e como o Nubank se posiciona entre eles em termos de conhecimento da marca, com expectativa positiva.

O questionário foi avaliado e aprovado por três juízes acadêmicos, resumidamente como claro, simples e objetivo. Após três pré-testes o questionário pôde ser respondido em até três minutos. Dos 86 questionários respondidos quatro foram descartados, haja vista que os respondentes manifestaram não eram clientes de nenhuma das instituições financeiras citadas no questionário, restando 82 instrumentos válidos.

A etapa seguinte foi realizar entrevistas de profundidade para obter informações sobre os fatores que levam consumidores de produtos e serviços financeiros a se tornarem clientes do Nubank. Inicialmente foi feita uma sondagem de caráter informal com um colaborador desse banco a fim obter informações adicionais, tendo em vista a elaboração de questionário semiestruturado para realização de entrevistas individuais exploratórias, de profundidade, obtendo-se relatos espontâneos, confiáveis e verossímeis, que atendessem a finalidade do estudo junto ao público-alvo, composto por clientes do Nubank. As entrevistas foram conduzidas pela pesquisadora, autora deste estudo, em ambiente adequado a esse tipo de atividade.

Abaixo, informações sobre esse procedimento:

- a) Entrevista exploratória inicial por meio de um colaborador do Nubank, sediado em São Paulo (SP), para obter informações sobre a empresa, suas políticas e expectativas;
- b) Entrevistados: 28 clientes, do banco Nubank;
- c) Média de idade dos entrevistados: 23,1 anos, variando de 20 anos a 42 anos;
- d) Duração das entrevistas: tempo total 9 horas e 12 minutos;
- e) Forma de realização: presencial e a distância, utilizando os aplicativos de mensagens instantâneas WhatsApp e Gmail;

Todos os eventos contaram com prévia autorização dos respondentes e todas as entrevistas foram gravadas e transcritas para facilitar a recuperação das informações, trabalho que durou aproximadamente quatro meses.

3.8 Análise dos dados

Os dados coletados foram submetidos a análise de conteúdo, conforme Bardin (1977), para quem as técnicas de análise de comunicações, não são apenas um instrumento, mas uma gama de recursos que será um único instrumento, marcado por disparidades e adaptações dentro da comunicação. A análise de conteúdo organiza-se em torno de três polos cronológicos:

- a) Pré-análise: esta fase possui três missões sendo elas, (i) seleção de documentos para leitura e análise de documentos; (ii) formulação de hipóteses e objetivos, tendo em vista identificar os pontos fundamentais a serem averiguados no estudo; e (iii) a elaboração de indicadores, compostos pelos os principais fatores a serem analisados e que darão suporte para interpretações a respeito das informações coletadas;

- b) A exploração do material: momento em que se aplica sistematicamente as decisões tomadas no momento de pré-análise. Essa fase é a mais longa do processo, considerando-se que envolve etapas realizadas manualmente ou mecanicamente para se chegar à obtenção dos resultados;
- c) O tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação: a análise dos resultados de forma significativa e fiel, auxilia o pesquisador a propor inferências e adiantar propósitos dos objetivos previstos.

O momento seguinte é o de explorar as informações, estruturando e codificando os dados coletados, ou seja, quando a transformação dos dados brutos do texto permite atingir a representação do conteúdo, de acordo com Bardin (1997). A codificação foi feita por meio da formulação de construtos, a partir de fatores que caracterizam a percepção de valor pelo cliente. O momento de cruzamento dos dados com os objetivos deste estudo consistiu na análise e tratamento dos resultados, fazendo com que fosse possível fazer inferências e interpretações dos construtos propostos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Resultados do levantamento de dados via *survey*

Os resultados explorados nessa seção tiveram como finalidade analisar o nível de relevância do Nubank entre as demais instituições similares presentes no mercado, principalmente. Adicionalmente, avaliar o nível de conhecimento sobre o Nubank em relação a instituições financeiras tradicionais, estabelecidas há mais tempo no mercado financeiro de varejo bancário. Inicialmente são apresentadas algumas informações socioeconômicas consideradas mais relevantes sobre as características da amostra:

- Respondentes: 46,3% do sexo masculino e 53,7% do sexo feminino;
- Renda: 39% dos respondentes possuem renda superior a R\$ 2.863,00, que correspondem a três salários mínimos;
- Classe social: 20,8% dos entrevistados declararam pertencer às classes A e B;
- Grau de instrução: 13,4% são pós-graduados, 69,5 são graduados e 17,1 cursaram somente até o nível médio;
- Idade: apenas 8% dos respondentes possuem mais de 40 anos de idade.

Os dados completos estão detalhados no APÊNDICE B.

Os resultados mostraram que o Nubank se destaca entre os bancos digitais, com maior nível de conhecimento da marca, bem como se posiciona bem em relação a bancos de grande porte e outras instituições financeiras como financeira e cooperativa de crédito, conforme a Figuras 3 e 4.

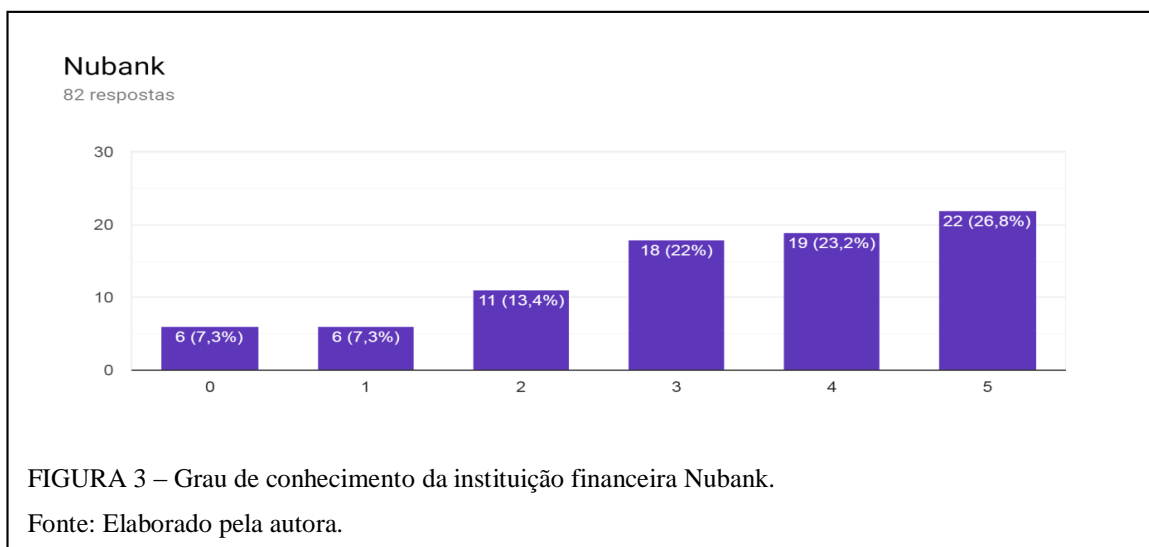
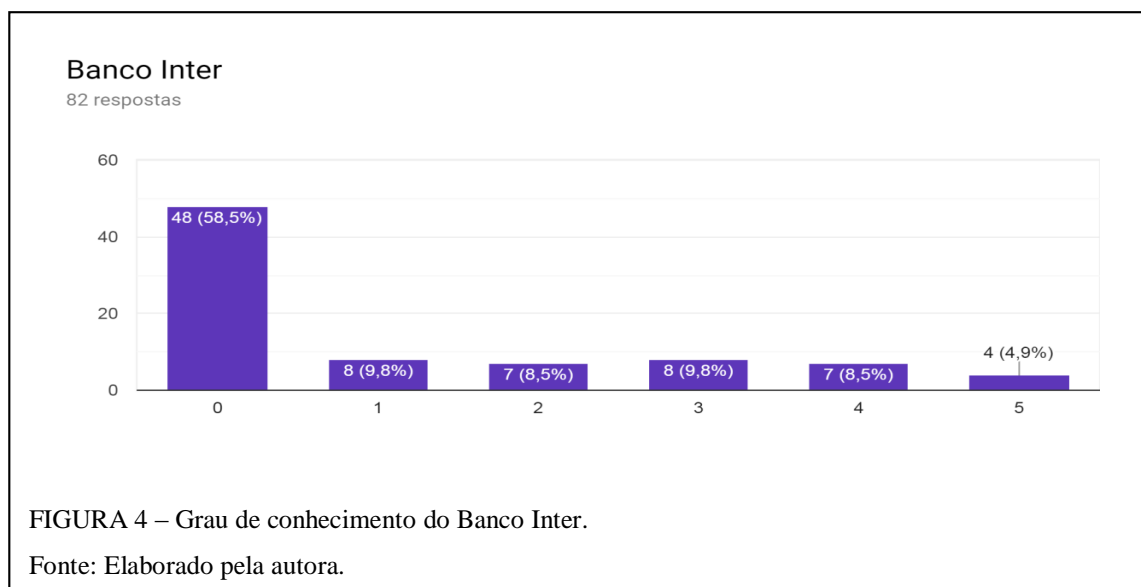


FIGURA 3 – Grau de conhecimento da instituição financeira Nubank.

Fonte: Elaborado pela autora.



4.2 Análise de resultados das entrevistas em profundidade

Nesta seção são demonstrados e explorados os resultados referentes às entrevistas realizadas com os clientes do Nubank. Inicialmente são elencadas as percepções dos consumidores entrevistados quanto a atributos de valor que emanam do Nubank, percebidos como valiosos para os clientes. Em paralelo, será feita análise de acordo com o modelo desenvolvido por Paiva (2004), que identificou construtos de valor para mensurar a lealdade e o valor percebido pelos clientes de bancos tradicionais.

Conforme os construtos presentes no Quadro 1, referentes ao estudo de Paiva (2004) serão analisadas as percepções de valor declaradas pelos clientes do Nubank, a fim de verificar se os relatos destes entrevistados – que compuseram a amostra de entrevistados – endossam os mesmos atributos de valor.

Ao proceder o agrupamento de depoimentos similares e complementares, de acordo com a aplicação da análise de conteúdo, por meio de relatos dos entrevistados do presente estudo, emergiram os construtos descritos a seguir, que corroboraram os identificados por Paiva (2004). Na seção subsequente serão apresentados os resultados e depoimentos selecionados, a fim de conferir a validade aos procedimentos, de acordo com Maxwell (2009) e Yin (2016).

4.2.1 Comunicação

De acordo com os construtos de valor elaborados por Paiva (2004), durante as entrevistas os respondentes apontaram quais foram os principais valores referentes à comunicação do

Nubank em relação seu cliente. Conforme os entrevistados 3, 5, 6 e 8, o banco oferece uma plataforma de acesso de fácil manuseio, tanto pelo *site* quanto pelo aplicativo para *smartphones*. O aplicativo e o *site* possuem uma linguagem simples e clara, o que facilita o entendimento e a sua utilização. Muitas pessoas descreveram a ferramenta como “autoexplicativa”.

ENTREVISTADO 3: “Não possuo nenhuma dificuldade para acessar, zero grau [*sic*], autoexplicativo e simples”.

ENTREVISTADO 5: “[...] eu nunca tive nenhuma dúvida em usar, é muito prático[...] para mim é super autoexplicativo”.

ENTREVISTADO 6: “Zero dificuldade, é muito fácil, muito rápido e muito prático tudo que eu preciso fazer!”

ENTREVISTADO 8: “Eu acho o *site* e o aplicativo muito completos, e assim, até o próprio aplicativo do cartão de crédito, quanto o da conta me atende, senão tudo, 95% das coisas, não consigo pensar em nada que fique a desejar.”

A comunicação do Nubank atende à demanda de seus consumidores, de acordo com a amostra deste estudo. A comunicação é feita via *chat*, disponível pelo aplicativo e no *site*. O entrevistado 9 apontou, que a comunicação apenas por *chat* como uma desvantagem, haja vista que o meio não passa a credibilidade suficiente em caso de problemas mais sérios.

ENTREVISTADO 9: “[...]se eu tiver algum problema com Internet, não tenho como resolver [...]”.

Em contrapartida, houve relatos apontando a comunicação via *chat* beneficentemente, pois consideram ir ao banco algo dispendioso, tendo em vista que atualmente está rotina tornou-se algo ultrapassado. As agências estão reduzindo seu pessoal e atuando cada vez mais em soluções digitais. Um dos principais pontos de inovação do Nubank é justamente a interação com seus clientes apenas pelos canais digitais, de forma que eles não precisem mais dispor de tempo para ficar esperando em longas filas em agências físicas. Pode-se observar o fato na fala dos entrevistados 13 e 22.

ENTREVISTADO 13: “[...]eu odeio ir em banco. Por isso eu preferi a conta em um banco virtual.”

ENTREVISTADO 22: “Prefiro o banco digital, ele é muito mais fácil, os meus problemas eu resolvo, não tenho que ir ao banco, não tenho que pegar filas”.

As redes sociais também se tornaram uma ferramenta de comunicação do Nubank, a mesma pode propagar informações, novidades e comunicar-se com seus clientes rapidamente e massivamente, haja vista que boa parte dos seus usuários acompanham as redes sociais da empresa. Segundo o Nubank (2018), seu segmento de mercado encontra-se bastante concentrado na geração Y, ou seja, pessoas com até 36 anos de idade.

Por meio das redes sociais são disponibilizadas informações atualizadas, para seus seguidores, sejam eles clientes ou não, sobre investimentos e orientações passo-a-passo sobre como utilizar os serviços financeiro do banco. Em caso de dúvidas, os consumidores podem também acompanhar um pouco da rotina do Nubank de forma dinâmica, se envolvendo em diversas causas econômicas e sociais apoiadas pela instituição. Nas figuras 2 e 3 pode-se observar a interface das redes sociais do Nubank, onde as informações são postadas de acordo com as cores da marca. Os conteúdos postados são dinâmicos e de linguagem um pouco mais informal, desconstruindo a imagem séria e burocrática passada por a maioria das instituições financeiras. Além disso, todo conteúdo vinculado nas redes do banco digital atendem a padrões de um público mais jovem e moderno.

O entrevistado 5 se declarou fã da instituição quando perguntado se ele seguia a intuição nas redes sociais, conforme o trecho abaixo, mostrando-se empolgado com o modelo de negócio implantado no Brasil:

ENTREVISTADO 5: “Sigo, sou super fã da [sic] Nubank (risos), eu sigo sim no LinkedIn, e como é na minha área de economia, eu gosto e acho que é uma inovação que só vem crescendo... Então é uma empresa que eu gosto e uso muito.”

Conclusivamente, a comunicação do Nubank se dá através dos seus canais de comunicação que são as redes sociais, canal *online* por meio de *chat* no aplicativo e *site* e por ligação. Apenas um respondente apontou como negativo esse modo de interação com o consumidor, enquanto os demais classificaram os meios de comunicação como, simples, práticos, interessantes e autoexplicativos.

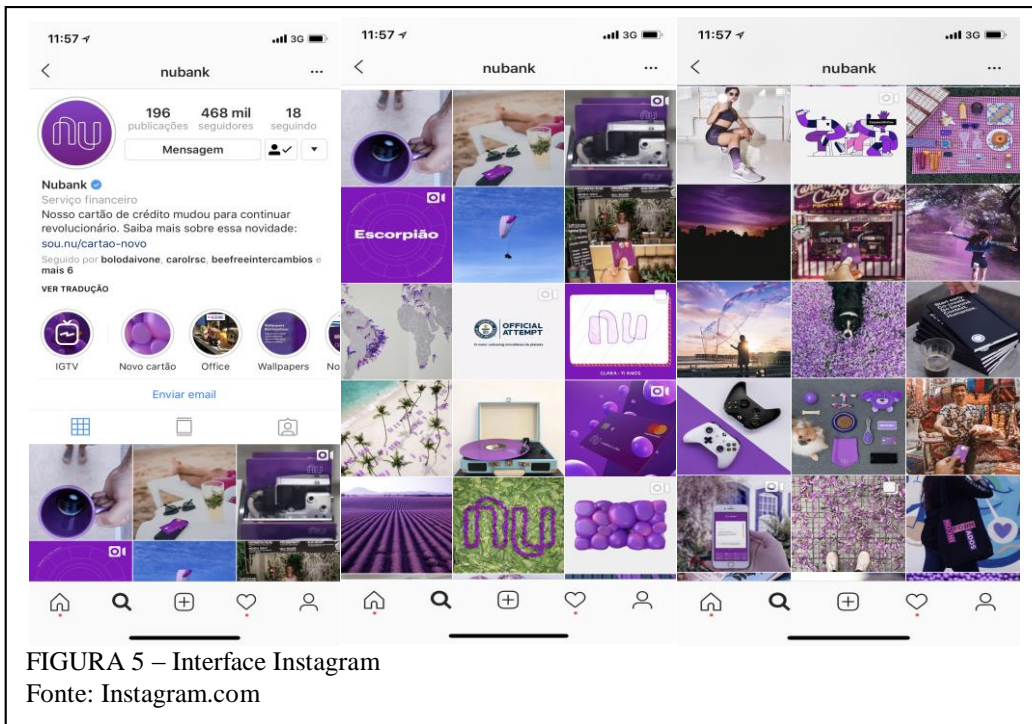


FIGURA 5 – Interface Instagram
Fonte: Instagram.com

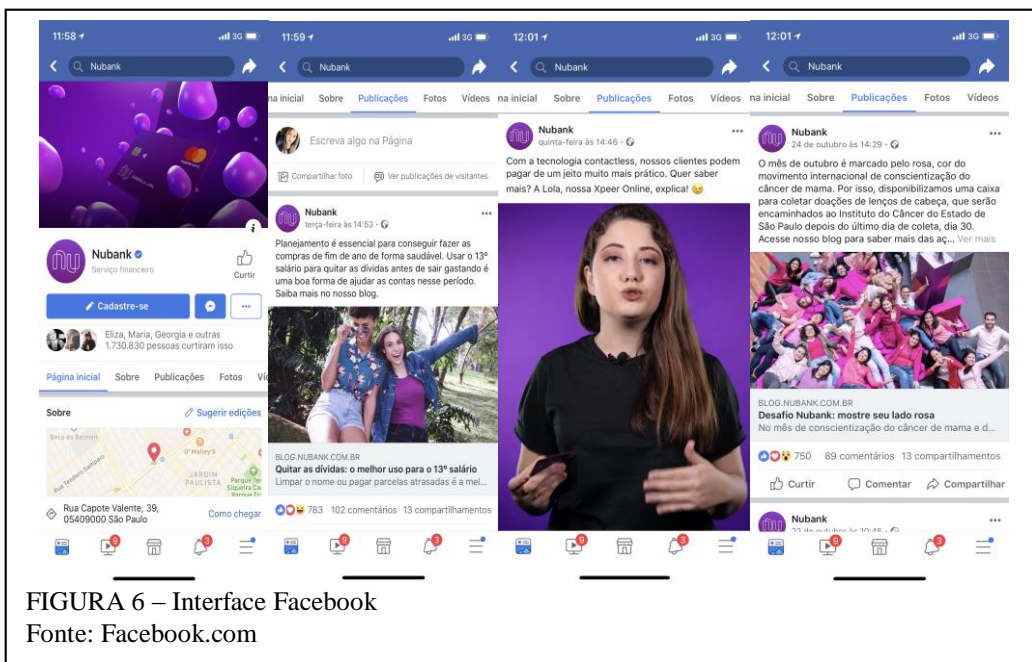


FIGURA 6 – Interface Facebook
Fonte: Facebook.com

4.2.2 Marca

O Nubank destacou-se entre as demais instituições do seu segmento e entre os consumidores por possuir maiores investimentos na consolidação da sua marca, mesmo não tendo ainda o mesmo porte e portfólio de serviços, em comparação aos bancos tradicionais. Todos os entrevistados citados neste estudo possuem contas em ambas as instituições – banco

digital e banco tradicional – as principais alegações são a respeito de que o banco digital não oferece todos os serviços que são prestados pelos bancos tradicionais. O principal ponto, abordado pelos consumidores é a falta de caixas eletrônicos da empresa, a impossibilidade de saques e a falta da opção de cartão de débito, estão impedindo-os de mudar totalmente para o banco digital, conforme apontado pelo entrevistado 8 no trecho a seguir:

ENTREVISTADO 8: “Tenho uma conta também no Itaú. O motivo de eu ter uma conta lá é porque a Nuconta ainda não tem cartão de débito e então, eu ainda estou testando, para ver se consigo me adaptar a uma vida sem o cartão de débito e, sinceramente, eu não conheço muito os concorrentes da Nuconta para saber se tem algum melhor em termos de ter cartão de débito e também não cobrar taxas e também ter a questão da aplicação do dinheiro. Então, eu estou em um processo de ver como que é o funcionamento da Nuconta para poder ver se eu consigo me adaptar a um estilo sem cartão de débito, para poder migrar totalmente. Se porventura, eles começarem a ter o cartão de débito, eu provavelmente sairia, logo “de cara” [*sic*] do Itaú. E assim, não dá para viver sem o cartão de débito, porque muitos lugares só aceitam cartão de débito, não aceitam cartão de crédito e tal [*sic*], então é por isso que “tô” mantendo essa conta tradicional.”

Outro ponto citado pelos entrevistados é o fato de o Nubank ser uma *startup* e um banco novo, por isso ainda atua em uma pequena dimensão o que causa nos consumidores conservadores certa desconfiança em relação à marca, acreditam que a consolidação dos grandes bancos garantem maior segurança dos seus investimentos e dinheiro depositado em conta corrente.

ENTREVISTADO 13: “[...] eu tenho meu banco físico sempre ativo, porque em momentos de crise eu não confio muito em um banco que acabou de surgir. Aí, ‘se a coisa aperta muito’ eu prefiro tirar meu dinheiro ‘da’ Nubank e colocar em um banco de governo, porque se houver alguma crise pelo menos o governo tem uma dívida comigo.”

Em contrapartida, muitos clientes entrevistados apontam diversas percepções de valor em relação à marca, de forma que ele mesmo atua praticando marketing boca-a-boca. São os chamados canais interpessoais, de acordo com Rogers (2003): o contato interpessoal entre duas ou mais pessoas, de maneira informal, que garante aos consumidores um levantamento de

informações sobre determinado produto ou serviço. Bentivegna (2002), aponta os benefícios trazidos pelos canais interpessoais, que geram credibilidade da fonte de informação, uma vez que recebê-los por meio de uma pessoa imparcial e conhecida gera maior credibilidade.

Entre os entrevistados foi bastante comum a alegação de que faziam propaganda do Nubank, para os amigos e familiares a fim de torná-los clientes da instituição. Além de serem propagadores da marca, boa parte a conheceu por meio de propaganda boca a boca, conforme os trechos a seguir:

ENTREVISTADO 5: “Eu conheci o Nubank ‘através’ de um amigo da faculdade, quando ainda tinha só cartão de crédito [...] eu indico para todo mundo! Todo mundo que pergunta eu indico e ‘mando’ abrir conta”.

ENTREVISTADO 6: “Geralmente eu indico os bancos que uso para as pessoas e pelo menos umas três já abriram depois que eu falei do banco, então eu imagino que pelo menos umas cinco pessoas próximas a mim tenham banco digital”.

ENTREVISTADO 6: “Sim, eu sempre indico. Todas as pessoas que conversam comigo geralmente escutam eu falar sobre o meu banco em algum momento... eu gosto bastante dele, e fico revoltada com as pessoas pagando tarifas nos bancos [...] então eu sempre gosto de seguir no Instagram, no Facebook e ficar mostrando para as pessoas”.

ENTREVISTADO 8: “Indicaria, porque eu acho que é um movimento inevitável, desse mercado dos bancos comerciais migrarem para plataforma digital, e faz sentido o banco cortar custos e migrarem para plataforma digital o máximo possível, e as pessoas também, gastarem menos com tarifas e transações. Então, eu acho que é um movimento inevitável. E os bancos tradicionais vão ter que se adaptar a isso e cortar os custos administrativos, ter agência para poder conseguir acompanhar os diferenciais de preço dos concorrentes, então acho que é algo inevitável. E recomendo que todo mundo acabe criando a conta”.

ENTREVISTADO 14: “Eu já fiz propaganda para vários amigos, eles até ficam ‘enchendo meu saco’ quando eu falo de banco, do banco que eu uso e tal. Mas eu acredito que só meu irmão e eu não conheço outra pessoa que utilize. Mas eu tenho alguns clientes que estão usando, porque como eu tenho a ‘maquininha’ [para compras com cartão de crédito ou débito] da Cielo, então eu vejo muito cartão que

o pessoal usa. Então eu vejo o Nubank... o pessoal usa bastante, o Banco Inter está aparecendo e o [Banco] Original são só alguns poucos”.

A marca destacou-se no quesito *layout* de páginas virtuais, visando mostrar que seu nicho de mercado está pré-estabelecido e é um valor percebido pelos clientes. Nas figuras abaixo, é possível identificar as diferenças entre o *site* de um banco tradicional e o do Nubank, sendo que este possui um *layout* mais moderno, mais vinculado a uma identidade jovem de forma a atingir a geração *millenium*.

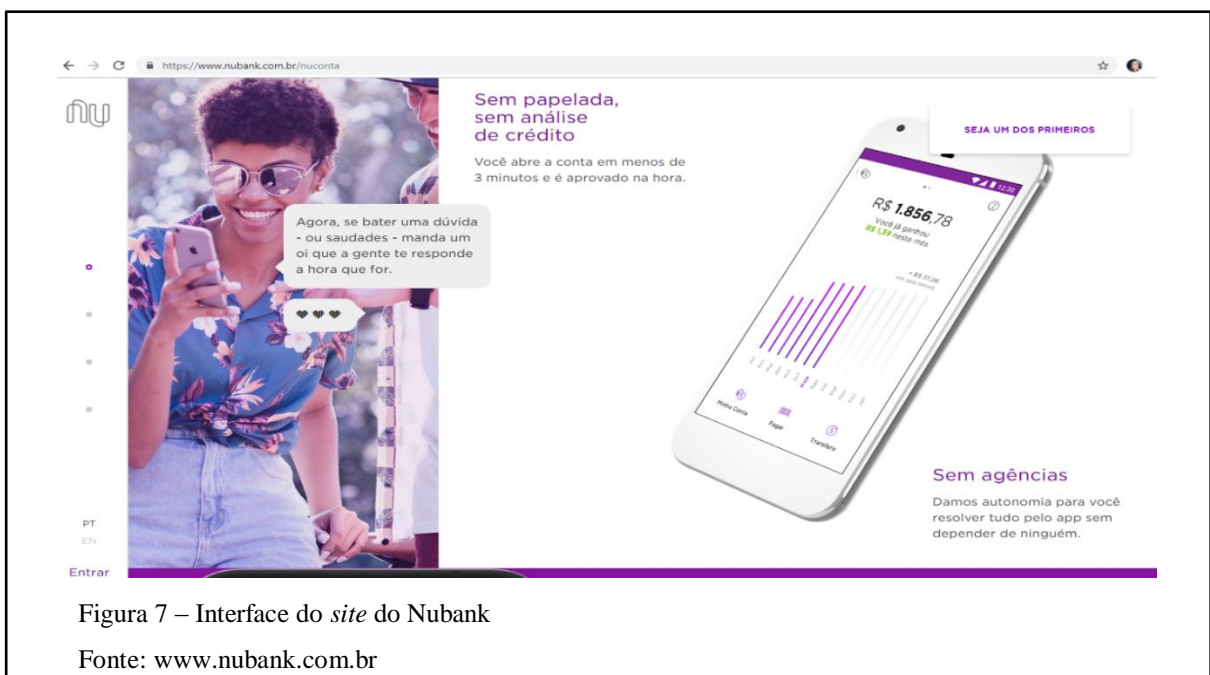


Figura 7 – Interface do *site* do Nubank

Fonte: www.nubank.com.br

Na figura 4, observa-se um perfil de consumidora mais jovem, tecnológica, com pequenas frases que passam a imagem de praticidade e simplicidade, contrariamente à figura 5, subsequente:

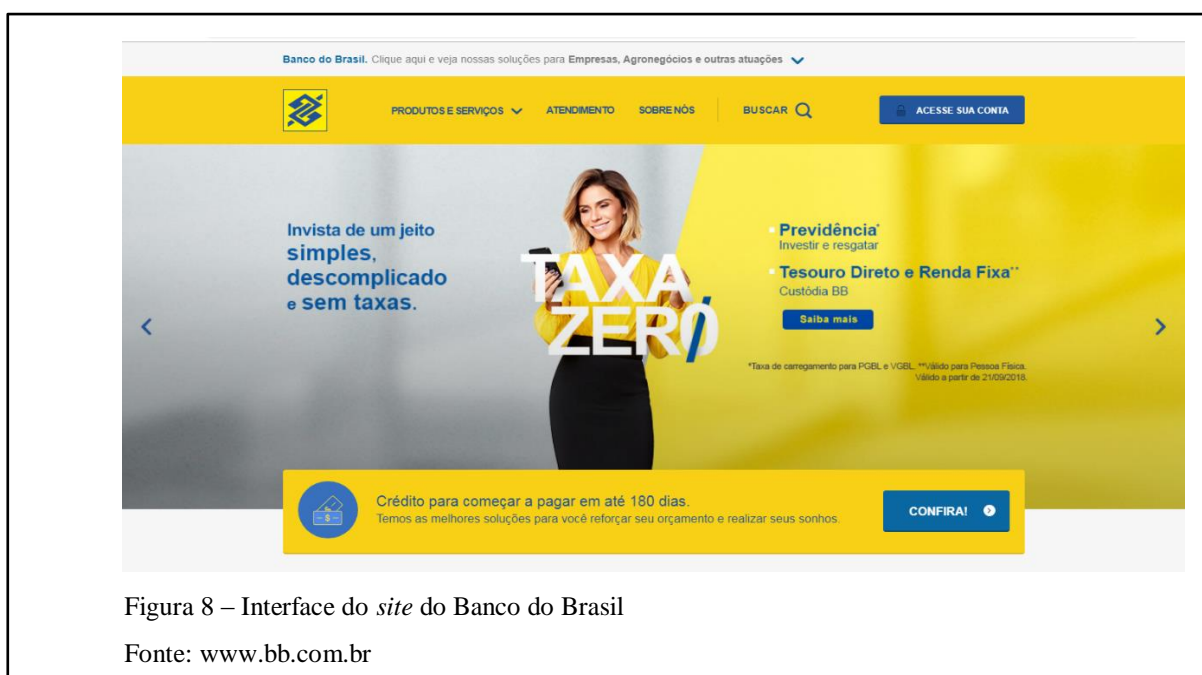


Figura 8 – Interface do *site* do Banco do Brasil

Fonte: www.bb.com.br

Na figura 5, salienta-se por meio da imagem de uma cliente satisfeita com a praticidade e simplicidade para fazer suas aplicações e transações financeira no banco citado. Os textos reforçam que a instituição disponibiliza produtos diversificados e a cliente aparenta idade de uma pessoa da geração *millenium*. Por isso a imagem, no geral, é mais abrangente e complexa, não sendo muito significativa para pessoas mais jovens que não conhecem ou não demandam alguns dos produtos ou serviços apresentados.

4.2.3 Confiabilidade

A confiança percebida pelo cliente quanto ao Nubank, foi o principal valor apontado pelos entrevistados. Todos demonstraram interesse pelo assunto, pois é comum perceber que muitos consumidores têm a sensação de que são explorados ou “enganados”. Tal sensação pode decorrer da força de um grande banco para impor condições menos favoráveis para os consumidores. A partir desse pressuposto, o Nubank, foi caracterizado como transparente, demonstrando honestidade em seus processos e cobrança de taxas e tarifas. Grande parte dos consumidores que participaram das entrevistas manifestaram insatisfação com as taxas e tarifas dos bancos tradicionais, o que os motivou a abrir no Nubank, ao serem perguntados sobre confiabilidade os entrevistados puderam discorrer livremente e apontar o que consideravam “confiança” de acordo com sua percepção pessoal. Inicialmente foram feitos apontamentos sobre transparência do banco, conforme se manifestaram os entrevistados 9 e 10:

ENTREVISTADO 9: “Confio. É tudo muito transparente, desde as informações da minha conta até sobre o que precisa, como aumentar limite, desbloquear o cartão para viajar, é tudo muito fácil, e o contato é direto! É rápido.”

ENTREVISTADO 10: “Sim. É muito transparente, os dados estão muito fáceis, e um receio que eu tinha, apesar de não ser muito relevante, é o fato de ser um banco menor, ‘faz medo’ quebrar, mas recentemente eles abriram capital, então agora, para mim está seguro”.

ENTREVISTADO 18: “[...] eles são bem transparentes também, mesmo o contato sendo pelo aplicativo”.

O segundo ponto levantado sobre confiabilidade diz respeito à estruturação da empresa que, por se tratar de uma *startup*, gera certa desconfiança nos novos clientes. No entanto, os entrevistados demonstraram confiança no Nubank, haja vista que um banco possui garantias e segue regras para atuar no mercado, logo não se pode simplesmente desaparecer e consumir o dinheiro dos clientes. O fato de que o Nubank já ser uma marca consolidada entre as *startup fintechs* existentes no Brasil, apresenta-se como uma opção de instituição com maior grau de solidez e confiabilidade para auxiliar o cliente em suas transações bancárias devido ao maior valor percebido. Os entrevistados 8, 10 e 14 apontaram a relevância do construto confiabilidade para o cliente atribuir maior valor ao banco:

ENTREVISTADO 8: “Eu confio no meu banco, porque a princípio ‘a’ Nubank já ser uma startup bastante conhecida, que já ganhou bastante destaque e cria essa relação de confiança. Isso inclusive é um ponto que eu ainda tenho um pouco de dúvida, mas as contas correntes em geral dos bancos são garantidas pelo Fundo Garantidor de Crédito (FGC). Então se por acaso, o banco quebrasse os meus no banco ficam resguardados ali, na garantia do FGC, porque no caso é até um milhão de reais... eu não tenho certeza se o Nubank é assim, mas eu acredito que sim.”⁸

ENTREVISTADO 10: “Confio, porque ele me foi muito seguro e recomendado também. Desde o momento que eu abri a conta até hoje ele nunca me deu nenhum problema, eles sempre são bem exigentes nas coisas que eu procuro solicitar ou fazer por meio do aplicativo ou coisa do tipo, em tudo eu tenho que colocar a senha

⁸ São R\$ 250 mil por CPF, para aplicações específicas.

sempre e é verificado.”

ENTREVISTADO 14: “Eu confio, porque para ele ser um banco ele já opera com algumas normas e é certificado, então para ele estar ali, ele já me passa que é confiável”.

ENTREVISTADO 2: “Confio. Se ele já existe no âmbito nacional, é porque já tem respaldo de confiança do público”.

Por parte do público mais conservador há uma resistência, haja vista que se trata de um serviço digital, mas deixam os benefícios, como a isenção de taxas e tarifas, sobressaírem sobre suas possíveis inseguranças. Conforme foi apontado pelo entrevistado 12:

ENTREVISTADO 12: “Eu acho que não, justamente porque passa a ser algo tecnológico eu ainda tenho alguma resistência a isso... em confiar 100%, porque o banco físico, por estar estabelecido por muito tempo, eu tenho mais confiança.”

O terceiro ponto citado pelos respondentes, em relação a confiabilidade diz respeito à integridade física do indivíduo, pois de acordo com as evidências levantadas, muitas agências são alvos de assaltos e fraudes frequentes, de forma que amedronta os clientes que precisam fazer transações presenciais. A plataforma virtual gerou confiança dos clientes do Nubank, pois podem realizar suas demandas via celular sem preocupação com assaltos ou danos à integridade física da pessoa. Além disso, esse valor atribuído age em conjunto com a comodidade de evitar filas e perda de tempo indo a agências.

ENTREVISTADO 4: “Acredito que a segurança tecnológica entre os bancos virtuais e físicos são as mesmas. A diferença é que você estar dentro de uma agência física corre riscos de assaltos e fraudes”.

ENTREVISTADO 16: “Eu acho que talvez sim no ponto de vista, de ter que ir menos a agências, caixas eletrônicos, porque acaba que tudo é muito integrado no digital. Mas acaba que os bancos normais também são assim. Em termos de evitar de ser “hackeado e tal” [sic] não sei dizer se seria mais seguro que um banco normal, mas o fato de contar com recursos digitais em termos de aplicativo, mesmo os outros bancos já tendo, eu acho o principal diferencial em termos de segurança”.

A confiança como atributo de valor para um cliente antigo, novo ou futuro é essencial para manter um bom relacionamento. As *fintechs* estão atuando em um *gap* de mercado percebido por grandes empresários que valorizam esses atributos de valor para transformar a experiência do seu consumidor na melhor possível, de forma que ele seja o precursor do sucesso da marca.

4.2.4 Custo-benefício

O atributo de valor em questão pontua os interesses dos clientes mais interessados em adquirir melhores serviços ou os mesmos serviços dos bancos tradicionais, com custo inferior aos que já são pagos nas contas tradicionais. O Nubank oferece os serviços como TED, DOC⁹ e “pacote de serviços” administrativos, totalmente gratuitos, podendo utilizá-los ilimitadamente, enquanto os bancos tradicionais cobram taxas que variam de acordo com o tipo de conta do cliente ou o “pacote de serviços” ofertado. O dinheiro depositado na conta corrente do Nubank fica aplicado, de forma que gera rendimentos constantes, maiores do que a poupança tradicional. Em longo prazo, não é considerada a melhor opção para clientes que buscam fazer muitos investimentos, porém, a curto prazo, geram rendimentos satisfatórios. Os depoentes 5, 6 e 8 declaram sobre esse tema da seguinte forma:

ENTREVISTADO 5: “Eu abri a conta digital mais pela questão das tarifas, porque não tem tarifa para fazer TED e também, o dinheiro ‘caindo’ [depositado na conta] já fica aplicado em conta corrente, né? Então todo dia lá... já está rendendo um pouquinho e é basicamente isso”.

ENTREVISTADO 6: “Eu queria parar de gastar dinheiro com TED e DOC, para fazer transferências, e eu transfiro para uma corretora de valores... eu invisto pouco dinheiro... são mais uma questão de poupar meu dinheiro, pois rende menos no mês que eu pago TED e DOC, então se eu não precisasse pagar...”

ENTREVISTADO 8: “Bom, o que me levou a abrir uma conta em um banco digital... Acho que foram dois motivadores: primeiro o fato de ser, no caso da Nuconta, sem nenhum custo, tanto para fazer transferência, como para manutenção da conta em si, tarifa de pacote embutido e o dinheiro já é aplicado no Tesouro

⁹ TED e DOC: serviços de transferência de dinheiro de clientes, entre bancos.

Direto¹⁰, então, me proporcionava uma rentabilização do meu dinheiro a curto prazo bem mais satisfatória, do que deixar na conta corrente de um outro banco, e eu tenho muito menos trabalho do que se eu fosse aplicar em algum tipo de investimento de curtíssimo prazo como fundo de liquidez, ou indexador DI¹¹.”

Para os clientes que possuem apenas o cartão de crédito ou que possuam esse serviço, os principais apontamentos foram referentes a isenção de anuidade, o que costuma ter valor considerado elevado na maioria dos bancos tradicionais, além do desconto para os clientes que pagam sua fatura antes do vencimento. O cartão de crédito do Nubank também oferece serviço de acompanhamento dos gastos instantaneamente, por meio de aplicativo para *smartphone*, de forma que auxilia o consumidor a poupar, controlar e fazer uma boa gestão dos seus gastos. Os respondentes abaixo apresentaram suas opiniões sobre esse tipo de dispêndio:

ENTREVISTADO 11: “Eu queria há muito tempo o cartão de crédito, por ser algo digital e eu queria alguma coisa assim, e isso acaba sendo um facilitador, né? Mas o que me mais chamou atenção no Nubank em si, na conta do Nubank, é a ‘questão’ da antecipação das parcelas e na aplicação do desconto ‘em cima’, e isso não tem em outras contas e no Banco Digital tem”.

ENTREVISTADO 22: “Para mim, o que chamou a atenção foi o fato de não pagar anuidade e a facilidade de acompanhar pelo celular, porque eu não gostava dos aplicativos dos outros bancos, nesse eu recebo a notificação na hora e posso controlar melhor a conta, justamente podendo dividir minha fatura com mais pessoas, por exemplo, eu posso dividir a fatura em várias partes.”

Por meio desses relatos pode-se inferir que os principais construtos atrelados ao custo-benefício são as isenções de taxas de tarifas e de serviços. Muitos clientes se consideram prejudicados por pagar essas taxas, pois não entendem realmente como são atribuídos esses custos ao consumidor final. Esse diferencial do Nubank é o principal motivador por atrair segmentos de mercado mais jovens, pois os eles possuem menor movimentação bancária e pretendem poupar para o futuro; não tendo que pagar esses serviços facilita o interesse dessa geração.

¹⁰ Tipo de aplicação financeira por meio da compra de títulos emitidos e remunerados pelo Tesouro Nacional.

¹¹ DI ou CDI: taxa de remuneração de depósitos interfinanceiros, também utilizada para indexação de diversas Modalidades de aplicação financeira.

4.2.5 Conveniência

Quanto à conveniência, esse atributo de valor indicado pelos entrevistados foi a facilidade de realizar transações a qualquer momento, a praticidade de acompanhar sua fatura e extrato bancário rapidamente e a ausência de burocracia para abrir a conta corrente e realizar transações pelo celular. O fato de os clientes do Nubank estarem sempre portando os seus celulares faz com que eles se mantenham atualizados quanto a qualquer nova movimentação na sua conta corrente. O aplicativo, com sua *interface* dinâmica e autoexplicativa, torna a interação com o consumidor mais fácil. A conveniência de não precisar ir a agências, é um valor atribuído como determinante para a abertura de conta no Nubank.

ENTREVISTADO 21: “[...] A autonomia que o banco me oferece de passar por cima da burocracia e também pelas condições financeiras que o banco me oferece”.

ENTREVISTADO 9: “O Nubank pode ser muito mais fácil e sem burocracia, tudo se resolve pelo aplicativo; é realmente muito cômodo.”

ENTREVISTADO 23: “Prefiro o banco digital, ele é muito mais fácil, os meus problemas eu resolvo, não tenho que ir ao banco, não tenho que pegar filas”.

ENTREVISTADO 15: “Foi uma dificuldade que tive... ter um cartão de crédito. Quando eu comecei no meu antigo estágio, porque eles não estavam liberando [cartão de crédito no Banco do Brasil], daí eu tentei no Nubank também pela praticidade”.

Outro ponto citado como conveniente por uma parcela dos entrevistados é a emissão de boletos para pagamento a terceiros. Pessoas que desejam fazer um depósito para cliente do Nubank, podem fazê-lo via boleto bancário e o dinheiro será depositado diretamente na conta do cliente, conforme explica o respondente 14:

ENTREVISTADO 14: “Eu mando o boleto para uma pessoa pagar o que ela me deve [...], ela paga o boleto e não precisa pagar TED por conta disso. Então, se tem um amigo meu que quer me mandar 200 reais, eu mando um boleto para ele, que ele não paga nada de taxa e eu também não”.

A percepção de valor dos clientes quanto à comodidade na realização das suas transações é importante, pois atende eficazmente as suas necessidades, assim como de pessoas do seu

relacionamento quando os processos priorizam a conveniência.

4.2.6 Prontidão da resposta

A prontidão de resposta foi avaliada pelos entrevistados como algo prático, rápido e direto. O contato dos clientes com o Nubank acontece via *chat*, e esse facilitador foi muito bem avaliado. Os consumidores consideram ótimo o atendimento e afirmaram que nunca tiveram problemas. Em caso de dúvidas eles recorreram ao *chat* do banco e foram atendidos rapidamente, sanando suas dúvidas e necessidades.

ENTREVISTADO 5: “Eu confio no meu banco sim, porque eu acho que é uma empresa muito boa, tudo que eu preciso eles me atendem prontamente, é muito prático!”

ENTREVISTADO 12: “Eu tive algumas dúvidas sobre a cobrança que eu não estava entendendo e pelo chat eu resolvi, foi bem rápido! Eu não esperei nem cinco minutos. E para receber um reembolso também foi bem rápido. Então a gente pode confiar porque o serviço é bom.”

Atendimento rápido e de qualidade é o que muitos consumidores precisam, uma vez que nos dias de hoje o tempo é valioso e as pessoas não querem mais ficar “perdendo tempo”, em filas, muitas vezes para sanarem uma dúvida simples.

4.2.7 Personalização

Em se tratando de personalização o atendimento do Nubank foi considerado bastante igualitário entre seus clientes. O fato de o público-alvo se constituir em uma parcela de pessoas mais jovens, transforma o atendimento customizado desinteressante para a instituição porque aumentaria custos e, concomitantemente, geraria taxas para o consumidor final.

A customização do atendimento fortalece a proposta de valor para o cliente do Nubank. Por meio de uma sondagem feita para o presente estudo, um funcionário do Nubank informou que 70% dos seus usuários são pessoas que têm menos de 36 anos e não precisam ter uma renda mínima para abrir uma conta.

ENTREVISTADO 6: “O único problema que eu vejo é pra sacar dinheiro, porque para sacar dinheiro eu preciso ir naqueles caixas 24 horas, vermelhinhos, dos

bancos, e nem sempre eles funcionam, são muito lentos e você não encontram em todos os lugares. Então, é uma dificuldade que eu vejo que os bancos digitais podem encontrar e que me incomoda um pouco, mas é só isso”.

Como foi levantado pelo entrevistado 6, a personalização do banco deixa a desejar devido à falta de alguns serviços que os consumidores consideram necessários para aderir uma conta digital como sua única conta corrente. A falta da opção de cartão de débito e caixas eletrônicos para saque, gera um certo transtorno nos consumidores na hora de retirar dinheiro que está depositado no banco.

Um apontamento do entrevistado 10 foi uma sugestão de personalização do Banco Digital para pessoas mais velhas e mais conservadoras, para que elas pudessem sentir-se mais seguras em abrir uma conta digital.

ENTREVISTADO 10: “Em relação ao banco digital eles tão no caminho certo. Um ponto que eu vejo como um gargalo na operação deles é a questão transparecer mais segurança para pessoas mais velhas e pessoas mais conservadores, porque eu vejo muitas pessoas falarem que não tem conta, porque não tem algo físico, não sentem segurança, é uma questão de dar mais segurança para eles.”

4.2.8 Postura funcional

Quanto à postura funcional do Nubank, já foi apontado que o atendimento ocorre via *chat* virtual, de forma que as pessoas não têm contato direto com os funcionários da instituição. Mesmo assim, o atendimento é classificado pelos entrevistados como muito bom. Dessa forma, para que o relacionamento da empresa com os clientes torne-se, um diferencial é importante manter um bom atendimento. Como não foi mencionado pelos entrevistados, o banco também oferece para seus clientes o atendimento via telefone, redes sociais e *e-mail*, conforme informado pelo colaborador da instituição.

4.2.9 Benevolência

Neste ponto, foi muito comum os entrevistados fazerem comparativos entre os bancos tradicionais e os bancos digitais, caracterizando negativamente a cobrança de taxas e juros abusivos pelas instituições mais tradicionais. Por isso, o Nubank destacou-se entre o público, pois o consumidor espera que o seu banco deve transparecer honestidade e priorizar os interesses do cliente e não apenas interesses pessoais da instituição.

O entrevistado 7 cita que acha injusta a cobrança de taxas e juros dos bancos tradicionais e por isso prefere utilizar o banco digital, enquanto o entrevistado 10, também afirma preferir a conta digital por ela ser mais transparente e “honesta”.

4.2.10 Instalações físicas

Conforme já mencionado, o Nubank é uma instituição que não possui agências físicas para atendimento dos seus clientes, como os bancos tradicionais. O diferencial dos bancos digitais é que ambiente de relacionamento e atendimento é virtual, o que torna mais desafiador o processo de contato e atendimento dos clientes – por meio do aplicativo, *chat*, *e-mail*, ou do *site*, redes sociais e telefone, sabendo-se, contudo, que há pessoas na outra ponta para atender e se relacionar com os clientes.

Os clientes entrevistados demonstraram que o principal motivo para abrirem uma conta digital é justamente não precisar se dirigir a um ambiente físico para resolver problemas, o que atrapalha a rotina pessoal. Por exemplo, ter todas as funcionalidades necessárias no celular é extremamente cômodo, ao poder resolver as mais diversas demandas qualquer situação a qualquer momento.

A empresa está sediada em São Paulo (SP), contando com mais de 900 colaboradores, nos âmbitos nacional e internacional, com funcionários de 25 nacionalidades, de acordo com informação prestada pelo colaborador da instituição entrevistado. Dessa forma conclui-se que esse indicador não é válido para avaliação dos bancos digitais.

Por fim, pode-se observar na Tabela 2 a síntese dos construtos avaliados, sendo que foram identificados 57 indicadores, de acordo com os depoimentos dos entrevistados deste estudo.

Tabela 2. Construtos e respectivos indicadores identificados

<p>Construto 1: COMUNICAÇÃO</p> <p>Linguagem compreensível em todos os canais de contato com o cliente, supri-lo de informações relevantes e buscar ouvir sua opinião sobre os produtos, serviços e atendimento.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. O Nubank não oferece dificuldade para manusear as plataformas digitais (aplicativo/<i>site</i>). 2. A comunicação com o Nubank é simples e clara. 3. Os aplicativos/<i>sites</i> do Nubank são completos de informações que os clientes precisam. 4. Os aplicativos/<i>sites</i> do Nubank são autoexplicativos. 5. As redes sociais do Nubank trazem sempre novidades aos clientes. 6. O Nubank oferece informações de investimento nas redes sociais. 7. Novidades do Nubank são enviadas via <i>e-mail</i> 8. O aplicativo do Nubank sempre envia notificações sobre qualquer novidade na conta corrente. 9. O Nubank não oferece dificuldade para manusear as plataformas digitais (aplicativo/<i>site</i>).
<p>Construto 2: MARCA</p> <p>Percepção do cliente que faz com que ele se sinta confiante na perenidade do banco e motivado a preservar o relacionamento.</p>

-
1. O Nubank possui anúncios nas redes sociais e Internet atrativos para os clientes.
 2. A marca do Nubank é recomendada por amigos e familiares.
 3. O consumidor conheceu o seu Nubank por meio de pesquisas na Internet.
 4. O Nubank está presente em muitas reportagens de revistas conceituadas.
 5. O Nubank sempre foi muito bem recomendado.
-

Construto 3: CONFIABILIDADE

Confiança percebida pelo cliente em relação à instituição quanto a honestidade no cumprimento das transações com ele realizadas (funcionários, meios físicos ou eletrônicos).

1. O Nubank não costuma dar problemas.
 2. O Nubank possui uma postura séria e atenciosa.
 3. O Nubank já é conhecido em âmbito nacional, logo passa confiança.
 4. Como os bancos digitais passam por uma série de pressupostos estabelecidos pelo Banco Central passam confiança.
 5. O Nubank é muito transparente em seus procedimentos.
 6. O Nubank é uma *startup* de destaque no país, o que gera confiança em seus clientes.
 7. A falta de agências físicas dos bancos digitais pode causar desconfiança nos consumidores.
 8. Os Nubank não tem cobrança indevida.
 9. O Nubank passa confiança, pois sempre passou uma imagem segura para os clientes.
 10. O cliente possui conta no banco tradicional, pois acredita que seja mais seguro ter uma agência física em caso de problemas.
 11. O aplicativo do Nubank é seguro, pois sempre solicita a senha do cliente para realizar qualquer transação.
-

Construto 4: CUSTO BENEFÍCIO

Relação percebida pelo cliente em relação ao preço pago na utilização de produtos e serviços e remuneração dos investimentos.

1. O Nubank oferece cartão de crédito sem anuidade.
 2. O Nubank oferece facilidade para abertura da conta e na solicitação de crédito.
 3. O Nubank oferece serviços de TEDs e DOCs e não cobram taxas para os clientes.
 4. O Nubank oferece isenção de taxas e tarifas para seus clientes.
 5. O dinheiro que é depositado na conta corrente é aplicado.
 6. O Nubank oferece rendimento é maior do que o das poupanças tradicionais.
 7. O Nubank oferece boa rentabilização do dinheiro a curto prazo.
 8. O Nubank oferece descontos para clientes que antecipam o pagamento da fatura do cartão de crédito.
-

Construto 3: CONVENIÊNCIA

Facilidade em acessar e efetivar transações com a instituição.

1. O acesso a conta digital pode acontecer a qualquer hora.
 2. O Nubank oferece praticidade nas operações, todas são feitas pela Internet.
 3. A fatura e o extrato da conta digital e cartão de crédito são atualizados simultaneamente ao uso.
 4. O Nubank está no celular dos seus clientes ocasionando maior praticidade.
 5. No Nubank cartão de crédito substitui a necessidade do débito.
 6. A emissão de boleto substitui os depósitos, de pessoas de outros bancos para o Nubank.
 7. Nubank oferece pagamento de contas através de um cartão virtual.
 8. No Nubank pagamento da fatura do cartão pode ser feito pelo aplicativo, liberando o cartão instantaneamente para o uso.
 9. O Nubank é um facilitador da vida financeira dos seus clientes.
 10. O Nubank oferece o serviço de dividir o valor da fatura em vários boletos.
-

Construto 5: PRONTIDÃO DE RESPOSTA

Rapidez nos contatos e na realização de transações com o banco.

1. O Nubank é uma empresa muito boa sempre atende prontamente seus clientes.
 2. O contato com o banco é direto e rápido.
 3. O Nubank é capaz de resolver problemas rapidamente.
 4. O chat de atendimento do banco é muito bom, rápido e prático.
-

Construto 8: PERSONALIZAÇÃO

Tratar o cliente de forma individualizada, conhecendo suas preferências e considerando em todas as transações todo o período de relacionamento e negócios mantidos com o banco.

1. O Nubank poderia ter cartão de débito e opção de saque em caixas eletrônicos.
 2. O Nubank oferece facilidade para abertura da conta e na solicitação de crédito.
-

Construto 7: POSTURA FUNCIONAL

Respeito, cortesia, interesse e competência dos funcionários, no relacionamento com o cliente, fortalecendo seus laços com o banco.

-
1. O Nubank oferece bom atendimento.
 2. O Nubank precisa transparecer mais segurança para atrair pessoas mais conservadoras.
-

Construto 9: BENEVOLÊNCIA**Práticas que respeitem e favoreçam as preferências do cliente, acima dos interesses do banco**

-
1. O Nubank não tem tanta burocracia, quanto os bancos tradicionais.
-

Construto 10: INSTALAÇÕES FÍSICAS**Ambientes físicos em que o cliente se sinta à vontade, ambientado e seguro quanto à sua integridade física.**

-
1. Estar dentro de uma agência física oferece maior risco a assaltos e fraudes.
 2. O Nubank oferece economia de tempo, pois os eles não possuem agências físicas, poupando o tempo dos clientes na resolução de problemas.
-

Fonte: Elaborado pela autora, baseado no modelo de Paiva (2004).

Após a classificação dos atributos de valor, compondo os respectivos construtos, na próxima seção são apresentados as conclusões e recomendações de novos estudos.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO

A tecnologia está, a cada dia, mais presente no cotidiano das pessoas. A todo momento surgem inovações capazes de transformar os hábitos e comportamentos dos consumidores. Isso também vem ocorrendo com relação aos clientes dos bancos digitais.

Neste contexto, o Nubank se destaca como o maior banco digital da América Latina, concentrando suas operações no Brasil até este momento. Devido ao seu modelo de negócios inovador, uso intenso de novas tecnologias e rápido crescimento no mercado, dentre outros atributos, foi selecionado como objeto deste estudo.

O Nubank é considerado uma referência entre as *startups fintechs* por suprir as necessidades de parcela significativa de consumidores de produtos e serviços bancários, principalmente aqueles que compõem a chamada geração Y ou *millenium*. Essas pessoas buscam serviços bancários com a praticidade e conveniência proporcionados pelos canais digitais, o que vem sendo suprido por esse novo modelo de banco.

Nesse ambiente, o propósito deste estudo de caso foi identificar e classificar os atributos de valor percebidos pelos clientes do Nubank, capazes de fidelizá-los em longo prazo. Dessa forma, esse banco pode conquistar a confiança e preferência duradoura desses consumidores, em longo prazo, viabilizando e preservando a rentabilidade e perenidade da organização.

O mercado de bancos digitais vem crescendo graças aos jovens brasileiros e essa parcela da população, diferentemente das gerações anteriores, apresenta um comportamento de consumo distinto em relação, por exemplo, ao consumo de produtos e serviços bancários. Esse comportamento modificou-se a partir do momento em que houve uma quebra do paradigma, quando empreendedores perceberam que essa nova geração demanda seus serviços de forma diferente, priorizando soluções digitais, descomplicadas, pouco onerosas e com maior conveniência e transparência nos processos, dentre outros atributos. Em resposta ao atendimento dos anseios daqueles que vêm sendo atendidos por esse novo modelo de banco, as essas instituições conquistam a fidelidade desses clientes, os quais se encontram em uma parcela da vida que os custos e as responsabilidades ainda estão se iniciando.

A partir do estudo de Paiva (2004) sobre o valor percebido por clientes de um grande e tradicional banco brasileiro de varejo, esse modelo foi aplicado neste estudo junto a clientes de instituição financeira, organizações com características distintas. Perante do modelo de negócios dos bancos digitais, com foco no Nubank – objeto deste estudo –, uma instituição financeira sem agências físicas, sem um gerente de contas específico, conta operada por meio

de um *smartphone*, tudo isso poderia ser interpretado como um negócio fadado ao insucesso.

Porém, uma nova geração de consumidores, com uma atitude positiva em relação a processos descomplicados e um comportamento de consumo associado à simplicidade em detrimento do consumo exacerbado, faz com que novos modelos de negócio surjam com um vigor surpreendente na sociedade. Contudo, quando se investiga os construtos de valor percebido pelo cliente, identificados por Paiva (2004), constata-se que os atributos pouco mudaram em sua essência, conforme constatado pelos depoimentos dos entrevistados neste estudo. Ou seja, o consumidor continua valorizando aspectos como uma comunicação fluida, mas não necessariamente por meio de um gerente de contas em uma agência física; em vez disso, prefere-se o uso de redes sociais, interfaces, conteúdos dinâmicos.

O valor da marca, por sua vez, cresce à medida que são desenvolvidas novas tecnologias que geram conveniência para o cliente ao economizar o seu tempo, por exemplo, ao se evitar o deslocamento a uma agência bancária tradicional. Além disso, as redes sociais se tornaram um meio rápido e eficaz de transmissão de informações por meio de mensagens instantâneas e o boca a boca digital.

A confiabilidade passa a ser percebida de uma forma diferente: as sólidas estruturas físicas dos bancos tradicionais são substituídas pela percepção e valorização de atributos organizacionais como transparência, honestidade e confiança, sem necessariamente o banco estar visível fisicamente para gerar confiança nos clientes. A ausência de erros e dissabores passam a gerar mais confiança no cliente em relação ao seu banco.

Estruturas mais enxutas e sistemas operacionais simples, amigáveis, convenientes e seguros como os *apps* também proporcionam a redução de custos para os consumidores, como tarifas. Desse modo, gera-se conveniência, redução de burocracia e de controles, trânsito de documentos físicos, por exemplo. Além disso, aplica-se à prontidão das respostas, que gera confiança e eleva o valor da marca da organização.

O modelo de negócios dos bancos digitais prevê menor índice de erros, a fim de gerar maior nível de satisfação e confiança para o cliente, independentemente do canal utilizado na comunicação entre ele e o banco. Além disso, o uso cada vez mais intenso e plural das redes sociais reduz a necessidade de atendimento pessoal e desonera o tempo útil do o cliente.

A benevolência em relação ao cliente do banco digital, passa a ser percebida não por uma deferência do gerente da conta do cliente, mas por definições processuais que colocam o cliente em uma posição de igualdade, com decisões justas e igualitárias. Essas considerações sobre uma nova realidade em termos de relacionamento com o cliente decorre dos depoimentos dos próprios clientes entrevistados por ocasião deste estudo. É notável que os construtos e

respectivos indicadores, em sua essência, são praticamente os mesmos identificados por Paiva (2004), apesar do tempo decorrido.

Contudo, é recomendável reavaliar construtos menos comentados pelos entrevistados, como (i) personalização, (ii) postura funcional, (iii) benevolência e (iv) instalações físicas, a fim de verificar até que ponto estão aderentes ao novo ambiente tecnológico de transações em meios digitais, assim como no que diz respeito ao comportamento do consumidor.

Contudo, o modelo de negócios dos bancos digitais vem sendo observado pelos grandes bancos de varejo, já que essas tecnologias são rapidamente copiadas, o que representa uma ameaça real. Outra possibilidade é a possibilidade de aquisição dos bancos digitais pelos grandes bancos, como estratégia de absorção de tecnologia e mitigação da concorrência. Tal possibilidade é real, como afirma Ferrari (2016), podendo provocar uma disrupção do processo digital atual.

Por outro lado, a disponibilidade de recursos para o desenvolvimento de novas tecnologias é abundante, principalmente no próprio setor financeiro, por meio de fundos que podem ser destinados a incubadoras e aceleradoras de novas tecnologias (Haddad & Hornuf, 2018). Dessa forma, surgem oportunidades de pesquisa, pois mudanças tecnológicas levam ao surgimento de novas práticas e modelos de negócio que, por sua vez, podem gerar novas disrupções no setor tradicional de serviços financeiros (Stam & Garnsey, 2007).

Perante um ambiente tão dinâmico, recomenda-se novos estudos, inclusive para suprir fragilidades do presente estudo, como a sua limitação ao DF e, conseqüentemente, à amostra, que não contemplou clientes do Nubank com idade acima de 45 anos, justamente um público mais acostumado ao modelo vigente nos grandes bancos de varejo. A esse respeito, uma possível explicação além da preferência pelo modelo de banco digital pode ser suprida por Rogers (2003). O fato de haver segmentos que resistem a mudanças, como é o caso de novas tecnologias bancárias, como os adotantes não imediatos e o retardatários, podem explicar a dificuldade em localizar clientes com idade superior aos consumidores da geração Y, o cabe ser mais bem investigado. Neste caso, é possível supor que clientes fidelizados junto aos grandes bancos se sentem satisfeitos com o tipo de atendimento recebido no modelo tradicional, cabendo novos estudos para confirmar essa hipótese e trazer novas luzes a essa área. Além disso, deve ser buscada literatura mais abrangente e atualizada sobre o presente tema, ainda limitada em relação à realidade brasileira nessa área e, não havendo, apresenta-se uma oportunidade para novos estudos.

A fim de avançar nessa área, recomenda-se estudos com o uso de métodos que proporcionam resultados mais fidedignos como o experimental, para identificação de

comportamentos dos consumidores em relação aos fatores motivacionais relacionados à transição dos bancos tradicionais para bancos digitais, assim como modelos de segmentação de clientes e força da marca nesse novo ambiente competitivo.

REFERÊNCIAS

Arner, D. W., Barberis, J. N., Buckley, R. P. (2015). (2015). The evolution of fintech: a new post-crisis paradigm? University of Hong Kong Faculty of Law research paper No. 2015/047; UNSW Law Research Paper No. 2016-62. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2676553> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2676553>.

Banco do Brasil. Disponível em < [https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial#/>](https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial#/). Acesso em: recuperado em 01 de outubro de 2018.

Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. 1ª. ed. Lisboa, Edições 70.

Bentivegna, F. (2002). Fatores de impacto no sucesso do marketing boca a boca *on-line*. *Revista de Administração de Empresas*, 42 (1), p. 79-87.

Cario, S. A. F., Pereira, F. C. B. (2001). Inovação e desenvolvimento capitalista: referências histórica e conceitual de Schumpeter e dos Neo-Schumpeterianos para uma teoria econômica dinâmica. *Revista de Ciências Humanas Universidade do Extremo Sul Catarinense*, Criciúma (SC), 7 (1), p. 81-102.

Chesbrough, H. (2012). *Modelos de negócios abertos: como prosperar no novo cenário da inovação*. Porto Alegre: Bookman.

Chiavenato, I. (2012). *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor*. 4a. Ed. Barueri: Manole.

Churchill, G., Peter, J. P. (2000). *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo, Saraiva.

Ciab Febraban (2017). Banco digital avança no Brasil. Recuperado em 04 abril, 2018 de <http://www.ciab.org.br/download/magazines/ciab-magazine-68.pdf>.

Cohen, L., Manion, L. Morrison, K. (2000). *Research methods in education*. 5th ed. London: Routledge.

CrunchBase. (2017). CBInsights trends in fintech: Q2'17. Disponível em: <https://cbinsights.com/research/report/fintech-trends-q2-2017/>.

Dapp, T. F. (2014). Fintech – The digital (r) evolution in the financial sector. *Deutsche Bank Research*, (November), p. 3-36.

Darolles, S. (2016). The rise of fintechs and their regulation. *Financial Stability Review*, 20, p. 85-92.

Davidson, E.; Vaast, E. (2010). Digital Entrepreneurship and Its Sociomaterial Enactment. Published in: *2010 43rd Hawaii International Conference on System Sciences*. Date of Conference: 5-8 Jan. 2010. Publisher: IEEE.

Dornelas, J. C. A. (2016). *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 6. ed. Rio de Janeiro: Atlas.

Engel, J. F.; Blackwell R. D.; Miniard, P. W. (2000). *Comportamento do consumidor*. 8ª. ed. Rio de Janeiro: LTC.

Ferrari, R. (2016). Fin tech impact on retail banking – from a universal banking model to banking verticalization. In S. Christi & J. Barberis (Eds.). *The fintech book: the financial technology handbook for investors, entrepreneurs and visionaries*. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/97811192180906.ch65>.

Gil, A. C. (2010). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.

Haddad, C.; Hornuf, L. (2018). The emergence of the global fintech market: economic and technological determinants. *Small Bus Econ*. Available at: <https://doi.org/1.1007/s11187-018-9991-x>.

Holbrook, M. B., Hirschman, E. C. (2002). The experimental aspects of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of Consumer Research*, (9) p. 132-140.

Kotler, P; Keller, K. L. (2012). *Administração de marketing*. 14a. ed.). São Paulo: Pearson.

Malhotra, N. K. (2012). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 6a. ed. Porto Alegre: Bookman.

Maxwell, J. A. (1996). *Qualitative research design: an interactive approach*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Mayor, D. G. O.; González, I. A. P. (2017). Fintech: El futuro de los servicios financieros. *Revista Española de Capital Riesgo*, (1) p. 19-28.

McCarthy E. J.; Perreault, W. D. *Basic marketing: a global managerial approach*. 14. ed. Homewood, IL: Mcgraw-Hill/Irwin, 2002.

Miles, M. B., Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*, 2nd. ed. Thousand Oaks: Sage.

Nanda, R.; Samila, S.; Sorenson, O. (2017). The Persistent Effect of Initial Success: Evidence from Venture Capital: *Harvard Business School*, Working Paper 17065.

Nubank. Disponível em <<https://www.nubank.com.br>>. Acesso em: recuperado em 01 de outubro de 2018.

Nubank Instagram. Disponível em <<https://www.instagram.com/nubank/>>. Acesso em: recuperado 22 de setembro de 2018.

Nubank Facebook. Disponível em < <https://www.facebook.com/nubankbrasil/>>. Acesso em: recuperado 22 de setembro de 2018.

OECD. (1997). *Oslo Manual*. Paris: Eurostat.

Paiva, J. C. N. (2004). *A estrutura de valor para o cliente pessoa física no varejo bancário brasileiro: desenvolvimento de uma escala de mensuração* (Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Brasil).

Paiva, J. C. N.; Barbosa, F. V.; Ribeiro, A. H. P. (2009) Proposta de Escala para Mensurar o Valor Percebido no Varejo Bancário Brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, 13 (2), p. 310-327.

Reynolds, P. D., White, S. B. (1997). *The entrepreneurial process: economic growth, men, women, and minorities*. Westport, Connecticut: Quorum Books, 1997.

Ries, E. (2012). *A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas*. São Paulo: Lua de Papel.

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations*. 5th ed. New York: The Free Press.

Rogers, M.; Shoemaker, F. (1971). *Communication of Innovations: A Cross-Cultural Approach*. 2nd ed. New York: The Free Press.

Romanova, I., Kudinska, M. (2016). Banking and fintech: a challenge or opportunity? In Simon Grima, Frank Bezzina, Inna Romanova, Ramona Rupeika-Apoga (Ed.) *Contemporary issues in finance: current challenges from across Europe (Contemporary Studies in Economic and Financial Analysis, v. 98)*. Emerald Group Publishing Limited, pp. 21-35.

Schumpeter, J. A. (1997). *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico*. São Paulo: Nova Cultura.

Sheth, J. Gardner, D. M., Garret, D. E. (1988). *Marketing theory: evolution and evaluation*. New York: John Wiley and Sons.

Sheth, J., Mittal, B.; Newman, B. I. (2001). *Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor*. São Paulo: Atlas.muc.

Sirdeshmukh, D., Singh, J., Sabol, B. (2002). Consumer trust, value and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing*, 66, (1), p. 15-37.

Solomon, M. R. O. (2016). *Comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo*. Porto Alegre: Bookman.

Stam, E.; Garnsay, E. (2007). Entrepreneurship in the knowledge economy. *Centre for Technology Management*. Working Paper No. 2007/04. Available at: <https://doi.org/10.2139/ssrn.1923098>.

Tidd, J., Bessant, J.; Pavitt, K. (2008). *Gestão da inovação*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.

Tigre, P., (2006). *Gestão da inovação: a economia da tecnologia*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Treacy, M., Wiersema, F. (1993). Customer intimacy and other value disciplines. *Harvard Business Review*, 71 (1).





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

Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Porto Alegre: Penso.

ZEITHAML, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, (11), n. 1, p. 2-22, July.





APÊNDICE A

Instrumento de coleta de dados sobre nível de conhecimento sobre o Nubank e outros tipos de instituição financeira - continuação

	<p>Banco do Brasil *</p>  <p>Banco do Brasil</p> <p>0 1 2 3 4 5</p> <p>Desconheço <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Conheço muito bem</p>	
	<p>Banco Original *</p>  <p>Banco Original</p> <p>0 1 2 3 4 5</p> <p>Desconheço <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Conheço muito bem</p>	
	<p>SICOOB *</p>  <p>Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil</p> <p>0 1 2 3 4 5</p> <p>Desconheço <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Conheço muito bem</p>	
	<p>Banco Inter *</p>  <p>Banco Inter</p> <p>0 1 2 3 4 5</p> <p>Desconheço <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Conheço muito bem</p>	

APÊNDICE A

Instrumento de coleta de dados sobre nível de conhecimento sobre o Nubank e outros tipos de instituição financeira - continuação

	<p>Banco Itaú *</p>  <p>Banco Itaú</p> <p>0 1 2 3 4 5</p> <p>Desconheço <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Conheço muito bem</p>	
	<p>CREFISA *</p>  <p>Empresa de crédito Crefisa</p> <p>0 1 2 3 4 5</p> <p>Desconheço <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Conheço muito bem</p>	
	<p>Nubank *</p>  <p>Banco Nubank</p> <p>0 1 2 3 4 5</p> <p>Desconheço <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Conheço muito bem</p>	
	<p>Banco Bradesco *</p>  <p>Banco Bradesco</p> <p>0 1 2 3 4 5</p> <p>Desconheço <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Conheço muito bem</p>	

APÊNDICE A

Instrumento de coleta de dados sobre nível de conhecimento sobre o Nubank e outros tipos de instituição financeira - continuação

Sexo: *

Feminino

Masculino

Idade: *

Sua resposta

Renda familiar: *

Até R\$ 954

De R\$ 955 até R\$ 2.862

De R\$ 2.863 até R\$ 5.724

De 5.725 até R\$ 8.586

De R\$ 8.587 até R\$ 11.448

De R\$ 11.449 até R\$ 14.310

De R\$ 14.311 até R\$ 17.172

De R\$ 17.173 até 20.034

Acima de 20.035

Escolaridade *

Nível básico

Nível médio

Nível superior – Graduação

Nível superior – Pós-graduação

E-mail

Sua resposta

ENVIAR

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. Denunciar abuso - Termos de Serviço

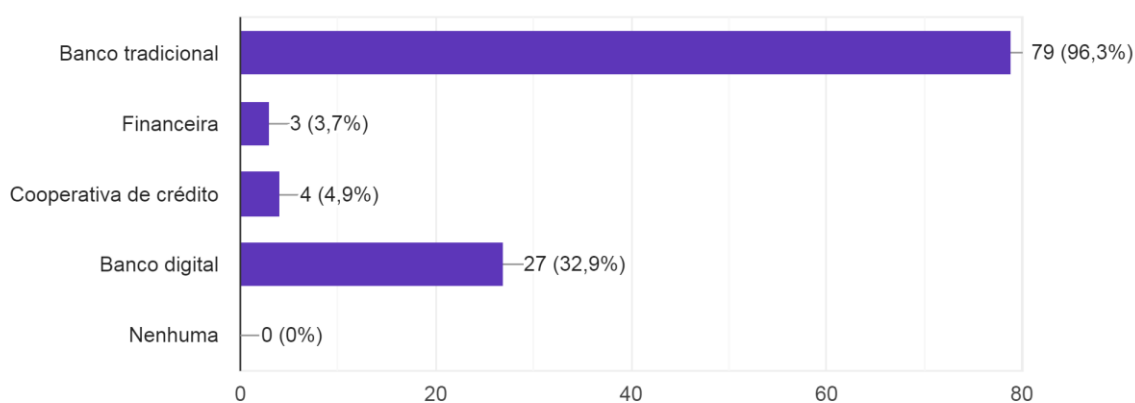
Google Formulários

APÊNDICE B

Resultados da coleta de dados sobre nível de conhecimento sobre o Nubank e outros tipos de instituição financeira

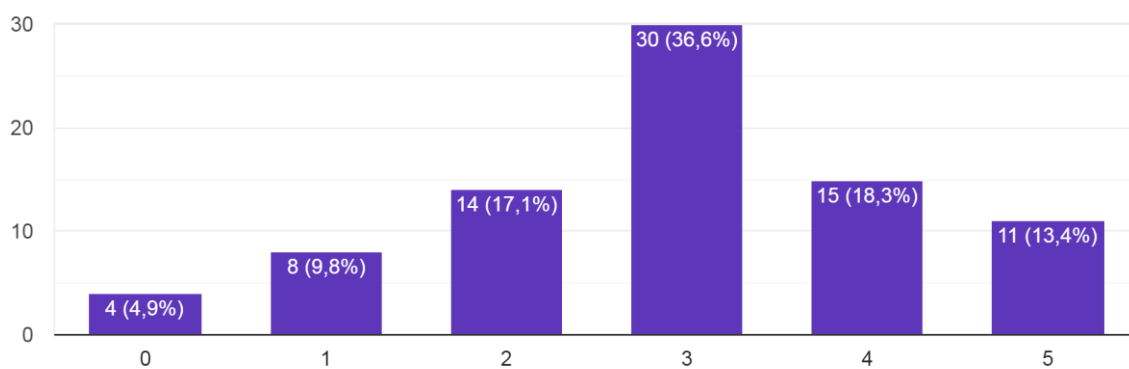
Quais são os tipos de instituição financeira das quais você é cliente atualmente?

82 respostas



Qual é o nível de conhecimento que você julga possuir sobre o que é um banco digital?

82 respostas

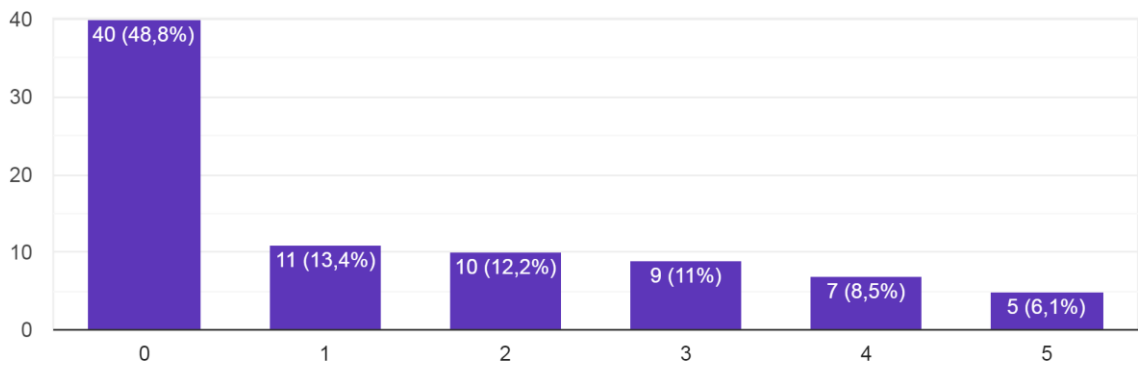


APÊNDICE B

Resultados da coleta de dados sobre nível de conhecimento sobre o Nubank e outros tipos de instituição financeira - continuação

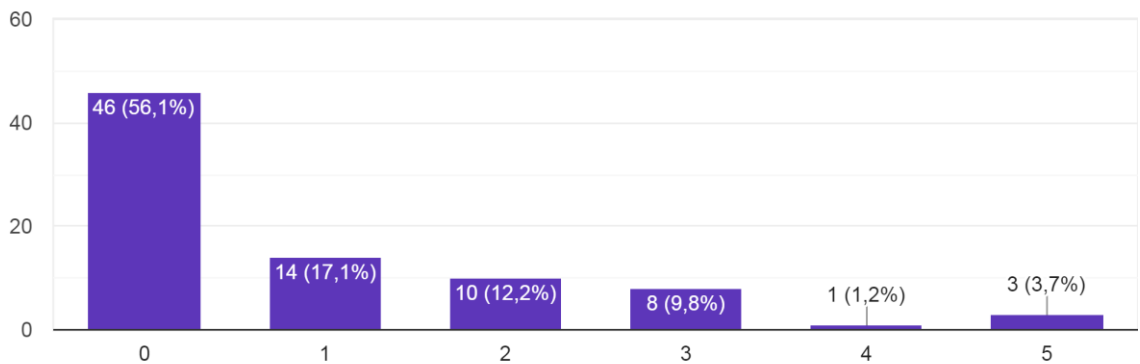
Qual é o nível de conhecimento que você julga possuir sobre o que é uma FINTECH?

82 respostas



Qual é o nível de conhecimento que você julga possuir sobre esta instituição financeira? - Banco Neon

82 respostas

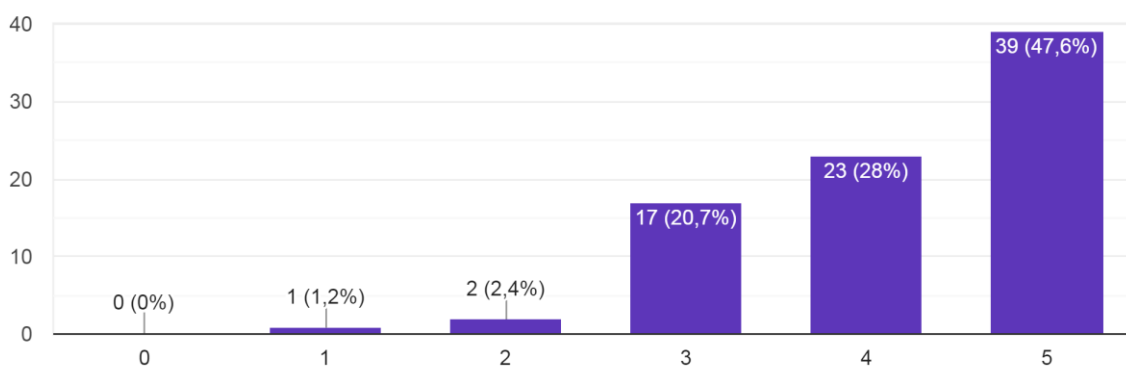


APÊNDICE B

Resultados da coleta de dados sobre nível de conhecimento sobre o Nubank e outros tipos de instituição financeira - continuação

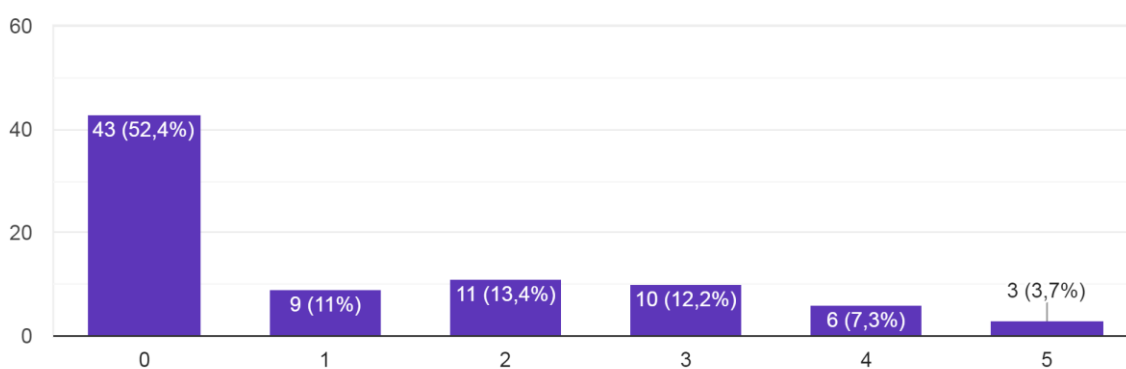
Banco do Brasil

82 respostas



Banco Original

82 respostas

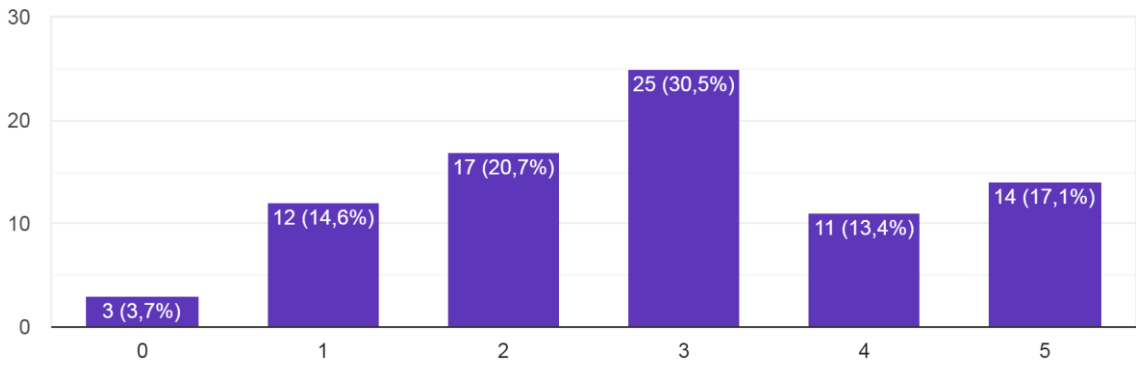


APÊNDICE B

Resultados da coleta de dados sobre nível de conhecimento sobre o Nubank e outros tipos de instituição financeira - continuação

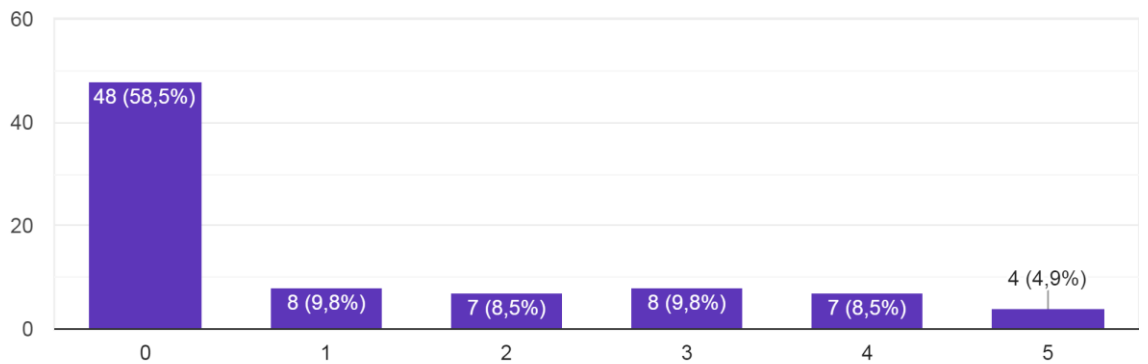
SICOOB

82 respostas



Banco Inter

82 respostas

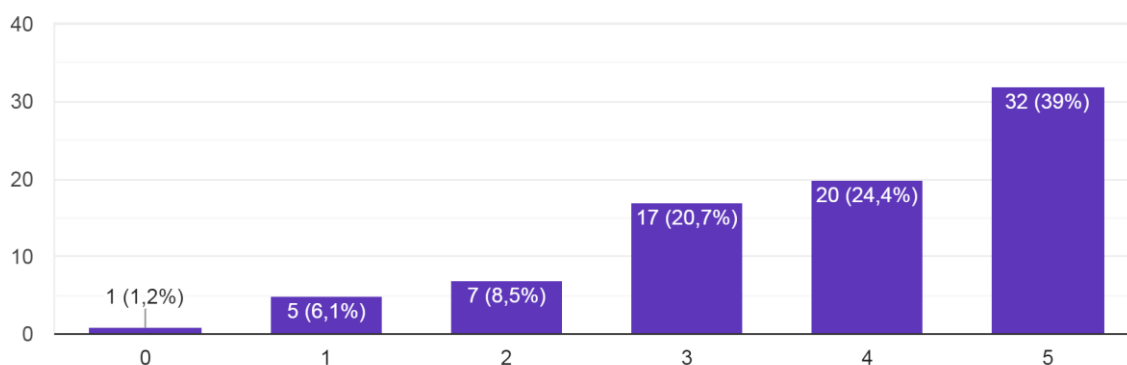


APÊNDICE B

Resultados da coleta de dados sobre nível de conhecimento sobre o Nubank e outros tipos de instituição financeira - continuação

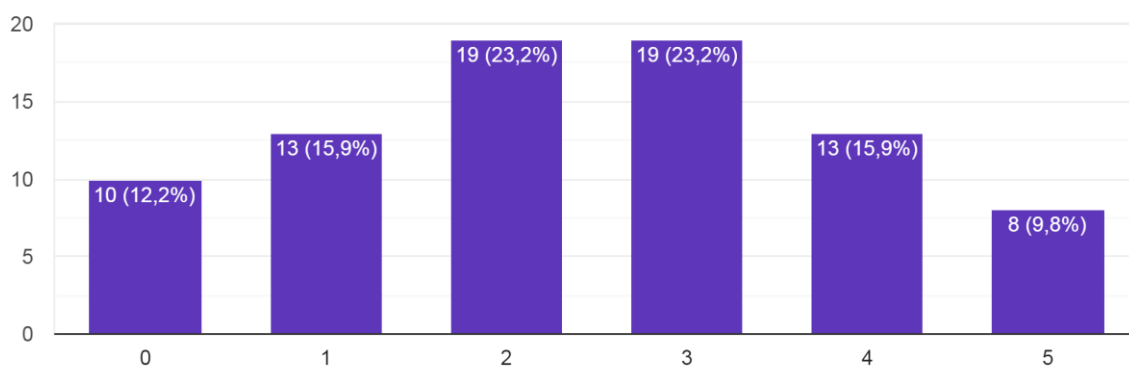
Banco Itaú

82 respostas



CREFISA

82 respostas

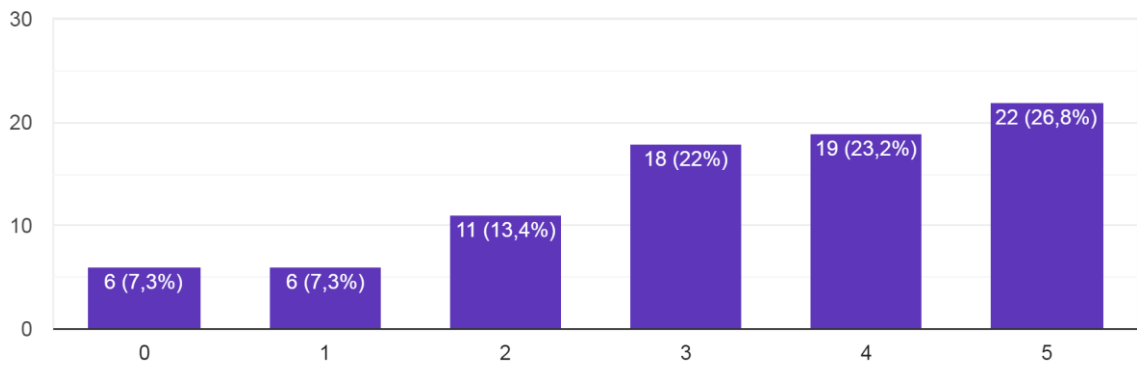


APÊNDICE B

Resultados da coleta de dados sobre nível de conhecimento sobre o Nubank e outros tipos de instituição financeira - continuação

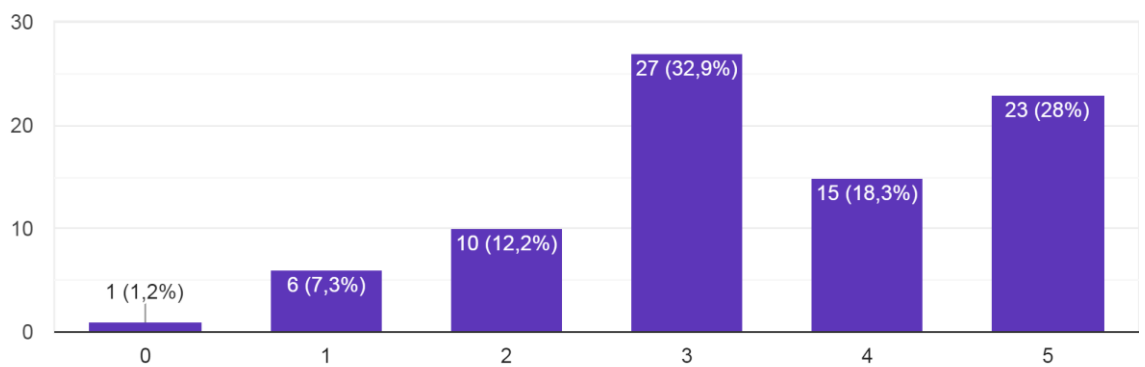
Nubank

82 respostas



Banco Bradesco

82 respostas

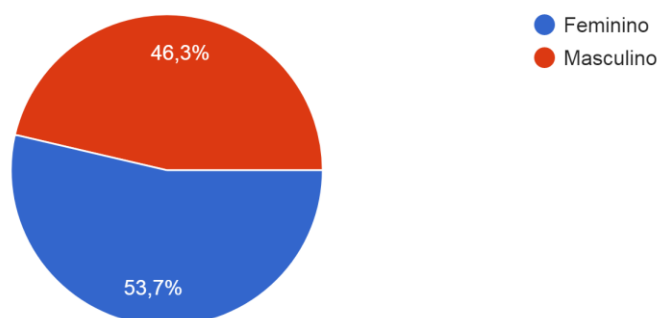


APÊNDICE B

Resultados da coleta de dados sobre nível de conhecimento sobre o Nubank e outros tipos de instituição financeira - continuação

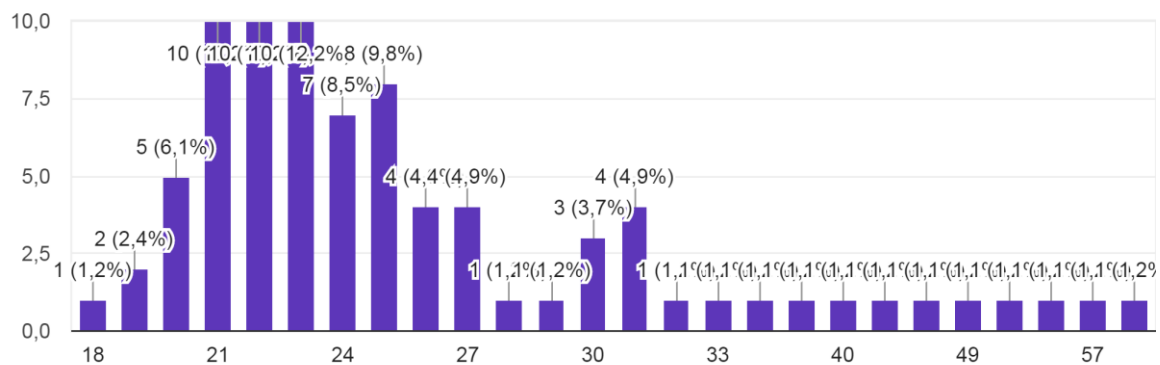
Sexo:

82 respostas



Idade:

82 respostas

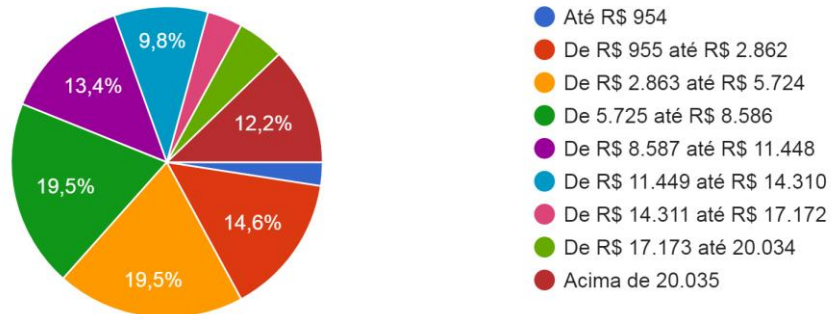


APÊNDICE B

Resultados da coleta de dados sobre nível de conhecimento sobre o Nubank e outros tipos de instituição financeira - continuação

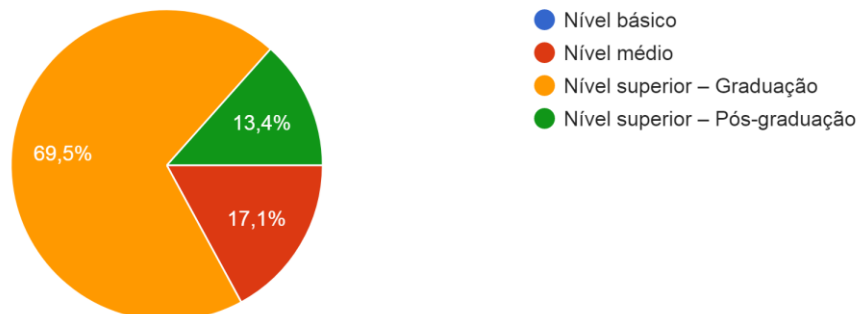
Renda familiar:

82 respostas



Escolaridade

82 respostas



APÊNDICE C

Roteiro para entrevistas de profundidade

Olá,

Me chamo Ana Carolina Alves, sou aluna do curso de Administração da Universidade de Brasília, estou pesquisando sobre a motivação dos consumidores em adquirirem contas em bancos totalmente digitais, para o meu Trabalho de conclusão de curso. Esta entrevista é sigilosa e para fins puramente acadêmicos, sua identidade não será revelada sem autorização prévia.

Para você que está respondendo essa entrevista via Whats-app, peço que responda às questões por meio de mensagens de áudio, sempre mencionando a pergunta antes de iniciar a resposta. Enfim, qualquer dúvida estou à disposição!

Desde já, muitíssimo obrigada por participar!

Perguntas-chave da entrevista com clientes de bancos digitais

Nome: _____ Idade: _____ Banco: _____

1. O que te levou a abrir uma conta em um banco digital? Por quê?
2. Como você conheceu seu banco digital?
3. Há quanto tempo você é cliente do banco digital?
4. Você possui conta em outro banco? Qual? Por quê?
5. Caso tenha conta em outro banco: Qual conta você prefere? Por quê?
6. Quais serviços do seu banco digital você mais usa?
7. Entre os seus amigos existe algum que usa banco digital? Se sim, quantos?
8. Você utiliza diariamente os serviços do seu banco digital? Por quê?
9. Você confia no seu banco digital? Por quê?
10. Você acredita que o banco digital te ofereça mais segurança que um banco normal?
11. Você já teve algum problema com seu banco digital? Se sim, quais? Teve solução?
12. O *site/app* do seu banco digital oferece todas as informações que você precisa?
13. Qual é o grau de dificuldade que você encontra ao utilizar as plataformas digitais do banco digital?
14. Você indicaria para alguém para ser cliente do seu banco digital? Por quê?
15. Você segue seu banco digital nas redes sociais? Por quê?
16. Tem alguma crítica ou sugestão ao seu banco digital?