



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

MARIANA MACRINI NERY DE OLIVEIRA

**O DIFERENCIAL NO ATENDIMENTO *ONLINE*:
A EXPERIÊNCIA BEM-SUCEDIDA DA *STARTUP NUBANK***

**BRASÍLIA
JUN/2019**

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

**O DIFERENCIAL NO ATENDIMENTO *ONLINE*:
A EXPERIÊNCIA BEM-SUCEDIDA DA *STARTUP NUBANK***

Monografia apresentada ao curso de Comunicação Organizacional, da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social.

Prof.^a Orientadora: Dr.^a Kátia Maria Belisário

**BRASÍLIA
JUN/2019**

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

MARIANA MACRINI NERY DE OLIVEIRA

**O DIFERENCIAL NO ATENDIMENTO *ONLINE*:
A EXPERIÊNCIA BEM-SUCEDIDA DA *STARTUP NUBANK***

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Kátia Maria Belisário

Prof. Dr. Edmundo Brandão Dantas

Prof.^a MSc. Maria Fernanda D'Angelo Valentin Abreu

Prof.^a Dr.^a Ellis Regina Araújo (suplente)

**BRASÍLIA
JUN/2019**

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha orientadora, Prof.^a Kátia Belisário, pela maneira que me acolheu, sempre pronta a me aconselhar, indicar bibliografia e ajudar nas esferas necessárias. Minha orientação nunca foi tão prazerosa, a contar pela sua companhia e conselhos, além dos deliciosos lanchinhos. Saiba, Professora, que você desempenhou com maestria seu papel de orientadora. Agradeço também ao Prof. Edmundo Brandão por, no semestre passado, ter me presenteado com seu livro “Atendimento ao público nas organizações: quando o *marketing* de serviços mostra a cara”. Os seus conhecimentos nortearam muitos dos meus pensamentos fruto deste trabalho. Meu eterno agradecimento aos dois.

O meu agradecimento também aos amigos e familiares que me apoiaram e com os quais pude contar quando tive dúvidas, angústias e precisei de ajuda para disseminar a pesquisa. Em especial, o meu obrigada ao meu namorado e ao meu amigo Gustavo, que foram atores nessa minha jornada, dando suporte até mesmo quando eu julgava não ser preciso.

Por fim, agradeço a todos que fizeram parte do meu processo acadêmico; ao sr. Isaías, que sempre me recebeu na faculdade; à Rosinha que a todo momento me atendeu com um sorriso enorme; a todos os professores e professoras que colaboraram na minha formação, não apenas no universo acadêmico, mas também no pessoal; e, enfim, a todos meus amigos e colegas de sala que tornaram essa trajetória a mais agradável e memorável possível.

RESUMO

Este trabalho se propõe a analisar o fenômeno da *startup* banco digital *Nubank*, uma organização genuinamente brasileira criada em maio de 2013. Atualmente, a empresa está presente em todo o Brasil, contabilizando mais de 8 milhões de clientes e considerada a principal *fintech* da América Latina. As perguntas de pesquisa que orientam este trabalho são: os canais e estratégias de atendimento do *Nubank*, que já conta com 8 milhões de clientes em sua carteira, são eficientes?; como os clientes percebem o atendimento na organização? A metodologia usada no estudo foi a pesquisa bibliográfica utilizando autores de comunicação organizacional, *marketing*, atendimento, Serviço de Atendimento *Online* – SAC, bem como a pesquisa documental do *Nubank*. Foi feita ainda, uma pesquisa de opinião com um levantamento a respeito da percepção dos serviços e produtos da organização por parte de seus usuários na utilização cotidiana dos canais de comunicação digitais. Um questionário estruturado, com quinze perguntas ficou disponível *online* aos clientes da instituição, no período compreendido entre 14 de maio e 02 de junho de 2019. O objetivo do questionário foi avaliar o serviço de atendimento oferecido pelo banco ao consumidor *online* e ainda o que os atuais clientes esperam da organização nos próximos anos, em termos de bens e serviços. Na análise descritiva e quantitativa das 408 respostas recebidas, observou-se a satisfação de 83,82% dos serviços e atendimento ora entregues. Do mesmo modo, os clientes solicitaram melhorias para os próximos anos como, por exemplo, a criação de programas de milhagem, opções de investimento e aumento no limite de crédito. Isto posto, espera-se que esse estudo contribua para ampliar as discussões a respeito do Serviço de Atendimento *online*.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional; *Marketing* de Serviços; Atendimento ao consumidor; Serviço de Atendimento ao Consumidor *online*; *Nubank*.

ABSTRACT

This paper proposes an analysis on the phenomenon of the startup Nubank, which is a genuinely Brazilian digital bank created in May 2013. Currently, the company operates all over Brazil, accounting for more than 8 million customers and considered the main fintech in Latin America. The inquiries that guide this work are: The customer service channels and strategies apply to Nubank, that already has 8 million people, are efficient?; How do customers perceive the attendance on the organization? The methodology used in the study was a bibliographic research of organizational communication, marketing, attendance and online SAC authors, as well as a documentary research of Nubank. An opinion survey was also made regarding the perception of the services and products of the organization by its users in the daily use of its digital communication channels. A structured questionnaire with 15 questions was made available online to the clients of the institution, from May 14 to June 2, 2019. The objective of the questionnaire was to evaluate the customer service offered by the bank to the online consumers and still what current customers expect from the organization in the coming years in terms of goods and services. In the descriptive and quantitative analysis of the 408 responses received, a satisfaction of 83.82% of the services and attendance delivered was observed. In the same way, customers have requested improvements for the coming years, such as the creation of mileage programs, investment options and an increase in the credit limit. That said, it is hoped that this study will contribute to broaden the discussions about the Online Helpdesk.

Keywords: *Organizational communication; Marketing Services; Customer service; SAC online; Nubank.*

LISTA DE FIGURAS

Fig. 1 - Configuração da Interação entre Sujeitos e Sujeitos/Texto

Fig. 2 - Modelo de Comunicação Digital Integrada

Fig. 3 - Estágios da Excelência nos Serviços

Fig. 4 - Identificação visual do *Nubank*

Fig. 5 - Cartão de crédito *Nubank* x média do mercado

Fig. 6 - Perguntas frequentes no aplicativo

Fig. 7 - Avaliação do FAQ no aplicativo

Fig. 8 - Avaliação do atendimento via *chat* no aplicativo

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Os Sete P's do *Marketing*

Quadro 2 - Classificação dos serviços com base na tangibilidade

Quadro 3 - Margem de erro x tamanho da população

Quadro 4 - Soluções esperadas por clientes

Quadro 5 - Promotores, detratores e neutros na percepção do atendimento

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Região do país dos clientes do *Nubank*

Gráfico 2 - Idade predominante dos clientes

Gráfico 3 - Gênero dos clientes do *Nubank*

Gráfico 4 - Satisfação versus tempo de contato com os serviços

Gráfico 5 - *Nubank* como banco principal de seus clientes

Gráfico 6 - Frequência da busca pelos canais de atendimento

Gráfico 7 - Classificação do atendimento nos canais do *Nubank*

Gráfico 8 - Avaliação do tempo de resposta nos canais de comunicação do *Nubank*

Gráfico 9 - Avaliação da qualidade da resposta do atendimento nos canais de comunicação do *Nubank*

Gráfico 10 - Busca dos usuários nas plataformas de atendimento do *Nubank*

SUMÁRIO

<u>TÍTULO</u>	<u>PÁGINA</u>
INTRODUÇÃO	11
1. REFERENCIAL TEÓRICO	15
1.1 Comunicação Organizacional	15
1.2 Comunicação Digital	17
1.3 O <i>Marketing</i> e os Serviços	20
1.3.1 Produto	22
1.3.2 Preço	22
1.3.3 Canais de distribuição	22
1.3.4 Promoção	23
1.3.5 Processo	24
1.3.6 Ambiente Físico	25
1.3.7 Pessoas	25
2. O ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR	29
2.1 O SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor	30
2.2 A <i>Internet</i> como ambiente para o SAC	33
2.2.1 <i>E-mail</i>	34
2.2.2 Redes Sociais	34
2.2.3 <i>Blog</i>	35
2.2.4 <i>Site</i>	36
3. A FINTECH NUBANK	38
3.1 Histórico e a Marca	38
3.1.1 Público-Alvo	39
3.1.2 Produtos e Serviços	40
3.2 Atendimento como diferencial	42
4. A PESQUISA	48
4.1 Universo e Amostra	49
4.2 Questionário	51
4.2.1 Itens abordados no questionário	52

5. RESULTADOS, ANÁLISE E DISCUSSÃO	54
CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS	65
REFERÊNCIAS	67
APÊNDICE	75
ANEXO	80

INTRODUÇÃO

O mercado está tendo que reinventar a forma como se comunica com seu cliente. O consumo deixou de ser representado apenas pelo produto a ser adquirido, mas, sim, pela experiência, pela forma em que ocorre o processo de pré, compra e pós contato com o potencial e/ou efetivo cliente. Dessa forma, quando os serviços são bem avaliados, sob a ótica do cliente, eles agregam valor à marca.

Um estudo desenvolvido pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 1999), reconhece que o setor de serviços vem assumindo papel cada vez mais importante no desenvolvimento da economia mundial. “Dados do Banco Mundial reforçam a evolução do setor de serviços entre 1960 e 2009, representando um salto da faixa dos 40% para mais de 60% da participação do Brasil no setor de serviços, estabelecendo o país entre países de economia de serviços” (LOVELOCK, 2011, p.08).

Tendo em vista esta realidade, o mercado busca, cada vez mais, mecanismos para intercambiar valores entre representantes da marca e compradores. Para tanto, é necessário reconhecer as peculiaridades que diferem serviços de produtos, para que possam ser estrategicamente trabalhadas em prol da relação cliente-empresa. E o primeiro relacionamento entre cliente e empresa ocorre no atendimento, sendo este (o serviço) objeto deste estudo. Para compreender a razão do atendimento ser considerado um serviço, resgata-se algumas das características apresentadas por Lovelock e Gummesson (2011, p. 21), que entendem que “o serviço é um intercâmbio de valor entre vendedor e comprador em um mercado, não podendo ser palpável, tendo que ser consumidos no instante pelos clientes”.

Em meio ao cenário de progresso e evolução tecnológica, o fenômeno da *Internet* tem, sem dúvida, provocado constantes mudanças no processo de relacionamento entre clientes e marcas. Neste contexto, muitos setores estão se reinventando e adaptando seus serviços de modo a facilitar o acesso ao consumidor, como é o caso de unidades bancárias. Uma pesquisa do Ibope Conecta (2019) revela que 40% dos internautas brasileiros possuem conta em um banco digital, sendo que o público-alvo está na faixa de 25 a 34 anos. Isto posto, é preciso questionar: como esses clientes estão sendo tratados no atendimento? Será que são atendidos de forma robótica ou personalizada? Os desafios frente às mudanças tecnológicas e a consciência do consumidor sobre práticas da concorrência tornam cada vez mais urgente a necessidade de empresas buscarem a aproximação com seus clientes. Uma das formas de operacionalizar esse relacionamento é com o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC),

podendo ser instaurando nas organizações de forma terceirizada ou internalizada.

Em 2019, o banco digital com maior destaque no mercado brasileiro é o *Nubank*. Segundo dados do *InfoMoney* (2019), da base atual de 8,5 milhões de clientes no Brasil, mais de 80% chegaram até o banco por meio de indicações. O *Nubank* é, portanto, um exemplo de empresa que está se reinventando conforme os anseios do cliente, tendo como missão oferecer para eles o melhor atendimento possível. A diretora e co-fundadora, Cristina Junqueira, em entrevista para o *site Exame* (2016), destaca que o serviço é o principal ponto de contato entre a empresa e seus clientes. Na organização, diversos aspectos são trabalhados de forma a proporcionar uma melhor experiência ao cliente, indo desde a usabilidade e organização das informações na plataforma até o contato com o cliente.

Enquadrado como *Fintech* “por fazer parte do segmento das *startups* que criam inovações na área de serviços financeiros, o *Nubank* se diferencia pelas facilidades proporcionadas nos processos que são baseados em tecnologia” (SILVA, 2017, p. 19). A organização se autointitula como uma *startup* que desenvolve soluções simples, seguras, 100% digitais, por meio de processos justos, transparentes, diretos e objetivos na comunicação, por meio de um atendimento humanizado.

Tendo o *Nubank* como empresa analisada, neste trabalho, pretende-se investigar a forma como o *marketing* de serviços ocorre na empresa. **O objetivo geral aqui é analisar se os serviços e produtos ofertados nas plataformas do *Nubank* atendem as necessidades e os desejos dos consumidores.**

Para isso, os **objetivos específicos** são:

- Verificar a eficiência do serviço de atendimento nos canais digitais mencionados e no telefone disponibilizado para contato, por meio de questionário aplicado aos clientes, e;
- Analisar o cenário pensado pelos clientes sobre como esperam que a empresa se comporte nos próximos anos, em termos de produtos e serviços.

Como justificativa para tal estudo, destaca-se o fato de ter atuado por cerca de três anos junto ao Serviço de Atendimento ao Consumidor – SAC, em agências do Distrito Federal. Nesta atividade, pude acompanhar de perto a relevância da eficiência do atendimento do ponto de vista do cliente, bem como para os profissionais que atuam no setor nas organizações. Como estudante de Comunicação Organizacional, considero ainda fundamental estudar as práticas de atendimento ao consumidor, uma vez que a comunicação é compreendida como a “voz” da

organização, refletindo uma integração na linguagem utilizada em canais como *sites*, *blogs*, redes sociais, telefone e *chats*.

No caso do *Nubank*, o estudo “Empresas que mais respeitam o Consumidor”, realizado pela revista Consumidor Moderno, em 2018, identificou na categoria Cartões de Crédito, a *fintech Nubank* como o favorito. Ainda, em pesquisa realizada em 2019, a empresa ocupou o 1º lugar na categoria Cartões de Crédito no prêmio organizado pela revista Exame e pelo Instituto Ibero-Brasileiro de Relacionamento com o Cliente e o 8º lugar no *ranking* geral, assemelhando os resultados da mesma pesquisa ocorrida em 2018, em que clientes ranquearam o *Nubank* no *top*-três das empresas com melhor atendimento ao cliente do país e no primeiro lugar de sua categoria. Daí a sua importância para o estudo tão pouco explorado no ambiente acadêmico.

Considerando a mudança de cenário do atendimento *online*, **as perguntas de pesquisa que orientam este trabalho são: (i) os canais e estratégias de atendimento do *Nubank*, que já conta com 8 milhões de clientes em sua carteira, são eficientes?; (ii) como os clientes percebem o atendimento na organização?**

O pressuposto formulado é: o Serviço de Atendimento ao Consumidor no aplicativo do *Nubank* é eficiente e satisfatório na comunicação com o cliente.

A metodologia utilizada neste estudo contemplou uma pesquisa bibliográfica, que “busca explicar, discutir e analisar as contribuições sobre determinado assunto, tema ou problema com base em referências publicadas” (THEÓPHILO; MARTINS, 2009, p.54). Seu uso possibilita explicar os problemas desta pesquisa tendo como base referências teóricas já publicada nas áreas de comunicação organizacional, *marketing*, atendimento e Serviço de Atendimento ao Consumidor. Foram consultadas pesquisas de diversos autores, artigos, notícias e fichamentos sobre o tema.

Além do mais, foi elaborada uma pesquisa de opinião que viabiliza a análise estatística de variáveis e a investigação do problema *in loco*. Foi desenvolvido um questionário estruturado com quinze perguntas dirigidas ao usuário das plataformas digitais do banco (veja apêndice 1). Esse questionário ficou disponível *online* no período compreendido entre 14 de maio e 2 de junho. Tendo como público-alvo clientes do *Nubank*, investigou-se, portanto, a percepção da amostra com relação ao serviço de atendimento do banco digital.

O trabalho é dividido em cinco capítulos. No primeiro capítulo é feita a fundamentação teórica sobre estudos de comunicação organizacional, comunicação digital, *marketing* e serviços. Os autores destacados para o debate são: Kunsch (2007), Dantas (2018), Kotler

(2012), Lovelock (2011) e outros estudiosos que contribuem na consolidação do referencial teórico deste trabalho. Já, no segundo capítulo procedeu-se a análise sobre as características do atendimento ao consumidor e do Serviço de Atendimento ao Consumidor *off-line* e *online*.

No terceiro capítulo foi realizada a análise da *startup Nubank*, por meio da apresentação do histórico, origem do nome e da marca brasileira do banco digital, criada em 2013, assim como o seu público-alvo, os produtos e serviços e as estratégias de atendimento que de fato são o grande diferencial do *Nubank*.

Em seguida, no quarto capítulo, trata-se da metodologia de pesquisa propriamente dita, incluindo, como já foi dito a pesquisa bibliográfica, bem como pesquisa documental do *Nubank*. Foi apresentado o levantamento a respeito da percepção dos serviços e produtos da organização em seus canais de comunicação digitais, por meio de um questionário estruturado com quinze perguntas, o universo e a amostra do estudo e o período analisado.

E, por fim, no quinto capítulo são apresentados os gráficos e a análise dos dados quantitativos e o que eles nos mostram. Quais são os índices de satisfação? O que é bem avaliado? E quais os anseios e aspirações do público-alvo?

1. REFERENCIAL TEÓRICO

A proposta deste estudo é compreender se os serviços e produtos ofertados nas plataformas do banco *online Nubank* atendem as necessidades e os desejos dos consumidores. Percebe-se que um dos serviços que podem ser ofertados em uma organização (o atendimento) intermedia as informações entre *stakeholders* (grupos de interesses) e a instituição.

Logo, é fundamental levar em consideração conceitos como: comunicação organizacional, comunicação digital, *marketing* de serviços, atendimento ao consumidor e serviço de atendimento *on-line*. Neste trabalho, a análise o atendimento será analisado como forma de comunicação entre empresas e seu público-alvo.

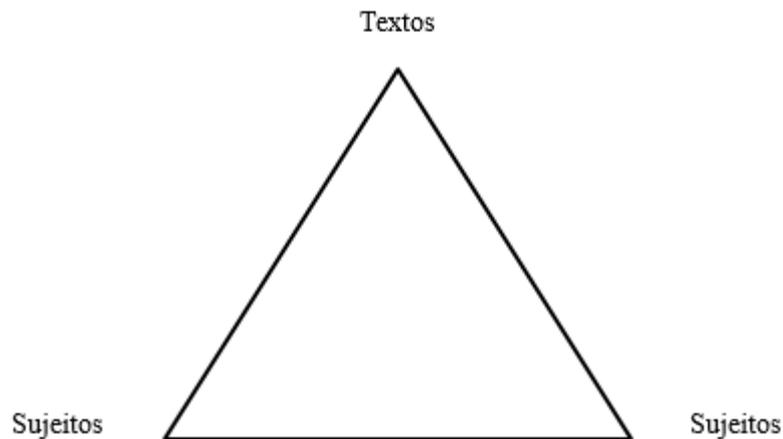
1.1 Comunicação Organizacional

A comunicação nas organizações, assim como a sociedade, vivencia os impactos provocados pela revolução digital. Consequentemente, a produção e a veiculação de mensagens organizacionais, segundo Kunsch (2007), também passam por profundas transformações.

Para compreender a evolução da comunicação no ambiente organizacional, advinda da digitalização dos processos e meios, é importante definir, primeiro, o que é comunicação. Para Torquato do Rego (1986), comunicação é um sistema aberto, organizado por: fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador e receptor. Além desses elementos, Belch & Belch (2008) consideram que *feedback* e ruídos também fazem parte do processo comunicacional que, geralmente, performa sob natureza complexa.

“A comunicação deve ser vista como um processo relacional, sob uma perspectiva global que inclui sujeitos plurais (emissores e receptores), produto, meio, contexto e sua interdependência” (BELISÁRIO, 2014, p.26). Assim, a comunicação enquanto processo, possui atuação não-linear, reformulando a proposta ‘emissor - mensagem - receptor’, uma vez que todas as partes nutrem o fluxo da mensagem, sendo produtores e público do conteúdo simultaneamente, isto devido ao processo interativo entre sujeitos. Assim, a autora, baseada em França (2012), apresenta a configuração (triangulação) que “leva em conta a comunicação, a interação, entre os sujeitos e entre esses e o texto” (BELISÁRIO, 2014, p. 26), conforme Figura 1:

Figura 1: Configuração da Interação entre Sujeitos e Sujeitos/Texto



Fonte: França; Corrêa, 2012 apud Belisário, 2014, p. 27.

A complexidade da informação ocorre sob diversos fatores como a natureza da mensagem, o meio em que circula e a interpretação do público receptor sobre tal. Empresas se organizam e se desenvolvem por efeito da influência do sistema de comunicação que possuem. De acordo com Kunsch (2007, p. 41), “a comunicação precisa ser considerada não meramente como instrumento ou transmissão de informações, mas como processo social básico e como um fenômeno nas organizações”.

O sistema de comunicação é responsável pelo envio e recebimento de mensagens de três grandes sistemas: ambiente organizacional; sistema ambiental (agrupamento de padrões sociais, culturais, políticos, geográficos, econômicos e do meio ambiente); e sistema competitivo (agrupamento de comportamentos da economia e do mercado), de acordo com Rego (1986). Para cada um desses receptores, a mensagem emitida precisa ser adaptada ao contexto e a ele, conforme abaixo:

Como técnica, a comunicação direciona naturalmente seus estudos para a procura de mensagens adequadas, corretas, oportunas, claras, concisas, precisas, que possam ser assimiladas sem ruídos pelos participantes organizacionais. Para atingir tal meta, a comunicação procurará ajustar seu discurso, estudando as habilidades e disposições das fontes e receptores, a natureza técnica dos canais, a complexidade e/ou simplicidade dos conteúdos, a oportunidade e a regularidade dos fluxos, o tamanho dos grupos (REGO, 1986, p. 16-17).

É crucial que a mensagem se adeque à realidade do produto para que a expectativa do cliente não seja frustrada, desencadeando uma atitude, entendida como avaliação, positiva ou

negativa, duradoura e genérica sobre pessoas, objetos, anúncios ou problemas (BARON, 1984). Enquadrar, conforme Reiman (2010), é uma maneira de girar, alterar a visão sobre algo, ver a partir de outra perspectiva, redefinir uma situação ou colocá-la sob uma luz mais positiva.

A necessidade de uma integração mais estratégica de ferramentas promocionais caminhou em direção ao desenvolvimento dos processos de comunicações integradas de *marketing* (CIM), que auxiliam empresas a identificar métodos mais apropriados e eficazes para a construção de relacionamentos com os *stakeholders* - sendo esses os empregados, os fornecedores, os acionistas e a comunidade (MOORE, 1990), ou seja, o público estratégico da organização. Assim, temos a comunicação integrada de *marketing*.

As comunicações integradas de *marketing* são um processo estratégico de negócios utilizados para planejar, desenvolver, executar e avaliar programas persuasivos de comunicação de marca coordenados e mensuráveis ao longo do tempo voltados aos consumidores, clientes e clientes em potencial, empregados e parceiros, e outros públicos-alvo relevantes, externos e internos. A meta é gerar tanto retorno financeiro no curto prazo quanto construir uma marca de longo prazo e valor ao *stakeholder* (SCHULTZ, 2004, p. 8-9 apud BELCH, BELCH, 2008, p. 11).

A integração comentada pela autora e a proposta pela comunicação integrada de *marketing*, concordam com as exigências - interação, unificação de mensagem, instruções, boa vontade e envolvimento de todos os colaboradores - para que o processo seja efetivo. Essa convergência se dá pela junção da comunicação em caráter institucional, mercadológico, administrativo e interno, que formam o composto da comunicação organizacional, a fim de agregar à comunicação uma função estratégica. Afinal, “as novas configurações do ambiente social global vão exigir das organizações novas posturas, necessitando elas de um planejamento mais apurado da sua comunicação para se relacionar com os públicos, a opinião pública e a sociedade em geral” (KUNSCH, 2007, p.40).

1.2 Comunicação digital

A partir da Revolução Industrial do século XIX e com o aumento da industrialização, passaram a ocorrer grandes transformações nos meios e processos das organizações, conforme Kunsch:

[...] faz com que empresas, até hoje, criem formas de se comunicar com o público interno, por meio de publicações dirigidas especialmente aos empregados, e com o público externo, por meio de publicações centradas na divulgação dos produtos, diante da concorrência que se expande e dos novos

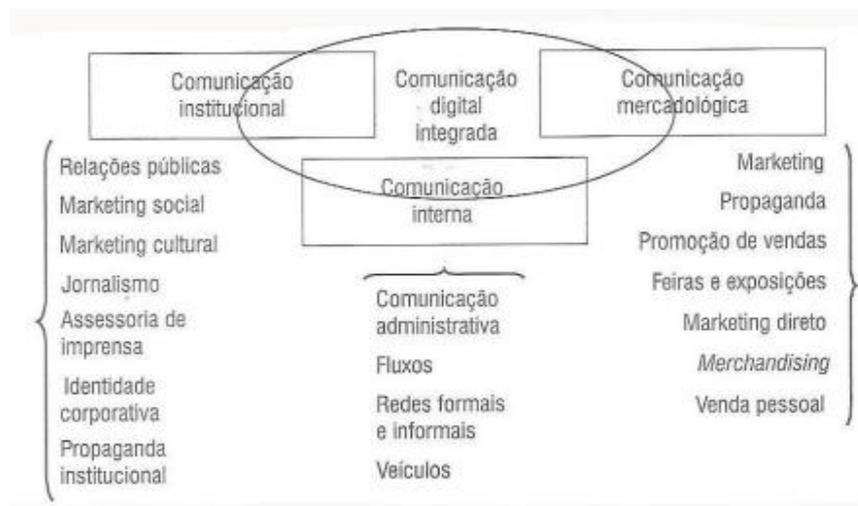
processos de comercialização que se estabelecem (KUNSCH, 2006, p. 24).

A evolução da comunicação no ambiente corporativo, resultou na inclusão dos processos na era digital da comunicação, na qual áreas de conhecimento e de produção de informações estão cada vez mais integradas. A autora afirma que, na sociedade atual, as organizações precisam fazer frente a todos os desafios da complexidade contemporânea, tais como planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação. “Não basta pautar-se por ações isoladas de comunicação, meramente táticas, para resolver questões, gerenciar crises e gerir produtos, sem uma conexão permanente, bem pensada, com a análise ambiental e as necessidades do público” (KUNSCH, 2006, p. 25).

As novas configurações do ambiente social global são procedentes do surgimento da *internet*, dos *softwares* e das interfaces decorrentes do desdobramento tecnológico. “As tecnologias digitais surgiram, então, como a infraestrutura do ciberespaço, novo espaço de comunicação, de sociabilidade, de organização e de transação, mas também novo mercado da informação e conhecimento” (LÉVY, 1999, p. 32).

O modelo de Comunicação Digital Integrada, apresentado por Saad (2009), ilustra como a comunicação digital se tornou um canal estratégico utilizado pelo ambiente corporativo como meio de contato e relacionamento com seu público. Para Kunsch (2009), o processo de comunicação estratégica ocorre por meio da avaliação de cada composto comunicacional, previsto por três grandes vertentes da comunicação integrada: a comunicação interna, a comunicação mercadológica e a comunicação institucional, conforme ilustração a seguir.

Figura 2: Modelo de Comunicação Digital Integrada



Fonte: Kunsch (2003) por Saad (2009, p. 322).

Após a etapa de análise, a comunicação digital integrada pode ser fundamentada pela corporação, por meio do uso das redes de conexões promovidas pelas tecnologias digitais de informação e comunicação, ou seja, por todo e qualquer tipo de distribuição de conteúdo realizado por meio da *internet*. Dessa forma, tem-se na comunicação digital um processo interativo com o público.

A comunicação digital apresenta-se como um processo comunicativo em rede e interativo. Neste, a distinção entre emissor e receptor é substituída por uma interação de fluxos informativos entre os internautas e as redes, resultante de uma navegação única e individual que cria um rizomático processo comunicativo entre arquiteturas informativas (*site*, *blog*, comunidades virtuais etc.), conteúdos e pessoas (DI FELICE, 2008, p. 44).

A comunicação digital se tornou, portanto, um canal estratégico utilizado pelo ambiente organizacional como meio de contato e relacionamento com seu público e que, segundo Saad (2009), deve estar de acordo com o plano de comunicação integrada definido pela empresa. Assim, a *Internet* permite que corporações explorem diversos espaços de fala e posicionamento, porém é necessário que a organização tenha consciência estratégica das justificativas que fundamentam a escolha pelo uso dos ambientes e canais digitais que querem ou já possuem, tendo serviços integrados.

As organizações têm de se valer de serviços integrados nessa área, pautando-se por políticas que privilegiem o estabelecimento de canais de comunicação com os públicos vinculados. A abertura de fontes a transparência das ações serão fundamentais para que as organizações possam se relacionar com a sociedade e contribuir para a construção da cidadania na perspectiva da responsabilidade social (KUNSCH, 2003, p. 90).

A digitalização dos sistemas de comunicação implica em séries de cuidados que devem ser reforçados, uma vez que a interação organizacional com o público interno e externo tem como características a rapidez do envio e do recebimento da mensagem. É importante que o diálogo seja claro e transparente para que os ruídos comunicacionais sejam reduzidos. Kunsch (2007, p.44) adiciona ao entendimento que “a comunicação digital ocupa um espaço de destaque na convergência midiática pelo poder de interatividade que possui nos relacionamentos institucionais e mercadológicos com os públicos e a opinião pública”. Assim, a comunicação organizacional digital passa a contar não só com fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador, receptor, *feedbacks* e ruídos, mas, também, com a experiência

compartilhada do usuário-consumidor com a corporação, diferenciando a produção de conteúdos nos canais comunicacionais.

Os territórios digitais cada dia mais presentes em nosso cotidiano tiraram o poder da empresa como produtora de conteúdo. As características tecnológicas, as interações entre homem e máquina, enfraqueceram a diferenciação analógica entre emissor e receptor. Neste quadro, a empresa é mais um importante produtor de conteúdo no âmbito de uma rede de protagonistas que contrapõem o tempo todas as suas interpretações a respeito de praticamente todos os temas que antes eram propostos e discutidos apenas nas salas das direções organizacionais. [...] Outro aspecto está ligado à produção de parte das ações de comunicação organizacional por robôs e por personas (NASSAR, 2006, p. 37).

Assim, a tecnologia somada à comunicação organizacional não só intermedia o contato entre as partes mas, proporciona canais de troca de mensagens e informações onde receptor e emissor performam como produtores de conteúdos, como uma comunidade virtual, em que Costa (2005) supõe a existência de um grupo que participa interativamente em torno de ideias compartilhadas para atingir diversos fins.

1.3 O *marketing* e os serviços

O termo *marketing*, segundo Las Casas (2006), é usado não apenas para ajudar empresas a vender mais, mas também para coordenar qualquer processo de troca. Assim, ferramentas de *marketing* podem ser usadas em diversas possibilidades, como (1) na análise dos motivos de insatisfação para redesenhar questões relacionadas ao produto de modo a esperar a mudança das crenças e das atitudes do mercado; (2) na busca por maneiras de conectar os benefícios do produto com as necessidades e os interesses das pessoas de modo que desejem a mercadoria; e (3) na mensuração do potencial do mercado e nas formas de atendê-lo da melhor forma. Além destas, conforme o autor, as ferramentas de *marketing* podem (4) auxiliar em mudanças de produto e de cliente para reativar a demanda de uma mercadoria, adaptando o mesmo conforme tendências e novas práticas; (5) ajustar e promover uma melhor distribuição das demandas; (6) acompanhar as tendências de mercado e, quando preciso, realizar ajustes na mercadoria; (7) ajustar a oferta à demanda; e, (8) reduzir o consumo de uma mercadoria, quando a obtenção do mesmo é condenado pela sociedade/legislação.

O *marketing* se apresenta como importante ferramenta organizacional que auxilia não apenas o impulsionamento de produtos (entendendo-se aqui a palavra “produto” como bem físico), mas também na busca por alinhamentos aos objetivos organizacionais. “O *marketing*

envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Suprindo necessidades gerando lucro” (KOTLER, 2012, p.3).

A natureza dos serviços, conforme Lovelock (2011), acarreta desafios de *marketing* distintos, devido ao fato de não se abranger a administração de interface com os clientes. Assim, “os 4 P’s do *marketing*, da forma como foram desenvolvidos para produtos, não são adequados para lidar com questões decorrentes do *marketing* de serviços e devem ser adaptados e ampliados” (LOVELOCK, 2011, p. 28). Isto posto, são estabelecidos, então, 7 P’s do *marketing*.

O composto de *marketing*, também conceituado na literatura como *mix de marketing*, consiste em “um conjunto de instrumentos de *marketing*, táticos e controláveis, que a empresa utiliza para gerar o resultado que pretende conseguir no mercado-alvo” (KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002, p.12). Este composto engloba variáveis controláveis chamadas de 4 P’s: produto, preço, ponto de venda/praza e promoção. Com relação aos serviços também são estudados: processos, ambiente físico e pessoas totalizando, assim, os 7 P’s.

Quadro 1: Os Sete Ps do *Marketing*

PRODUTO <i>(Product)**</i> Qualidade Características Opções Estilo Embalagem Tamanhos Serviços Garantias Devoluções Marca	PREÇO <i>(Price)</i> Preços de tabela Descontos Margens Prazos de pagamento Condições de crédito	DISTRIBUIÇÃO <i>(Place)</i> Canais Cobertura Localização Estoques Transporte	COMUNICAÇÃO <i>(Promotion)</i> Propaganda Venda pessoal Promoção de vendas Publicidade
EVIDÊNCIAS FÍSICAS <i>(Physical Evidence)</i> Disposição de objetos Materiais utilizados Formas/linhas Luzes e sombras Cor Temperatura Ruído	PROCESSOS <i>(Processes)</i> Políticas e procedimentos Duração do ciclo de fabricação/entrega Sistemas de treinamento e remuneração	PESSOAS <i>(People)</i> Fornecedores de serviços Atendimento ao cliente Outros funcionários e outros clientes	

Fonte: Kotler; Hayes; Bloom, 2002, p.11.

1.3.1 Produto

O produto é tido no composto como algo tangível que atende às necessidades básicas dos consumidores, a fim de projetar valor significativo ao público-alvo, indo ao encontro do que o público quer consumir.

Os serviços consistem de um produto principal que atenda à necessidade básica dos consumidores e um leque de elementos de serviços suplementar que reforcem mutuamente as melhorias de valor agregado que ajudarão os clientes a usarem o produto principal de forma mais eficaz (LOVELOCK, 2011, p.29).

Isto posto, serviços atrelados aos produtos agregam na forma como o cliente percebe a mercadoria, possibilitando um maior valor atribuído tanto à experiência da compra quanto da utilização do mesmo. Entretanto, quando mal empregado o serviço, o resultado tende a ser recíproco.

1.3.2 Preço

O fator preço, por sua vez, conforme Lovelock (2011, p.31) é altamente dinâmico, “com níveis de preço ajustados ao longo do tempo, de acordo com fatores como tipos de clientes, lugar e hora da entrega, nível de demanda e capacidade disponível”. Esses fatores, quando analisados no contexto mercadológico, alteram a percepção do valor de um serviço. Assim, de acordo com o autor, profissionais de marketing precisam não só estipular preços que o público esteja disposto a pagar, mas também buscam reduzir outros gastos incômodos aos quais os clientes podem incorrer ao usar os serviços. Assim, o valor do serviço não deve trazer prejuízos financeiros para a organização, mas deve se levar em consideração as despesas que o público pode vir a ter, como deslocamento até o local do serviço, dedicação de seu tempo, além do esforço físico e mental indesejados da experiência e de possíveis exposições sensoriais negativas. Todos os cenários, no ponto de vista da organização e do público devem ser analisados para a composição do preço.

1.3.3 Canais de distribuição

Os canais de distribuição de um serviço consistem na praça. O ponto de venda pode envolver canais físicos e/ou eletrônicos, a depender da natureza do serviço ofertado. O ambiente digital, com a possibilidade de contato, transações, negociações e até mesmo consumo *on-line* está remodelando a estratégia de distribuição para uma ampla gama de setores, com a ressalva

de que o produto principal, na maioria das situações, é distribuído por meio de canais físicos, como agências de Correio, sendo, assim, a distribuição impactada pelo tempo da entrega da prestadora por tal serviço.

O fator tempo com frequência assume grande importância. Agilidade e conveniência de lugar e hora tornaram-se fatores determinantes para uma eficaz distribuição e entrega de serviços, além de gerar muitas oportunidades para novos negócios, se você achar maneiras de economizar o tempo de outras pessoas (LOVELOCK, 2011, p.30)

Dessa forma, os canais de distribuição tendem a ofertar serviços de maneira simplificada, em que as etapas para o consumo sejam instintivas, sem que seja necessário dispender esforço e tempo além do desejado pelo público, dentro das limitações tecnológicas que a organização possui.

1.3.4 Promoção

A promoção do serviço, desempenha três papéis vitais: “prover informações e conselhos necessários, persuadir consumidores-alvo quanto aos méritos de um produto específico e incentivá-los a agir em momentos específicos” (LOVELOCK, 2011, p. 32). No *marketing* de serviços, a promoção possui uma comunicação educacional. Assim, a organização deve instruir seu público sobre como obtê-lo e seus benefícios. Entretanto, como serviços são intangíveis, há como obstáculo o receio do público pela compra do que não pode ser visto e tocado, fazendo com que a promoção do serviço seja interpretada pelo público como arriscada.

A intangibilidade mental representa um problema (e, desse modo, um risco percebido) para clientes que compram pela primeira vez e carecem de exposição anterior a determinado tipo de serviço (LOVELOCK, 2011, p. 32).

Para estabelecer a confiança do público, é necessário que a comunicação impulse a reputação do serviço no mercado, assim como suas credenciais e a experiência do seu corpo profissional. Neste caso, é de suma importância que os funcionários sejam treinados e mantenham uma conduta de tratamento uniforme, refletindo os valores da organização, a fim de dar suporte para as eventuais dúvidas e questões levantadas pelo público. Conforme o autor, “um papel importante das comunicações e promoções de uma empresa de serviços consiste em educar e treinar clientes sobre como utilizar com eficácia seus canais de entrega de serviço” (LOVELOCK, 2011, p. 33).

1.3.5 Processo

Além das funcionalidades dos serviços, é importante analisar o processo. Insumos e produtos operacionais tendem a variar amplamente no contexto mercadológico e, assim, podem tornar a gestão do processo de serviço ao cliente um desafio, conforme elenca Lovelock (2011):

Quando um serviço é entregue pessoalmente e consumido no instante em que é produzido, a ‘montagem final’: (1) ocorre em tempo real; (2) é ‘realizada’ por pessoas diferentes (as quais podem ter habilidades e motivações distintas), com a produção do cliente (que normalmente conhece pouco sobre o serviço), geralmente cercado de outros clientes (que podem ter comportamentos inesperados e mesmo inaceitáveis); e (3) pode contar com operações distribuídas, Às vezes por milhares de pontos ou filiais, como no caso de franquias (LOVELOCK, 2011, p. 33).

A fim de reduzir possíveis divergências da entrega do serviço, o autor apresenta como caminho: “planejar os processos de atendimento ao cliente, adotar procedimentos padronizados, implementar rigorosa gestão da qualidade do serviço, treinar funcionários com esmero e automatizar tarefas antes executadas por pessoas” (LOVELOCK, 2011, p. 34). A automação das tarefas, entretanto, não pode envolver o todo envolvido no atendimento ao cliente, visto que particularidades de casos, dúvidas e/ou questões exigem tratamento específico, potencializando a experiência do indivíduo com o serviço e a organização.

Ainda no processo dos serviços, é importante conhecer o papel do cliente na co-produção, cooperando com a equipe de atendimento. Isso devido às tecnologias de autosserviço, facilitadas pela *internet*, telecomunicações e máquinas inteligentes. Entretanto, ainda que o cliente tenha papel no processo, é crucial que as ferramentas que intermediam esse contato sejam projetadas de forma a atender a abertura de chamados com o mínimo de ruídos e com entregabilidade assertiva. Tendo que serviços não podem ser estocados, é crucial o planejamento do processo.

No caso dos serviços, estocar significa deixar clientes esperando no processo! Portanto, tópicos intimamente relacionados com a gestão do processo de serviços são a gestão do equilíbrio entre oferta e demanda, o planejamento dos sistemas de espera e reservas, das configurações de fila e a gestão da psicologia de espera do cliente (LOVELOCK, 2011, p. 34).

Dessa maneira, organizações precisam conhecer a sazonalidade da busca pelo serviço, de modo a prever a linha de frente necessária ao atendimento.

1.3.6 Ambiente físico

Além disso, é necessário planejar o ambiente em que o cliente estará quando for preciso aguardar, de modo que a experiência não seja negativa, influenciando em questões como sinalização, aroma, iluminação e organização do ambiente, além da padronização na identificação dos funcionários e o funcionamento dos equipamentos. “Empresas de serviço precisam gerenciar o *servicescape*¹ com cuidado, uma vez que cria impacto sobre a satisfação dos clientes e a produtividade dos serviços” (LOVELOCK, 2011, p. 35).

1.3.7 Pessoas

Especialmente no *marketing* de serviços, o composto “pessoas” é um fator que deve ser destacado, uma vez que clientes “buscam por indicações concretas para avaliar a qualidade e o serviço prestado” (KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002, p.14).

“As pessoas compram produtos porque acreditam que eles funcionem. Mas com serviços, as pessoas lidam com quem elas gostam e tendem a adquirir esses serviços porque acreditam que gostarão deles igualmente” (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014. p. 11). Dessa forma, serviços assumem diversas frentes de atuação, sendo, conforme Blois (1974, p. 137), “uma atividade oferecida para venda que produz benefícios e satisfações sem levar a uma mudança física na forma do bem”². Isto posto, no ambiente do *marketing*, serviços são compreendidos como ações em prol de alavancar os objetivos corporativos e da satisfação das necessidades e/ou desejo dos consumidores.

O ato de consumir é uma das variáveis comportamentais dentro do processo dinâmico de tomada de decisões. É crucial motivar o cliente, ou seja, despertar a necessidade e o desejo de satisfazê-la, a fim de aferir a meta. “A maioria das metas pode ser alcançada por uma série de caminhos, e o objetivo das empresas é convencer os consumidores de que a alternativa que eles lhe oferecem é a melhor oportunidade para concretizar aquela meta” (SOLOMON, 2016, p. 229). Desta forma, o comportamento do consumidor possui correlação com os estímulos internos e externos, as necessidades e as táticas de convencimento dos profissionais do mercado. Os estímulos influenciam, enquanto o processo da tomada de decisão avalia os prós e os contras das diferentes opções de que o mercado dispõe.

Clientes consomem bens tangíveis e serviços intangíveis em suas trocas organizacionais e mercadológicas. Já os serviços são classificados sob diversos critérios por

¹ Ambiente físico no qual um processo de serviço ocorre.

² Texto original: “A service is an activity offered for sale which yields benefits and satisfactions without leading to a physical change in the form of a good”.

Hillmann (2013). Dentre as classes elencadas pelo autor constam:

- a) Serviços de consumo: prestados diretamente ao consumidor final, classificados por conveniência (cuja escolha é feita em função da comodidade das pessoas), por escolha deliberada (em que é levado em consideração o *mix* de *marketing*, onde há, por meio do comprador, a comparação na relação custo-benefício), e por especialidade (sendo estes muito específicos, guiados pela expertise de quem comanda este serviço, como é o caso de médicos, advogados e etc, que atuam sob conhecimentos e práticas específicas);
- b) Serviços voltados às organizações: podem ser focados em equipamentos; em facilidades; e em consultoria e de orientação em geral;
- c) Serviços tangíveis e intangíveis: aqueles que despertam um ou mais dos cinco sentidos, que podem ser vistos, tocados ou cheirados, e os que não podem.

O quadro abaixo ilustra as classificações aplicadas com relação aos intangíveis.

Quadro 2: Classificação dos serviços com base na tangibilidade

Classificação	Serviços Organizacionais	Serviços de consumo
Serviços relacionados a produtos altamente intangíveis	Serviços de segurança de comunicação interna e externa. Tele vendas, licenciamentos, direitos de aquisição e uso, avaliações de empresas, terrenos, etc. para futuras fusões ou aquisições de empresas. Serviços de consultoria em geral. Ouvidoria.	Serviços prestados por museu, teatro e cinema. Serviços de uma agência de emprego ou de estágios profissionais. Diversões e parques temáticos, serviços de educação nos diversos níveis e apresentações hoje possíveis. Serviços de orientação de viagens de turismo.

Fonte: Hillmann (2013, p. 106).

A organização quando se apresenta para o consumidor, segmenta-se em: produção de utilidade tangível (produtos/bens) e intangível (serviços). A utilidade de bens varia conforme a durabilidade do produto em questão sendo um bem não durável ou durável. No entanto, Kon

(1999), ao rever conceitos e tipologias sobre as atividades de serviços, destaca que, ao contrário da forma que se pode classificar e mensurar a produção de produtos, os serviços, por serem muitas vezes invisíveis, apresentam a dificuldade de captação em termos monetários, ainda que em economias competitivas e amplamente monetizadas. Conforme a autora, dessa forma “permanece um montante não definido de valor não registrado nos dados existentes sobre o Produto Nacional Bruto dos países e permanece a falta de definição sobre a fronteira de atuação de certos serviços” (KON, 1999, p. 71).

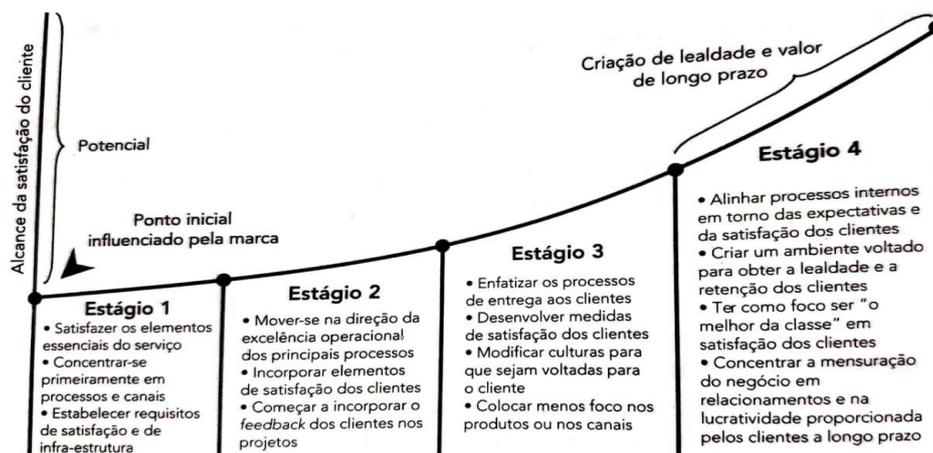
Ainda sem garantir que toda amostra de serviços esteja contemplada no Produto Interno Bruto (PIB), no Brasil, dados do Banco Mundial, levantados por Lovelock e Gummesson (2011), mostram que a exportação de serviços excedeu a exportação de bens em 2008. Segundo eles, os subsetores que mais participam da exportação de serviços foram: os serviços empresariais, profissionais e técnicos; as viagens internacionais e os transportes, esses, conforme análise dos autores, responderam por 80% das receitas de serviços. Entretanto, no mesmo período em que a exportação aumentou, a importação cresceu a um ritmo inferior ao das importações de bens, sendo 27,9% contra 42,6%.

Serviços caracterizam o intercâmbio de valor entre vendedor e comprador em um mercado, são, então, atividades econômicas que buscam o êxito na troca de valor entre as partes envolvidas no processo.

São atividades econômicas que uma parte oferece a outra. Geralmente baseadas no tempo, seu desempenho traz a seus destinatários os resultados desejados, objetos ou outros ativos pelos quais os compradores têm responsabilidade. [...] Como troca de dinheiro, tempo e esforço. Os consumidores e serviços esperam receber o valor do acesso a bens, mão de obra, habilidades profissionais, instalações, redes e sistemas, mas eles não costumam deter a propriedade de qualquer um dos elementos físicos envolvidos (LOVELOCK; GUMMESSON, 2011, p.21).

A fim de estruturar a organização com foco nos clientes, é preciso compreender os estágios da excelência dos serviços (Figura 3) que colaboram com a construção da competência da equipe responsável, gerenciamento do desempenho, equilíbrio dos custos, assim como a qualidade e o atendimento.

Figura 3: Estágios da Excelência nos Serviços



Fonte: HSM Management nº32, ano 6, maio - junho 2002 apud DANTAS (2018, p. 30).

O primeiro estágio é interno, a empresa estabelece requisitos de satisfação e de infraestrutura dos processos e canais, analisados por Dantas (2018, p. 30) como “concentração de custos e em lidar com solicitações de serviços de rotina”. Já o segundo estágio, é guiado pela oferta de serviços que a organização acredita serem de qualidade para o consumo do público esperando, assim, *feedback* sobre os mesmos para aperfeiçoamentos. No terceiro estágio, tem-se como foco o relacionamento com o cliente, diminuindo a atenção dos produtos e canais, e transferindo para a integração de informações sobre o público. Por fim, no quarto estágio, “a empresa atinge seu ponto de excelência, em que processos internos estão alinhados em torno da satisfação dos clientes” (DANTAS, 2018, p. 30), assim, a organização prioriza a fidelização de seus clientes, por meio da oferta dos melhores serviços em sua categoria no mercado, sendo então referência.

Para alcançar a eficácia e a eficiência dos serviços é preciso lembrar que serviços não podem ser: tocados, prestados pela metade e estocados. Além disso são heterogêneos, “como os serviços são percebidos pelos que os consomem, não se pode dar o mesmo tratamento a todos, os serviços são heterogêneos, adequados quase a cada indivíduo” (DANTAS, 2018, p.12). Assim, os serviços não podem ser padronizados em seu todo, implicando que a equipe responsável seja treinada e preparada para diversas frentes de atuação.

A integração dos serviços com os clientes muitas vezes ocorre de forma direta com funcionários. Assim, é imprescindível que a equipe seja selecionada com base nas habilidades e atitudes equiparadas com os objetivos organizacionais e, após isso, treinada e motivada na realização de suas tarefas. As pessoas envolvidas na organização interagem com os clientes de forma a ofertar soluções.

2. O ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR

A interseção entre a troca de relações do cliente/consumidor com a organização ocorre por meio do serviço de atendimento. Entende-se o atendimento como um facilitador de processos e harmonizador de interesses, onde gere conflitos de forma produtiva, além de buscar soluções que beneficiam as partes envolvidas (DANTAS, 2009), de modo a colaborar com objetivos, valores e missão da organização. A ação do atendimento no ambiente organizacional pode ocorrer em diversos canais e meios, envolvendo diferentes indivíduos, o que torna a sua boa prática complexa.

O atendimento ao público é um serviço complexo; sua simplicidade é apenas aparente. Trata-se de uma atividade social mediadora que coloca em cena a interação de diferentes sujeitos em um contexto específico, visando responder a distintas necessidades (FERREIRA, 2016, p.134).

O caráter social do atendimento ao público se manifesta por meio da comunicação entre as partes envolvidas, dando visibilidade às suas necessidades, experiências e expectativas. De acordo com Ferreira (2016, p. 134), “a instituição, enquanto palco onde se desenrola o atendimento como atividade social, não é neutra; ao contrário, os objetivos, os processos organizacionais e a estrutura existentes são elementos essenciais conformadores da situação de atendimento”. Assim, o serviço de atendimento há de refletir o que a empresa diz ser e querer, não podendo gerar outra persona, tem que ser padrão no entendimento do corpo organizacional.

A interlocução entre a corporativa e o cliente ocorre sob especificidades, ou seja, sob a ideia de que nenhum cliente é igual ao outro. Sendo importante considerar que mesmo em cenários de relacionamento semelhantes, as soluções não podem ser replicadas antes de analisadas, pois, fatores externos inerentes ao consumidor afetam a forma como a mensagem é interpretada e absorvida, ou seja, uma mesma solução pode gerar atitude positiva em um indivíduo e negativa em outro.

A mensagem precisa ser estruturada conforme o atendente percebe o público-alvo. As normas sociais são importantes preditoras de ações, uma vez que os indivíduos, independentemente do nicho, possuem a necessidade de pertencimento. Assim, a construção da fala deve ser planejada. De acordo com Frank Luntz (apud ARRUDA, 2015, p.30), toda mensagem está sujeita às interpretações e às emoções dos indivíduos que as recebem. Diversos fatores podem tornar a comunicação mais influente, como:

(1) a Simplicidade do vocabulário, adequado ao ambiente de fala, promove clareza à ideia; (2) a credibilidade das informações e a sinceridade "diga o que quer dizer e seja o que diz"; (3) a consistência, repetição da mensagem para a fixação da mesma pelo público; (4) a inovação, uma nova visão à ideia/ao produto; (5) o som e a textura, uma sequência de palavras que possuem a mesma primeira letra, o mesmo som, ou a mesma cadência silábica é mais memorável do que uma junção aleatória de sons; (6) a citação de aspirações, humanizar a mensagem desencadeia uma memória emocional; (7) a contextualização e relevância do produto, explicar o "porquê" (ARRUDA, 2015, p. 31).

A estruturação dos argumentos, o modo como a informação é codificada ou mentalmente programada, ajuda a determinar como o cérebro a armazenará e a processará. Este processo auxilia na determinação da eficácia da comunicação entre as partes.

Os componentes do atendimento ao público foram sintetizados por Dantas (2018, p.40) em seis itens: (1) clientes, sendo os indivíduos que adquirem ou utilizam regularmente produtos e/ou serviços da empresa; (2) atendentes, os funcionários da organização que têm contato com o público; (3) normas e regulamentos, as leis, regulamentos e normas internas que norteiam o que pode ou não ser praticado no atendimento e na sua função; (4) procedimentos internos, as práticas habituais da organização que orientam o funcionamento e a prestação de serviços; (5) elementos de consulta, os mecanismos de consulta para efetivação do atendimento. (6) instalações, todos os aspectos físicos da empresa em que o funcionário e o público perpassam.

A interligação dos componentes de atendimento proporciona um padrão no fluxo e na percepção organizacional por meio de seus clientes, pois, quando nessas condições, o atendimento flui de acordo com as expectativas do público e das normativas internas da organização. Os serviços, sendo inseparáveis, não podem ser realizados de forma parcial. Assim, é de suma importância a preocupação com a manutenção da qualidade.

2.1 O SAC - Serviço de atendimento ao consumidor

A busca pela opinião dos consumidores muda a relação entre a empresa e o cliente. No Brasil, em 1990, foi promulgado o Código de Proteção e Defesa do Consumidor, por meio da Lei nº 8.078, que decreta e sanciona os direitos do consumidor. Nesse sentido, afirma Pyloridis (1998):

Com o mote de que “sua opinião é muito importante”, viu-se a proliferação do SAC (Serviço de Atendimento ao

Consumidor), não somente para ouvir reclamações e sugestões, mas outrossim para realizar planejamentos mercadológicos e pesquisas de opinião, além de pretender passar a imagem de qualidade para o cliente, sem contar o fato de que para a empresa é melhor ela mesma checar a reclamação do que esperar a notificação do Procon ou outro órgão de defesa (PYLORIDIS, 1998, p. 03).

Isto posto, o SAC é um processo “resultante da sinergia de diferentes variáveis: o comportamento do usuário, a conduta dos funcionários envolvidos (direta ou indiretamente) na situação, a organização do trabalho e as condições físico-ambientais/instrumentais” (FERREIRA, 2016, p. 134). Assim, é importante considerar não apenas a performance do indivíduo responsável, direto ou indiretamente, pelo atendimento, mas também os demais elementos que agregam valor ao produto e a marca no ponto de vista do cliente.

Como um canal de comunicação com consumidores, o SAC é, portanto, um instrumento que auxilia na obtenção de informações necessárias para melhor atender aos clientes (ISNARD, 1997) e, desta forma, se configura como fornecedor de importantes informações para o planejamento estratégico organizacional. Por meio deste serviço, o consumidor e a empresa têm a oportunidade de interagir, estabelecendo o que se denomina por “encontros de serviço” (GRÖNROOS, 2003), que consistem nas interações entre consumidores e atendentes.

O SAC perpassa por progressos, sendo pautado sob diversos canais e formatos que se comportam de forma cooperativa, sem eliminar a existência do outro, que colaboram para a construção da visão dos pontos positivos e negativos da organização com relação aos produtos e serviços oferecidos. Segundo Paim (2014):

O serviço de atendimento vai muito além da regulamentação prevista na lei. Ele se tornou um serviço estratégico que monitora a satisfação, gera fidelização dos clientes e melhora a lucratividade dos serviços e produtos oferecidos pela empresa (PAIM, 2014, p.41).

Ao implementar o SAC, as organizações devem estar preparadas para atender corretamente aos consumidores, pois é ambiente de depósito de opiniões negativas e positivas de clientes, o que proporciona análises estratégicas e mercadológicas para as empresas. Isto posto, é clara, segundo Pyloridis (1998, p. 04), a importância de “analisar e conhecer o consumidor, procurando atender suas necessidades, desejos, carências, de certa forma, superando suas expectativas”. Ao compreender (1) quem é o cliente, (2) o que busca e (3) o que espera, a organização consegue moldar seus produtos e serviços sob essas respostas, conforme as expectativas e a realidade de seus clientes, propiciando uma relação de

encantamento devido a satisfação de seus desejos.

Conforme relatório do *NewVoiceMedia* (2018), o serviço de atendimento inadequado reflete em 67% dos clientes que abandonam empresas por se sentirem desvalorizados e não terem as informações necessárias no tempo hábil, transitando em diversos setores da organização para terem suas questões sanadas. Dentre os métodos preferidos de comunicação estão: ligação telefônica (48%), e-mail (24%), mídia social (11%), *chats on-line* (6%) e texto (3%). Entretanto, a pesquisa revela que 27% dos entrevistados consideram ligações como a maneira mais eficaz de resolução de problemas, enquanto 32% disseram que não há maneira eficaz de solucionar problemas de atendimento ao cliente. Dentre os motivos da insatisfação no atendimento, estão os obstáculos de comunicação que incluem: (i) não poder falar com uma “pessoa real” no primeiro contato com a organização, fruto de processos robotizados e automatizados; (ii) ter que repetir informações para diversos atendentes; e (iii) não ter canais de contato com a organização com ambientes bem sinalizados.

Para diagnosticar a origem dos problemas existentes no atendimento e aprimorar a qualidade do mesmo, Ferreira (2016) destaca ser preciso: (1) compreender os processos da organização para que seja percebida o fluxo e a forma em que o serviço ocorre, compreendendo os efeitos sobre a sua eficácia e qualidade; (2) identificar e analisar o conjunto de fatores - como perfil, competência profissional e estado de saúde dos atendentes - que orientam a conduta dos atendimentos em situações de contato com o público; e (3) identificar e analisar o perfil socioeconômico, a representação social e a satisfação dos usuários.

Assim, para melhor atender aos consumidores é preciso personalizar os serviços organizacionais conforme as preferências e necessidades do cliente, visto que, quando analisados individualmente, apresentam particularidades que o plural “clientes” não necessariamente abrange. Isto posto, é preciso investir na gestão de relacionamento com o cliente, conhecido como *Customer Relationship Management* (CRM). Kotler e Keller (2006, p. 51), apresentam o CRM como “gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e de todos os ‘pontos de contato’ com ele, a fim de maximizar a sua fidelidade”. Dantas (2018) segue nessa definição, elencando:

O CRM é a integração entre o marketing e a tecnologia da informação para promover a empresa de meios mais eficazes e integrados para atender, reconhecer e cuidar do cliente em tempo real e transformar estes dados em informação que, disseminada pela organização, permita que o cliente seja “conhecido” e cuidado por todos (DANTAS, 2018, p. 32).

Para que o atendimento ao cliente e ao consumidor seja otimizado em termos de

satisfação e resultados na relação com a empresa, é importante a profissionalização da personalização por meio da adoção de conceitos de gestão que busquem conhecer a fundo seus clientes para, assim, registrar, analisar e compartilhar as informações dos mesmos com todo o corpo organizacional. “Uma abordagem personalizada no atendimento ao cliente pode ser dividida em três etapas: identificar o cliente, aprender sobre ele e atendê-lo” (DANTAS, 2018, p.33).

Isto posto, o serviço de atendimento ao consumidor, independentemente do canal de *marketing* utilizado, *online* ou *offline*, precisa estar em sincronia, mantendo a coerência sobre o que é informado ao consumidor. Assim, como já foi estudado, “não se pode oferecer um serviço parcial. As pessoas avaliam a qualidade do atendimento de uma empresa por seu serviço geral” (DANTAS, 2018, p. 44).

2.2 A internet como ambiente para o SAC

A modernização dos canais de comunicação, advinda com a *internet*, resulta em novas oportunidades de relacionamento com clientes e público-alvo. Para construir relações duradouras com clientes na *web*, é preciso, conforme Dantas (2018, p. 224), considerar alguns aspectos:

- (1) Conhecer, da forma mais detalhada possível, os hábitos de compra do cliente e/ou os principais motivos pelos quais ele costuma entrar em contato com a empresa ou organização;
- (2) ser transparente, ou seja, não alimentar dúvidas ou incertezas na mente dos clientes;
- (3) deixar sempre um meio de se entrar em contato com um empregado ou funcionário;
- (4) municiar o *site* e os canais de contato com os clientes com informação de conteúdo relevante, fácil e verdadeiro;
- (5) responder dúvidas de *e-mail* no máximo 24 horas, assumir a responsabilidade e tentar resolver conflitos de forma antecipada (DANTAS, 2018, p. 224).

Os canais de atendimento consistem em e-mails, redes sociais, *sites*/aplicativos e *blogs* que atuam sob diferentes usabilidades. Diferente de outros ambientes, a *internet* possibilita que usuários escolham os anúncios que os impactam, eles decidem sobre quais as informações que serão ou não absorvidas. Assim, no planejamento dos canais digitais a serem usados na comunicação com o público, deve-se considerar a propensão do usuário em consumir e interagir com as informações apresentadas. Dantas (2018) apresenta algumas características sobre os canais:

2.2.1 *E-mail*

O bom uso do *e-mail* depende, sobretudo, de uma base de contatos ativos e disponíveis em receber informações da organização, filtrados em clientes e público-alvo. Dessa forma, é possível o direcionamento de informações específicas para o destinatário, tendo o objetivo de converter e manter clientes. Ferramentas de automação de envio e réguas de relacionamento possibilitam identificar o momento em que os *leads* - pessoas que interagiram com a marca de forma virtual - se encontram.

2.2.2 Redes sociais

O emprego de redes sociais na comunicação com o cliente é considerado pelo autor como uma opção mais informal de contato com o público. Os usuários, em canais como *YouTube*, *Twitter*, *Facebook*, *Instagram*, dentre outros, estão mais propensos a serem impactados, por mais de uma vez ao dia, pela organização. Além disso, as redes sociais possibilitam maior interação entre clientes/empresa e clientes/clientes.

Criado em 2004, o *Facebook* é a maior rede social do mundo com 2,3 bilhões de usuários ativos, além de ser um nicho de negócios com venda de espaços no *site* para a publicidade. As principais características da rede social *Facebook* com relação ao atendimento ao público são: a classificação da empresa; a interação por meio de comentários, curtidas e compartilhamentos; e o diálogo via *messenger* – campo de diálogo direto com atendentes da empresa. Entretanto, nesta rede social a empresa pode, caso queira, bloquear a classificação dos usuários, assim como não permitir o diálogo pelo *chat* ou limitar os horários para o atendimento.

Já, o *Twitter* é considerado um *microblogging* (pequeno *blog*) devido à limitação de postagem com até 280 caracteres e à semelhança com relação da disponibilização das mensagens compartilhadas, sendo em ordem cronológica reversa, com atualização frequente e edição simplificada do conteúdo (SANTORO; SOUZA, 2008). Desse modo, no que tange ao atendimento ao público, as interações entre cliente e marca ocorrem por meio de citações diretas ou indiretas nos textos, que, geralmente, relatam uma experiência com produtos e/ou serviços; e por meio das mensagens privadas, conhecidas nessa rede como “DM”.

O *Instagram*, lançado em 2010, por sua vez, oferece o serviço de captura e compartilhamento de foto e vídeo, sendo aplicativo para *mobile* e *desktop*. A comunicação via *Instagram*, de acordo com Spadin (2015) não é muito eficiente, sendo esta rede um apoio de outras mídias, tendo ênfase em momentos fora do cotidiano e informações promotoras de

ações e assuntos relacionados a empresa, não possuindo como foco principal a comercialização de produtos ou serviços. Assim, o serviço de atendimento ocorre por meio de interações em comentários, essa não possibilitando o compartilhamento de *links*, e por meio de mensagens privadas.

Por fim, o *Youtube*, enquanto provedor de vídeos, exerce o atendimento ao cliente por meio da disponibilização de conteúdos sobre temas de interesse de um nicho. Assim, as interações diretas com consumidores ocorrem por meio dos comentários direcionados para cada vídeo.

Visto isso, é importante destacar que, além do atendimento ao público, as redes sociais permitem conhecer o perfil do mesmo, como idade, sexo, região onde moram e outros dados, que colabora com ações de *marketing* organizacional devido à funcionalidade de propagação de conteúdo para um grupo com características específicas, potencializando, assim, o contato com o público-alvo desejado.

2.2.3 Blog

O *blog*, segundo Colnago (2006), propicia o reconhecimento da organização como perita em sua área de negócio; além do relacionamento com clientes e meios de comunicação social; a gestão do conhecimento interno; e o teste de ideias ou produtos com clientes.

Além disso, por atuar como gerador de conteúdos organizacionais e mercadológicos, pode atuar em paralelo com os demais canais de comunicação da instituição, por meio do fornecimento na íntegra dos conteúdos que circulam nestes para atrair o público e clientes. Essa relação permite que usuários criem “uma relação verdadeira com a marca” (DANTAS, 2018, p. 224).

O *blog*, de acordo com Tassigny (2012), pode atuar com cunho (1) externo com função de vendas, direcionado ao público que busca comprar produtos ou conhecer os produtos e serviços oferecidos; (2) externo com função de relacionamento, com o objetivo de estabelecer e fortalecer o vínculo entre consumidores e organização; (3) organizacional, tendo como finalidade a valorização da marca e estabelecimento da identidade da organização no mercado dedicando-se, principalmente, aos executivos, presidentes de empresas, por exemplo; (4) de *marketing*, disponibilizando os serviços de assessoria de comunicação da empresa, por meio da articulação da visão estratégica da organização para clientes, diretores, funcionários, fornecedores, mídia, autoridades, sindicatos, dentre outros; e (5) interno, dedicado aos colaboradores, como ferramenta de compartilhamento de informações.

Assim, o *blog* “permite às empresas estarem sempre prontas a fornecerem respostas às demandas externas e internas de uma forma consciente, voluntária e sistemática, e mais humanizada em seus próprios meios de comunicação, o que a torna um diferencial” (TASSIGNY, 2012, p. 268).

2.2.4 Site

O *site* da organização também é considerado um canal de atendimento. Sua arquitetura tem grande impacto sobre a estrutura de atendimento. “Quanto mais burocrático for o *site*, mais difícil será a navegação e, conseqüentemente, a probabilidade de ter um visitante insatisfeito será muito grande” (DANTAS, 2018, p. 226). Ao acessar um *site*, o usuário espera localizar informações específicas com facilidade, sem se perder na estrutura no portal. As informações contidas neste canal podem estar conectadas conforme a busca do público, assim, é possível sugerir o consumo de informações complementares e fidedignas da/sobre a empresa.

No atendimento via *internet* o usuário busca, ainda mais, por rapidez e veracidade das informações, assim, o serviço tem como principal objetivo, conforme pontua Dantas (2018), proporcionar qualidade total no atendimento ao cliente. Para atender este objetivo, organizações precisam gerenciar relatórios estatísticos de monitoramento, por meio do controle de qualidade. Assim, analisa-se o Tempo Médio de Atendimento (TMA), os picos de demanda e, para uma melhor experiência do usuário, pode-se contar com mensagens pré-gravadas conforme a busca por soluções, identificadas em muitos canais como: perguntas frequentes (FAQ- *Frequently Asked Questions*).

A relação entre a organização e o cliente não é pautada apenas pela forma em que as informações são distribuídas nos canais e recebidas pelo público, mas, sim, em como este é tratado pela organização através de seus atendentes *off-lines* e *on-lines*, podendo estes serem indivíduos ou programas de inteligência personalizada (*chatbot*).

Para uma boa performance do *chat on-line*, em termos de eficiência e eficácia, é necessário compreender que sua disponibilização gera no público a expectativa de uma interação instantânea e resolutiva. Dantas (2018) destaca que pessoas gostam de ser atendidas por seres humanos, não por robôs. Além disso, recomenda que questões sejam solucionadas no canal em que o usuário entrou em contato, dessa forma, quando o *chat* é acionado espera-se que ali seja informado/feito o necessário para sanar a problemática do cliente.

Embora algumas questões estejam levantadas nas “perguntas frequentes” da

organização, os usuários podem realizar no *chat* perguntas que já tenham respostas no FAQ. Assim, retornamos ao ponto em que se apresenta a heterogeneidade como uma das características do serviço de atendimento. Embora exista um padrão de resposta, há diversas formas de transmitir, a depender do contexto em que está inserido o público.

O serviço de atendimento ao cliente *on-line* “começa e termina com sua própria capacitação, de modo a que eles mesmos possam resolver suas dúvidas” (DANTAS, 2018, p. 241). O autosserviço pode ocorrer por meio das perguntas frequentes (FAQ), da disponibilização de conteúdos informativos sobre o produto, os serviços e temas correlatos a eles. Além destes, o autor também discorre sobre outras formas de ajudar clientes a serem capazes de resolver suas próprias dúvidas, como por meio da apresentação de forma clara das diretrizes da empresa em relação a questões referentes a produtos e serviços; e do controle e acompanhamento de pedidos, com prazo de resolução e atual *status*, por exemplo; além disso, o histórico de pedidos pode contribuir no autosserviço, visto ser possível retornar às dúvidas/questions passadas já solucionadas, tendo a memória da solução; e, por fim, a disponibilização de contatos com a organização.

3. A FINTECH NUBANK

3.1 Histórico e a Marca

Fundada no Brasil em maio de 2013, e com as operações iniciadas em fase beta em abril de 2014, a *startup Nubank* se configura como a principal *fintech* da América Latina. Entende-se como *fintech* empresas que tem o foco na resolução de problemas financeiros por meio da tecnologia.

A marca, lançada para o público em setembro de 2014, foi nomeada tendo em vista o conceito do banco: ser transparente, ou sem asteriscos, como é retratado nos canais oficiais. Assim, o “Nu” vem de “pelado”, “uma brincadeira feita porque acima de tudo somos transparentes com nossos clientes”, afirma a organização em seu *Twitter*. O “Nu” remete também ao “sem”: sem tarifas e burocracias, outro lema da empresa. Além disso, o “Nu” em inglês soa como “new”. O termo “*bank*”, traduzido para o português significa “banco”. Assim temos a marca “*Nubank*”.

O mercado e o público associam o cartão como “o roxinho”. Conforme Gonsales (2018, p. 157), “uma vez introduzida na marca (ou categoria), se a inicial disrupção é assimilada, a cor pode ser explorada no discurso da cor-assinatura - principalmente se for patenteada, exclusiva da marca, identificando-a fixamente e consistentemente em todos os pontos de contato”. Dessa forma, a cor roxa utilizada na identidade do *Nubank* auxilia no processo de diferenciação e de associação da marca no mercado, como pode ser observado na Figura 4.

Figura 4: Identificação visual do *Nubank*



Fonte: Site Nubank, 2019.

Pensado para redefinir o padrão de serviços financeiros e bancários no Brasil e no mundo, a paleta cromática é usada como recurso para o reconhecimento da marca.

[...] No caso do *Nubank* fazia sentido trabalhar o roxo por

uma questão contextual, mas fazia mais sentido ainda porque ninguém ocupou aquele território. E como o propósito da marca era ser disruptivo, ela tinha que ser disruptiva em relação a categoria também, inovar na cor era uma necessidade. E aí, a gente trouxe o roxo (Depoimento de especialista - Epigram Brand Union apud GONSALES, 2018, p. 157).

A inovação dos serviços e produtos ofertados na empresa é fruto da cultura de inovação instalada no banco digital. A cofundadora e sócia da empresa, Cristina Junqueira, afirma que para tanto é preciso diversidade no corpo organizacional: "se tiver cinco pessoas parecidas, elas pensarão igual e irão trazer as mesmas ideias. Aí, eu não preciso de cinco. Uma só basta, correto?" (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2017). Assim, a empresa conta com funcionários de mais de 25 nacionalidades, entre eles indianos, canadenses, australianos, americanos e holandeses, com uma grande comunidade LGBT (cerca de 30% da equipe), e uma alta participação de mulheres (40%) em todas as funções e níveis de senioridade.

3.1.1 Público-alvo

O *Nubank* surgiu com a missão de acabar com a burocracia e revolucionar o mercado de serviços financeiros, tendo como público-alvo os indivíduos que querem ter relações simplificadas com instituições bancárias.

Composto por 70% de clientes com menos de 36 anos, *millennials*, que compõem sobretudo a classes A/B. Para adquirir os produtos ofertados pela *fintech* não é preciso ter uma renda mínima, as únicas restrições, conforme informado no FAQ da instituição, são: ter no mínimo 18 anos, ser residente do Brasil e ter um *smartphone* compatível com os aplicativos para *Android* (versão 4.4 ou superior) ou *iOS* (versão 10 ou superior).

A solicitação do produto, feita pelo aplicativo, depende de uma análise para ser atendida. Por meio do nome e CPF do solicitante, dados são coletados de diversas fontes disponíveis no mercado a fim de checar variáveis como: histórico de consumo, créditos e pagamentos, com o objetivo de evitar fraude e inadimplência. Uma vez reunidos os dados, cada perfil é classificado em três grupos: (1) perfis que receberão o convite para ingressar em até uma semana; (2) perfis que podem receber o convite em até 90 dias, a depender dos testes internos; (3) perfis que, no momento, não receberão o convite, mas que podem solicitar uma nova análise após seis meses.

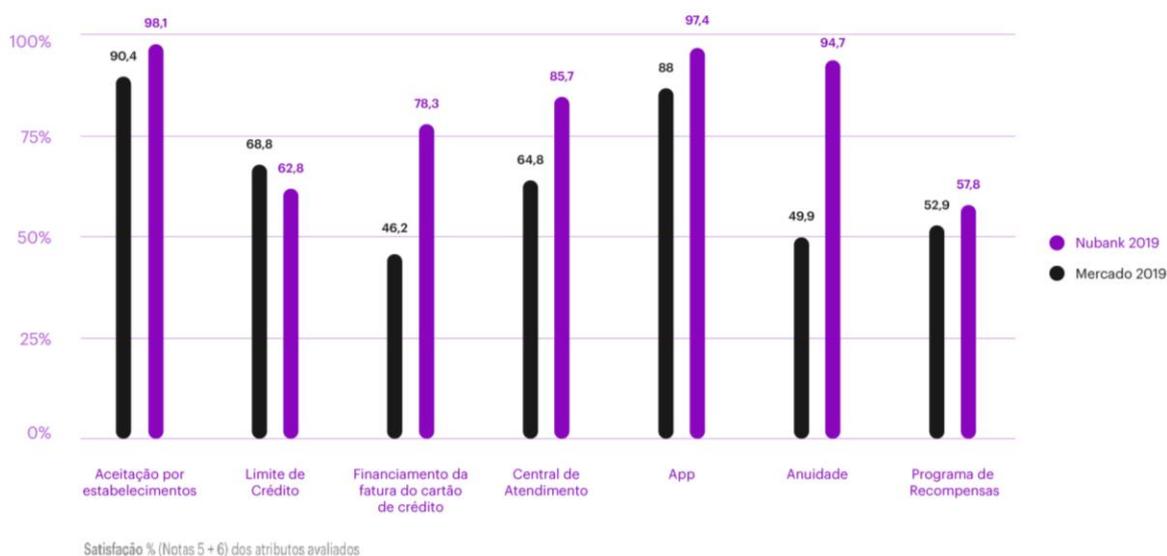
3.1.2 Produtos e serviços

Tendo como primeiro e principal produto um cartão de crédito sem anuidade, gerenciado inteiramente por aplicativo móvel disponível, o *Nubank* soma mais de 20 milhões de solicitações do produto, contando, no ano de 2019, com 8,5 milhões de clientes utilizadores de tal.

Em 2017, a organização lançou seu programa de benefícios, o *Nubank Rewards*, e a NuConta, conta digital é usada por mais de 4 milhões de brasileiros. Neste ano, cerca de 500 mil pessoas, conforme informações da organização (Anexo 1), aguardam na lista de espera para ter o cartão.

A grande busca pelos serviços e produtos do *Nubank* se dá, sobretudo, pela sua reputação entre os usuários e o mercado. Em 2019, a edição da Pesquisa Nacional de Cartão de Crédito da CardMonitor e do Instituto Medida Certa, investigou a opinião das pessoas a respeito de cartões oferecidos por 19 bancos e empresas. No *ranking* geral, o *Nubank* ocupa o primeiro lugar, é o favorito de 66,3% dos brasileiros que têm mais de um cartão de crédito e que declararam ter preferência por algum deles. Além disso, a pesquisa revela que 86,4% dos brasileiros afirmam que indicariam o cartão *Nubank* para amigos e familiares, tornando-o o cartão de crédito mais recomendado do Brasil, conforme mostra a Figura 5.

Figura 5: Cartão de crédito *Nubank* X média do mercado



Fonte: Pesquisa Nacional de Cartão de Crédito (2019) apud *NUBANK* (2019).

O cartão *Nubank* possui a bandeira Mastercard Internacional, aceita em mais de 30 milhões de estabelecimentos no mundo, otimizando, dessa forma, a experiência do usuário.

O modelo de monetização da empresa se baseia nas taxas pagas pelos lojistas em cada compra efetuada com cartão, sendo divididas entre a bandeira e a startup, e na cobrança de juros dos clientes que atrasam o pagamento ou decidem parcelar suas faturas.

Com taxas menores (juros de 7,75% ao mês) do que as praticadas pelo mercado e com toda a gestão feita por intermédio do aplicativo, a *startup* não cobra anuidade, transferência para qualquer banco e depósitos através de boleto. O único valor cobrado na NuConta é o serviço de saque, feito em rede Banco24Horas. Cada saque tem uma tarifa de R\$6,50 (seis reais e cinquenta centavos) que representa o valor pago pela *fintech* por utilizar essa rede externa no atendimento ao serviço.

Somos uma empresa 100% digital, mas entendemos que o dinheiro físico ainda é importante para muitos de nossos clientes. Por isso, disponibilizamos o novo serviço de saque utilizando a estrutura de uma empresa parceira, que inclui a rede do Banco24Horas. Usar essa rede externa de caixas implica em um custo. Aproximadamente R\$ 5,56 são destinados a cobrir os custos de terceiros como transporte e segurança do dinheiro, o aluguel do espaço em que os caixas estão, manutenção destes equipamentos, bem como os custos operacionais internos para viabilizar esta nova função. Além disso, temos mais R\$ 0,94 de impostos que incidem na operação de saque. Neste momento, a gente entendeu que essa tarifa é a única forma de disponibilizar esse serviço para todo mundo sem limitar ou passar a cobrar por funções que a gente julga mais importantes para os nossos clientes a longo prazo (NUBANK).

As funções que recebem maior destaque no *Nubank* são: (1) experiência totalmente digital através do aplicativo, (2) acompanhamento de compras em tempo real, (3) atendimento humanizado por *chat*, *e-mail*, redes sociais e telefone, (4) a não cobrança de anuidade nem nenhuma outra tarifa, e (4) antecipação de parcelas com desconto, característica exclusiva do banco.

O gerenciamento da conta por meio do aplicativo móvel, possibilita a conferência de gastos, a solicitação do aumento de limite, a alteração e checagem da data de vencimento da fatura, além do contato com a equipe de atendimento de forma rápida.

Todos serviços e produtos oferecidos pelo *Nubank* são fruto de uma experiência negativa que o CEO da empresa teve ao tentar abrir uma conta no país. Conforme comentado pelo o CEO e fundador, David Veléz, em entrevista para a Gizmodo Brasil (2016), o processo

burocrático, demorado e difícil o fez perceber que faltava no mercado uma solução que realmente facilitasse a vida dos clientes e consumidores. Assim, conforme exposto nos canais oficiais da instituição “o objetivo do *Nubank* nunca foi ‘apenas’ oferecer serviços financeiros através de tecnologia, design e *data science* – mas sim fazer tudo isso oferecendo uma experiência incrível aos clientes” (NUBANK, 2018).

A satisfação dos clientes perante os serviços e produtos ofertados pelo banco é medida pelo *Net Promoter Score* (NPS) - métrica que avalia a satisfação e lealdade dos clientes com empresas -, além disso, é utilizada para incentivar o empenho e compromisso do corpo organizacional. Segundo Almeida (2014), o NPS utiliza de uma métrica simples, variando numa escala de 0 a 10 em que os clientes respondem sobre a probabilidade de indicação dos produtos/serviços da organização, o resultado desta é a subtração do percentual de promotores (que avaliam de 9 a 10) com o de detratores (que avaliam de 6 ou menos). Em uma escala de -100 a 100, o *Nubank* ficou com nota média de 87 pontos nos quatro primeiros meses de 2019 (INFOMONEY, 2019).

Para melhor atender às necessidades dos clientes, o objetivo do time de atendimento, chamado de “*Xpeer*”, de experiência do usuário, é que o cliente “não precise deles”, conforme consta no sítio eletrônico da organização:

[...] quando falamos em “foco no cliente” no *Nubank*, estamos nos referindo a algo que começa em desenvolvimento de produto e vai até o atendimento. Nosso aplicativo foi pensado para que as pessoas possam resolver tudo o que precisam sozinhas, mas que tenham fácil acesso a suporte caso precisem de ajuda. E a missão não é oferecer qualquer ajuda: mas sim o melhor atendimento do mundo (NUBANK, 2018).

3.2 Atendimento como diferencial

Além dos atendentes, que estão na linha de frente com os clientes, diferentes setores organizacionais, que não possuem contato direto com aqueles, mantêm o foco de suas ações no cliente como objetivo comum, de acordo com a matéria do *blog* “O que a cultura do *Nubank* tem a ver com foco no cliente?” (NUBANK, 2018).

Dentre os princípios de *design* da *fintech* há a humanização dos processos. “Nós criamos produtos para milhões de indivíduos – todos únicos e diferentes entre si. Tenha empatia pelas dores do usuário, pela sua demografia e cultura; entenda suas necessidades e emoções” diz a instituição em seu *blog*. (NUBANK, 2019). Dessa forma, o *NuBank* se estabelece como um banco digital que além de oferecer serviços financeiros se preocupa com

a experiência do usuário. Em diálogo com o CEO, David Veléz comenta:

a maior parte dos bancos vê o serviço ao cliente como um custo. Então, eles vão sempre tentar minimizar como puderem, e uma das formas mais comuns é a terceirização. Fizemos o oposto. O custo com atendimento do cliente é uma venda. Por isso, prestar um bom suporte é uma parte vital, pois ele ajuda na propaganda boca a boca. A gente vê que as pessoas gostam bastante de nosso atendimento. Como vemos o cliente conceitualmente de forma diferente, a gente contrata pessoas muito boas do mercado. Geralmente, gente jovem, com faculdade boa e bom treinamento. Elas estão na maior parte do dia falando com os clientes, mas também participam na melhoria do produto. Há um exercício para entender o que levou o cliente a entrar em contato e se há alguma forma de incorporarmos algo no aplicativo para fazer ele não precisar entrar novamente em contato. Tudo oposto ao que o mercado brasileiro faz (GIZMODO BRASIL, 2016).

Assim, no que tange à comunicação organizacional, a equipe de atendimento utiliza linguagem coloquial e busca personalizar a comunicação conforme o público. Além do mais, as estratégias de *marketing* estão alinhadas ao serviço de atendimento, sendo oferecidas dicas, receitas, cartas escritas a mão e brindes aos clientes. Assim, a empresa se alinha ao exposto por Marchiori (2010) ao sair do paradigma da mera informação, para comunicar de forma realmente humana.

A interação nos canais do *Nubank* ocorre de forma que toda questão levantada pelos usuários seja solucionada sem a transferência do atendimento para outro colaborador ou unidade, indo ao oposto à prática comum do mercado de bancos brasileiros. Dessa forma, “ultrapassar os níveis desejados das expectativas dos clientes resulta em percepção positiva na qualidade do serviço” (LOVELOCK, 2001, p.110).

Os canais de atendimento da organização são: redes sociais (*Facebook*, *Instagram* e *Twitter*), e-mail (meajuda@nubank.com.br), ouvidoria (0800-887-0463/ouvidoria@nubank.com.br); telefone, disponível em qualquer horário, (0800-591-2117); e *chat* no aplicativo com serviço 24 horas. Neles, a comunicação ocorre de forma integrada onde o *blog* fornece matérias sobre a organização, a qualificação da equipe e temas correlatos ao universo de finanças que são disseminados no *email* e nas redes sociais da organização.

A fim de promover o autosserviço, o *Nubank* utiliza o FAQ em seu *site* e aplicativo, além de ter arquitetura do *site* simples, e *blog* com informações a respeito da empresa e de temas correlatos ao universo de finanças.

No sistema operacional *mobile* do banco digital, as perguntas frequentes são elencadas

na rolagem conforme as principais dúvidas, oferecendo ainda um campo “outras dúvidas” que explora temas mais técnicos e específicos. Caso o cliente não tenha suas questões sanadas no menu “me ajuda” do aplicativo, pode também entrar em contato direto por *e-mail* ou *chat*, com botões que redirecionam o usuário para esses canais de comunicação, conforme ilustra a Figura 6. Além desses canais, o cliente pode buscar auxílio por meio dos canais *offlines* da empresa.

Figura 6: Perguntas frequentes no aplicativo



Fonte: Aplicativo *Nubank* versão 5.29.70-minApi21

Após a navegação entre os textos disponibilizados no SAC, há a avaliação das informações fornecidas. Ao clicar em uma das classificações, sendo péssimo, ruim, bom ou ótimo, o usuário é direcionado para um campo que especifica os motivos da avaliação, como exemplifica a Figura 7.

Figura 7: Avaliação do FAQ no aplicativo

ME AJUDA

Qual é a sua dúvida?

Como você avalia o Me Ajuda?

Péssimo Ruim Bom Perfeito

Por quê?

- É difícil encontrar o que procuro
- Não resolve minhas necessidades
- O conteúdo é exibido apenas em texto
- A sugestão de artigos não é relevante
- Outras razões

Por quê?

- É fácil encontrar o que procuro
- Minhas necessidades são resolvidas
- O conteúdo contém vídeos e imagens
- A sugestão de artigos é relevante
- Outras razões

Novidades
Tudo sobre o Nubank e nossos produtos.

NuConta
Conheça tudo sobre a sua conta digital.

Pagamento de Fatura
Descubra como e onde pagar a sua fatura.

Limite de Crédito

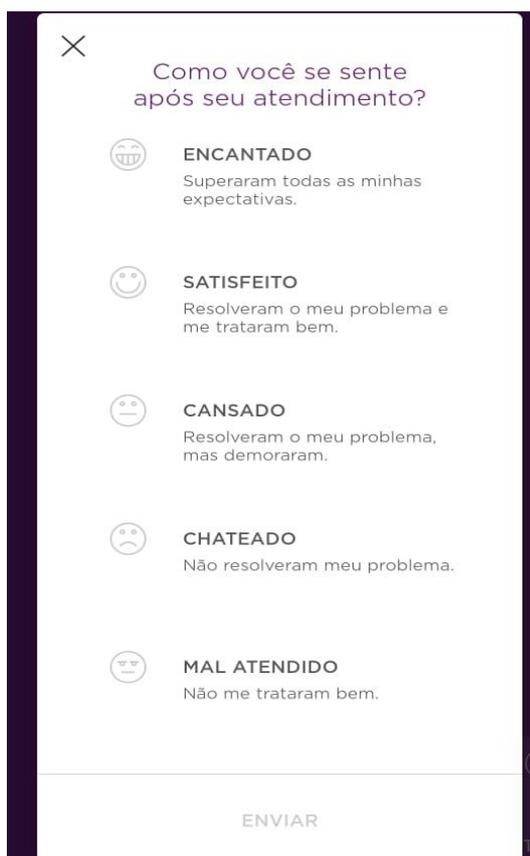
E-MAIL CHAT ENVIAR ENVIAR

Fonte: Aplicativo *Nubank* versão 5.29.70-minApi21

A busca pelo *feedback* dos clientes sobre os serviços ofertados após crítica, elogio ou sugestão, quando analisada e transformada em mudanças/melhorias na organização, a proximidade da empresa com seus clientes tende a aumentar, visto que os mesmos se veem como objeto da ação.

Quando em contato com os atendentes, por intermédio do *chat*, o usuário tem acesso ao nome e foto do funcionário, fato que otimiza o entendimento de que o atendimento é feito por uma pessoa. Após o suporte, o usuário é submetido à avaliação do serviço. A Figura 8 exemplifica a coleta da opinião dos usuários que fizeram o uso do atendimento digital.

Figura 8: Avaliação do atendimento via *chat* no aplicativo



Fonte: Aplicativo *Nubank* versão 5.29.70-minApi21

Embora os investimentos do *Nubank* em SAC sejam notáveis em seus discursos e premiações, alguns usuários, devido à rápida expansão do banco digital, levantam uma queda na qualidade do atendimento, conforme pode se verificar abaixo:

Fui surpreendido com um atendimento via *chat* feito de forma ríspida e seca, sem preocupação com o relacionamento e sem nenhuma tentativa de explicação da situação, simplesmente recebi um: No momento não podemos aumentar seu limite certo, continue usando e pagando que continuaremos analisando seu perfil. Nunca antes havia sido atendido assim pela equipe, sempre tive um atendimento personalizado e focado em resolver o meu problema ou amenizá-lo da melhor forma possível, dessa vez percebi uma diferença enorme na qualidade do atendimento da equipe *Nubank*. Estou insatisfeito com o acontecido e gostaria de dividir isso com a empresa, pois trabalho no mesmo ramo e sei a importância do bom relacionamento com o cliente (RECLAME AQUI, 2017).

Clientes do séc. XXI são conscientes, entendem que devem ser respeitados e tratados de forma personalizada. Na era digital, conforme Souza (2018, p. 06), “os clientes sentem a

necessidade de estarem próximos quando tem um vínculo com a marca, sentem vontade de elogiar, contar sua experiência com o produto ou serviço, querem poder estar informados sobre as promoções e pedir ajuda quando necessário”. Ainda assim, atitudes positivas com relação aos produtos e serviços ofertados podem ser transformadas em negativas, visto que a tendência é que a expectativa dos clientes aumente, sendo necessário que a organização acompanhe a mudança das necessidades e dos desejos para manter o cliente fiel à sua marca.

Em conformidade com o exposto, Dennis Wang, vice-presidente do *Nubank*, reconhece que o desafio do banco é oferecer mais produtos e garantir que o *Net Promoter Score* se mantenha ou aumente.

Isso inclui contratar pessoas alinhadas à nossa cultura e desenvolver nossos funcionários, ser muito transparente com os clientes, usar inteligência artificial (*data science* e *machine learning*) para ajudar a escalar a operação e continuar sendo atrativo, do ponto de vista de anuidade. A expectativa dos nossos clientes só aumenta e precisamos garantir que vamos atingi-la” (WANG apud INFOMONEY. 2019).

Entender quais produtos os clientes desejam, como querem ser atendidos e se moldar para concretizar tais desejos, pode ser o diferencial na captação e retenção de clientes em um mercado altamente competitivo e diverso.

4. A PESQUISA

No início deste trabalho foi realizada a revisão da literatura sobre temas relacionados a comunicação organizacional, *marketing* e atendimento, usando autores como Kunsch (2007), Kotler (2012), Lovelock (2011) e Dantas (2018). A pesquisa bibliográfica conta com “um conjunto de procedimentos para identificar, selecionar, localizar e obter documentos de interesse para a realização de trabalhos acadêmicos e de pesquisa, bem como técnicas de leitura e transcrição de dados que permitem recuperá-los quando necessários” (DUARTE, 2012, p.54). Assim, busca explicar um problema tendo como base referências teóricas já publicadas.

Pesquisas são classificadas mediante o estabelecimento de um critério. Quando classificadas em nível de profundidade de estudo, as pesquisas podem ser do tipo exploratória, descritiva ou experimental. Para atingir o objetivo geral deste trabalho de conclusão de curso: “analisar se os serviços e produtos ofertados nas plataformas do banco *online Nubank* atendem as necessidades e os desejos dos consumidores”, optou-se pelas pesquisas de caráter exploratório e descritivo.

A pesquisa exploratória tem como principal objetivo a familiarização com o fenômeno em estudo, e/ou obter uma nova percepção do mesmo e colaborar na construção de novas ideias (CERVO; BERVIAN, 1983). É utilizada, principalmente, quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil formular hipóteses sobre o assunto. Já a pesquisa descritiva, de acordo com Gil (2010), tem como principal finalidade descrever características de determinada população, fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis, sem que haja interferência do pesquisador. Assim, em conformidade com Cervo & Bervian (1983), ela aborda dados e problemas que merecem ser estudados e cujo registro não consta de documentos, além de procurar descobrir a frequência com que um evento ocorre, sua relação e conexão com outros fatos.

A pesquisa descritiva pode assumir diversas formas e, neste trabalho, será utilizada a pesquisa de opinião, de caráter, primordialmente, quantitativo. De acordo com Diehl & Tatim (2006), a abordagem quantitativa é caracterizada pelo uso da quantificação tanto na coleta quanto no tratamento das informações por meio de técnicas de estatísticas que visam evitar distorções de análise e de interpretação, possibilitando a mensuração de opiniões, hábitos e atitudes em um universo, por meio de uma amostra estatisticamente representativa.

Isto posto, “os dados (informações), provas e considerações racionais dão forma ao conhecimento. Na prática, o pesquisador coleta informações mediante instrumentos

respondidos por participantes ou observações gravadas pelo próprio pesquisador” (RICHARDSON, 2017, p. 31). Entretanto, limitações de características dos sujeitos, de instrumento de avaliação, do fator de tempo e de disposição de pessoas, podem implicar em resultados não representativos à pesquisa.

Neste trabalho, foi realizada uma pesquisa de opinião *online* com clientes do *Nubank* para possibilitar a coleta de dados originados de um grande número de entrevistados (NOVELLI org DUARTE; BARROS, 2009). Este tipo de pesquisa possibilita a análise estatística de variáveis, a investigação do problema *in loco* e possui baixo custo de aplicação, devido aos diversos recursos tecnológicos disponíveis. O processo da pesquisa implica na definição de um planejamento detalhado das etapas que envolvem sua realização com: método de coleta, cronograma e definição de amostra.

4.1 O Universo e a Amostra

O universo da pesquisa consiste no “conjunto de pessoas que possuem características comuns e detêm algum grau de informação sobre o tema a ser explorado” (NOVELLI or DUARTE; BARROS, 2009, p. 168). Como no caso do *Nubank* o universo abrange mais de oito milhões de usuários, a pesquisa não engloba a totalidade de seus componentes, caracterizando-se como uma pesquisa por amostragem, ou seja, por uma pequena parcela dos elementos que compõe o universo.

A amostra desta pesquisa foi selecionada de forma não probabilística no tipo por acessibilidade. Este, conforme Gil (2010) é o menos rigoroso de todos os tipos de amostragem, em que são selecionados os elementos aos quais o pesquisador tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo. Este tipo de amostragem é aplicado em estudos exploratórios onde não é exigido elevado nível de precisão.

Como o universo de clientes do *Nubank* ultrapassa 100.000 (cem mil) elementos, tem-se que tratamos de uma população infinita. Neste caso, quanto maior for o tamanho do universo, o mesmo tamanho de amostra resulta em uma margem de erro menor. Inversamente, em universos pequenos são necessárias amostras muito maiores para atingir uma margem de erro razoável. No caso do *Nubank* o número de respostas chegou a 408 clientes.

Assim, Arkin, & Colton, desenvolveram uma tabela que relaciona o tamanho do universo a ser estudado (população total) com a margem de erro desejada para a pesquisa, com um coeficiente de confiança de 95,5%. A tabela abaixo contém os resultados estatísticos para o cálculo do tamanho da amostra conforme situações mais comuns.

Quadro 3: Margem de erro x tamanho da população

Tamanho da população	Margem de erro desejada					
	+/-1%	+/-2%	+/-3%	+/-4%	+/-5%	+/-10%
<1.000	**	**	**	**	222	83
1.000	**	**	**	385	286	91
1.500	**	**	638	441	316	94
2.000	**	**	714	476	333	95
2.500	**	1.250	769	500	345	96
3.000	**	1.364	811	517	353	97
3.500	**	1.458	843	530	359	97
4.000	**	1.538	870	541	364	98
4.500	**	1.607	891	549	367	98
5.000	**	1.667	909	556	370	98
6.000	**	1.765	938	566	375	98
7.000	**	1.842	959	574	378	99
8.000	**	1.905	976	580	381	99
9.000	**	1.957	989	584	383	99
10.000	5.000	2.000	1.000	588	385	99
15.000	6.000	2.143	1.034	600	390	99
20.000	6.667	2.222	1.053	606	392	100
25.000	7.143	2.273	1.064	610	394	100
50.000	8.333	2.381	1.087	617	397	100
100.00	9.091	2.439	1.099	621	398	100
∞	10.000	2.500	1.111	625	400	100

Fonte: Arkin, & Colton, 1950, p. 136.

Assim, trabalhou-se com 408 respondentes. O cálculo da margem de erro, mantendo o grau de confiança de 95%, apontou uma margem com ponto percentual de 5%, para mais ou para menos.

4.2 Questionário

Um questionário estruturado, com quinze perguntas, foi auto-aplicado pela população da pesquisa (clientes *Nubank*) na plataforma *Google Forms*, por 20 dias - entre 14 e 03 de junho de 2019, sendo elaborado e distribuído *online* (apêndice 1).

Este instrumento foi escolhido por seu emprego possibilitar atingir muitas pessoas, mesmo que dispersas numa área geográfica; garantir o anonimato das respostas; e por não expor os pesquisados à influência das opiniões. Entretanto, reconhece-se a limitação desta técnica de pesquisa no que tange ao impedimento de auxílio quando o respondente não compreende corretamente a pergunta.

O processo de elaboração do instrumento de pesquisa exige a formulação do conhecimento sobre pontos a serem estruturados. Para embasar as perguntas foi utilizada a *NuCommunity* - espaço *online* da startup para o público geral trocar experiências, tirar dúvidas e sugerir novas atuações/melhorias nos serviços e produtos ofertados pela empresa. No caso, foram analisadas as respostas entre os dias 15 de abril e 13 de maio de 2019, que mais se repetiram no tópico “O que falta para você deixar os outros bancos e ficar somente com o *Nubank*?”.

Após a coleta dos dados, elaborou-se o formulário, inteiramente composto por questões objetivas, devido à facilidade da mensuração dos resultados. Além de garantir as respostas dentro do campo esperado, o questionário com perguntas fechadas - múltipla escolha ou escala - evitou que houvesse a interpretação das respostas dos interrogados por parte do entrevistador.

O pré-teste do questionário-estruturado passou por três provas preliminares com a Prof.^a Orientadora deste trabalho, além de cinco testes com elementos diferentes pertencentes à população pesquisada. A realização deste passo possibilitou melhorias e acréscimos à versão final adotada.

Para que o formulário alcançasse os clientes do *Nubank*, o *WhatsApp*, o *Facebook*, *Instagram* e *Twitter* foram utilizados como plataformas de divulgação.

O *WhatsApp* colaborou na disponibilização da pesquisa entre indivíduos conhecidos desta pesquisadora.

Já o *Facebook* colaborou na divulgação do questionário em grupos próximos à pesquisadora, como de alunos do curso de Comunicação da Universidade de Brasília, bem como de outros cursos. Além destes foram enviados para grupos nacionais de clientes da *fintech*, como: “*Nubank* Brasil”, “*Família Nubank*” “*NuConta* Brasil - *Nubank*” e “*Nubank*

Life”.

Por fim, para facilitar o contato com usuários nas redes sociais, foram analisadas as interações nas redes da empresa: *Facebook*, *Instagram* e *Twitter*. Nelas, foram identificados os comentários que davam a entender que o indivíduo utiliza os serviços do *Nubank*. Após a reconhecimento aleatório do público, uma mensagem com o *link* da pesquisa era enviada para estes, de forma privada no *chat* das respectivas redes. Ao total foram enviadas: 323 mensagens via *Facebook*, 225 por meio do *Instagram* e 9 pelo *Twitter*.

4.2.1 Itens abordados no questionário

O questionário completo com quinze perguntas, encontra-se no apêndice 1 deste trabalho. As questões aplicadas aos clientes *Nubank* foram estruturadas de modo a conhecer o perfil do público-alvo do banco digital, assim como, a percepção e satisfação dos mesmos perante o atendimento recebido nos canais de comunicação do banco. Em seguida, adentrarmos em temas relacionados ao banco digital.

A primeira pergunta teve como objetivo investigar há quanto tempo o respondente é cliente do *Nubank*, enquanto a segunda investigou se o banco é o principal dos mesmos, ou seja, se nele são concentrados os investimentos e movimentação de dinheiro do público-alvo. Em seguida, foi questionado o índice de satisfação, por meio de escala Likert de cinco pontos, com as seguintes opções de resposta: extremamente insatisfeito, insatisfeito, neutro, satisfeito, muito satisfeito, além da alternativa “não sei opinar”.

Já na pergunta quatro, buscou-se conhecer melhor quais são os pontos de melhoria nos produtos e serviços do *Nubank* que devem ser feitos para que o banco fidelize os mesmos. As opções de escolha levaram em consideração o levantamento no *NuCommunity* já comentadas.

Na fase seguinte do questionário, buscou-se avaliar o atendimento ao cliente. Por isso, com a escala Likert de cinco pontos, foi medida a opinião do respondente quanto a diferença que o serviço de atendimento ao cliente faz em um banco, apresentando opções que iam dos extremos: “nenhuma diferença” e “extrema diferença”.

Na sexta questão tinha as opções “péssimo”, “ruim”, “regular”, “ótimo”, “excelente” e “não sei opinar” nos principais canais de comunicação oferecidos pelo banco digital aos seus clientes. Solicitou-se então a classificação do atendimento nos canais do *Nubank* que contemplam: aplicativo (*chat*), *blog*, redes sociais, *email*, telefone (0800) e a ouvidoria. Em seguida, perguntamos como o cliente classifica o tempo e a qualidade da resposta recebida nesses canais.

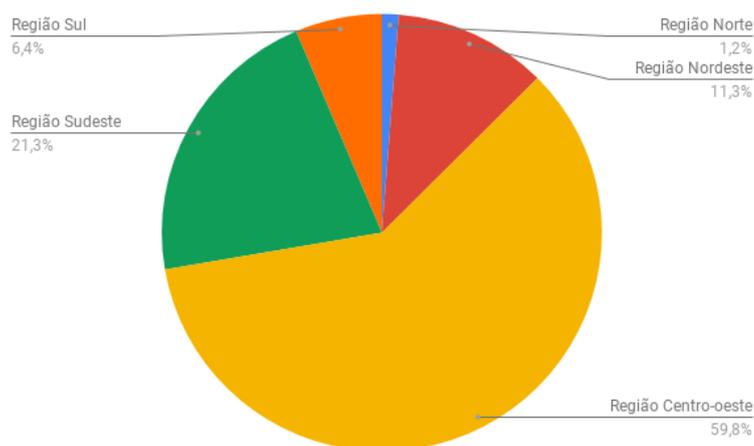
Para complementar a investigação a respeito do atendimento, foi questionada a frequência da busca pelo suporte, como também os temas mais procurados nos canais de atendimento. Esses canais foram selecionados com base nas perguntas frequentes disponibilizadas no aplicativo do *Nubank*, conforme mostramos na figura 6 do capítulo 3.

Por fim, buscou-se identificar o perfil sociodemográfico dos respondentes, por meio de perguntas que questionaram o sexo, a idade, a renda média mensal, profissão e região em que mora, a fim de conhecer as características predominantes dos clientes *Nubank*.

5. RESULTADOS, ANÁLISE E DISCUSSÃO

A aplicação do questionário *online* resultou em 408 respostas. Conforme os dados demográficos da pesquisa, dentre os respondentes, 244 eram da região do Centro-Oeste (59,8%), 87 do Sudeste (21,3%), 46 do Nordeste (11,3%), 26 do Sul (6,4%) e 5 do Norte (1,2%) do país.

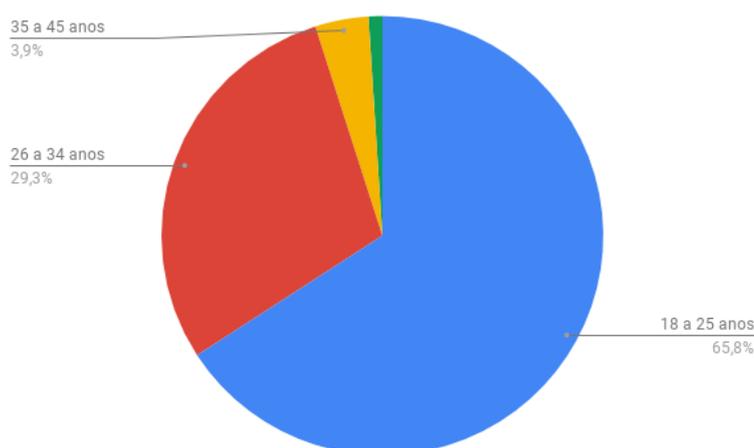
Gráfico 1: Região do país dos clientes do *Nubank*



Fonte: Autoria própria

A presença do *Nubank* em todas as regiões do país reafirma o crescimento de seus serviços. Destaca-se que neste estudo a região Centro-Oeste foi a mais representativa devido às condições da aplicação da pesquisa, que foi realizada no Distrito Federal.

Gráfico 2: Idade predominante dos clientes

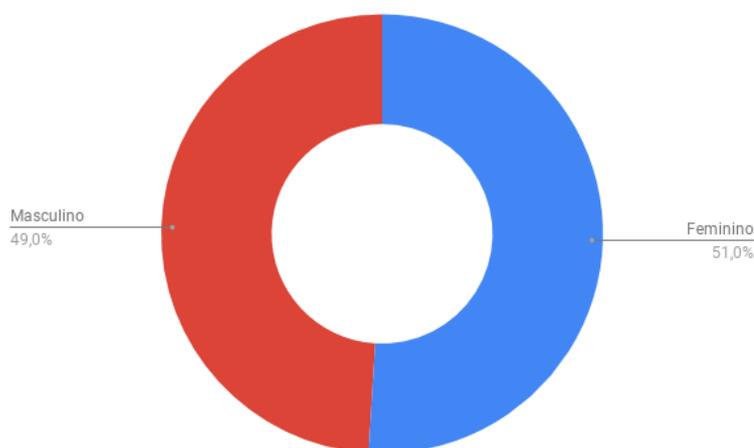


Fonte: Autoria própria

A idade predominante dos respondentes ficou entre 18 a 25 anos (65,7%) e 26 a 34 anos (29,2%), representando a geração *Millennials*. Em conformidade ao resultado, sabe-se que clientes *Millennials* (entre 24 e 34 anos) possuem uma relação mais exigente e adaptada ao mundo digital, sendo 10% mais leais às marcas líderes, por se engajarem com elas, e cada vez mais conectados, em busca de novas tecnologias, de acordo com dados divulgados pelo Instituto de Pesquisa Nielsen (2016)³. As respostas confirmaram a nossa percepção e dados estudados de que o público majoritário do *Nubank* é composto por jovens.

Em complemento a este dado, foi observado que 40,9% da população do questionário foi composto por estudantes, público que intercepta a idade predominante dos respondentes. Ademais, observou-se a renda média do público, sendo de R\$ 998,00 e R\$ 1.900,00 (28,2%), que está relacionada com as atividades econômicas que este público predominante pode exercer, como programas de estágios.

Gráfico 3: Gênero dos clientes do *Nubank*



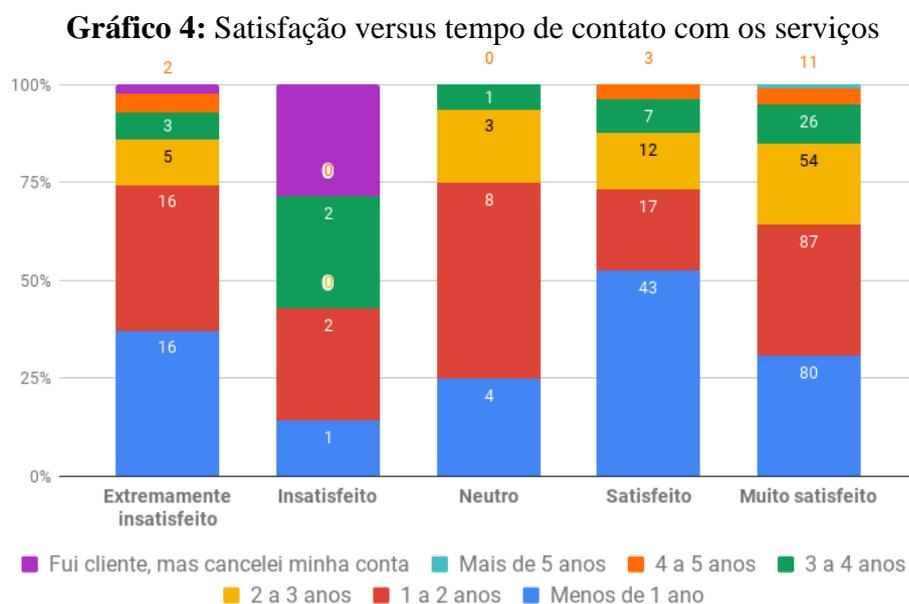
Fonte: Autoria própria

É notada também a equidade quanto ao sexo da amostra, sendo 51% feminino e 49% masculino. Este dado ilustra o interesse de ambos gêneros por produtos e serviços financeiros digitais, uma vez que é de uso de ambos.

Além do mais, desse universo, 285 (70,8%), em escala Likert, reconhecem que o serviço de atendimento ao cliente faz extrema diferença em um banco. Dessa forma, o questionário possibilitou investigar o grau de satisfação dos clientes do *Nubank* frente aos serviços ofertados

³ Pesquisa desenvolvida sobre o que o consumidor conectado busca.

pela *startup*, correlacionando os dados com o tempo em que os mesmos utilizam os serviços do banco (gráfico 4).

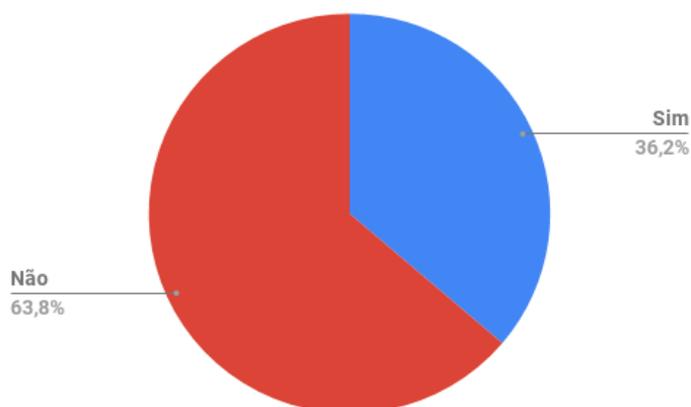


Fonte: Autoria própria

Clientes com menos de um ano de usufruto dos serviços e produtos do banco digital representam 35,9% da população desta pesquisa, enquanto 31,86% estão entre um a dois anos, 18,14% de dois a três; 9,56% de três a quatro; 3,92% de quatro a cinco e 0,49% mais de cinco anos.

Os clientes recentes, com menos de um ano, estão com atitude positiva (satisfeito e muito satisfeito) quanto aos serviços ofertados (85,42%), assim como aqueles entre um e dois anos (80%), dois a três (89,19%), três a quatro (84,62%), quatro a cinco (87,5%) e mais que cinco anos (100%). O maior índice de insatisfação é entre clientes de quatro e cinco anos (14,29%), a razão desse descontentamento precisa ser estudada em estudos futuros. De todo modo, é notável que há uma satisfação dos clientes com os serviços prestados até então pela organização.

Visto que o *Nubank* surgiu como proposta de banco digital no mercado, investigou-se se os consumidores concentram maior parte de seus rendimentos nele, conforme ilustrado no gráfico 5.

Gráfico 5: *Nubank* como banco principal de seus clientes

Fonte: Autoria própria

Notou-se, entretanto, que apesar de satisfeitos com os serviços e produtos prestados, os clientes não se fidelizam ao *Nubank*. As razões são motivadas pela busca por soluções, esperadas pelos clientes nos próximos anos, em termos de produtos e serviços, conforme quadro abaixo.

Quadro 4: Soluções esperadas por clientes

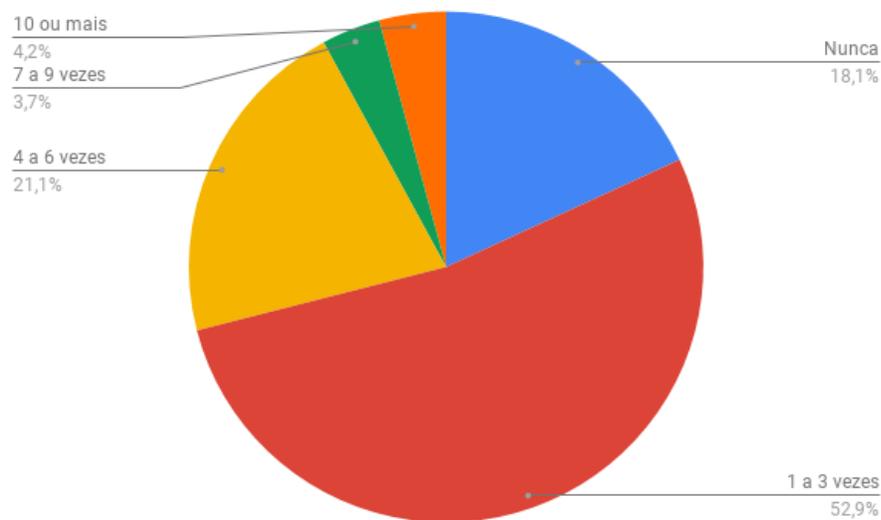
Saque gratuito	56,37%
Programa de milhagem	34,07%
Opções de investimentos em objetivos de curto, médio e longo prazo	25,00%
Ajuste no limite disponível	24,51%
Depósito em espécie e em cheque direto no caixa eletrônico	20,83%
Convênios de débito automático	19,61%
Sede física	16,18%
Programação de pagamentos	16,42%
Atendimento ao cliente	12,99%
Cartão para dependentes	12,75%
Restituição do Imposto de Renda	8,09%
Facilidade para conta jurídica	7,84%
Oferta de consórcios, seguros e planos de saúde	6,86%
Lançar um home broker	6,13%
Empréstimo consignado e comuns	3,68%
Capacitação dos empregados	1,96%
Fornecer talão de cheque	1,47%

Fonte: Autoria própria

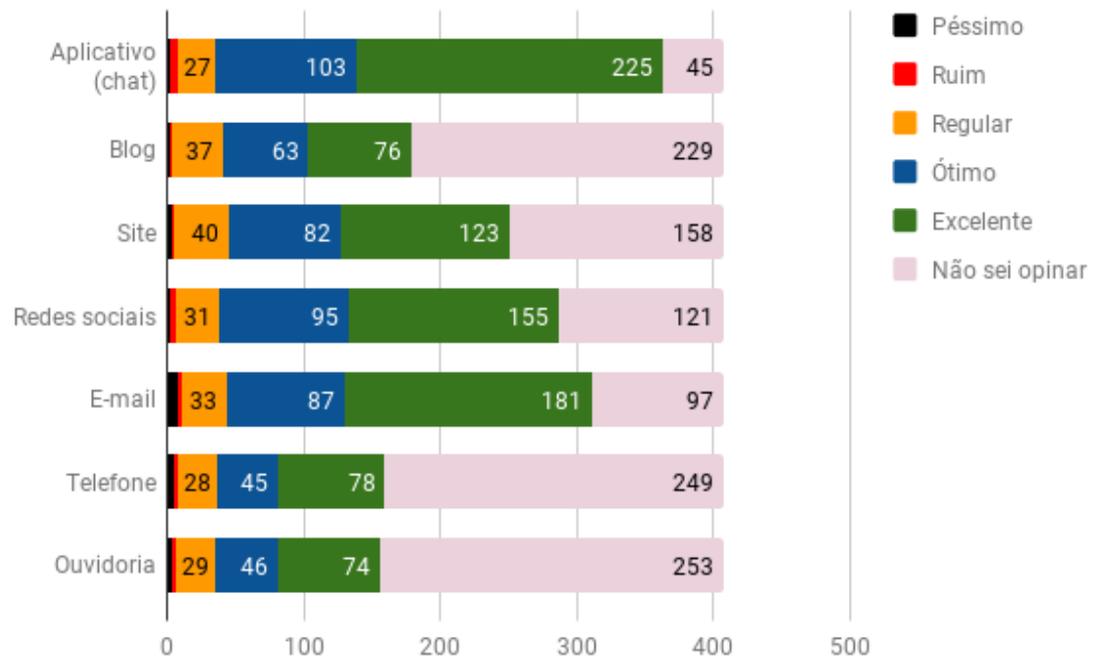
Isto posto, verifica-se que as maiores problemáticas dos clientes estão relacionadas aos serviços prestados, destacando-se: redução/retirada do valor do saque, criação de programa de milhagem; variedade de opções de escolha de investimento; ajuste no limite disponível e convênios com débito automático. Assim, como apontado por Lovelock (2011), os serviços precisam ser adaptados e ampliados para fortificar o *marketing* de serviços em uma organização.

Destaco ainda que embora o atendimento ao cliente seja um ponto em que 53 respondentes (12,99%) apontaram como uma melhoria esperada, a avaliação geral dos canais de comunicação do *Nubank*, assim como o tempo médio e a qualidade das respostas foi tida, no geral, como positiva, conforme ilustram os gráficos 6 a 9.

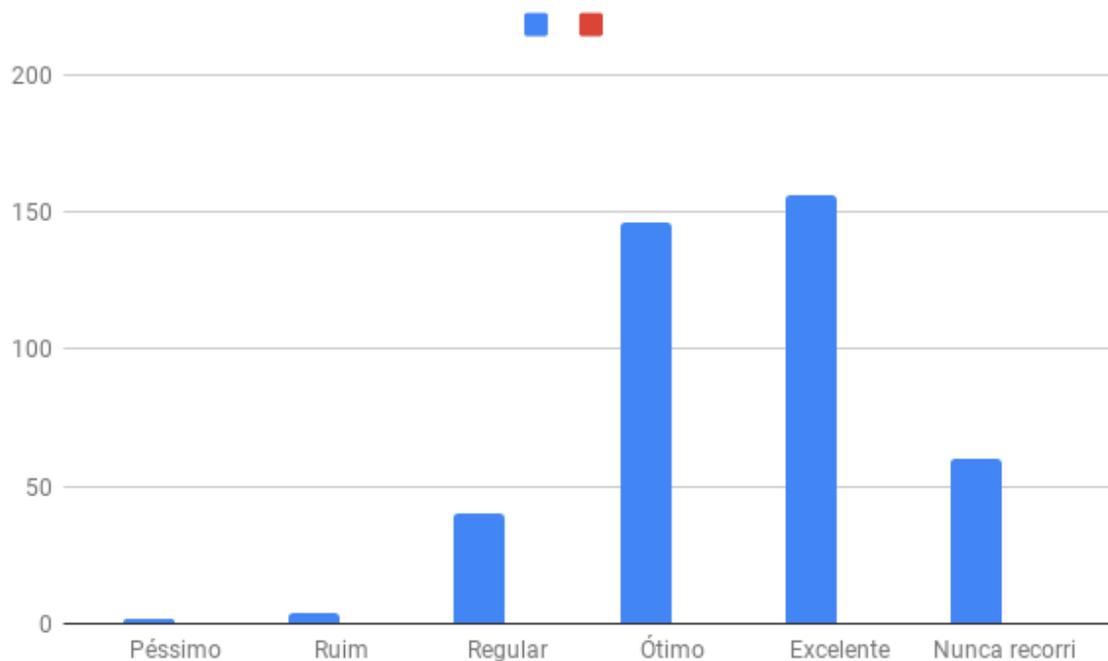
Gráfico 6: Frequência da busca pelos canais de atendimento



Fonte: Autoria própria

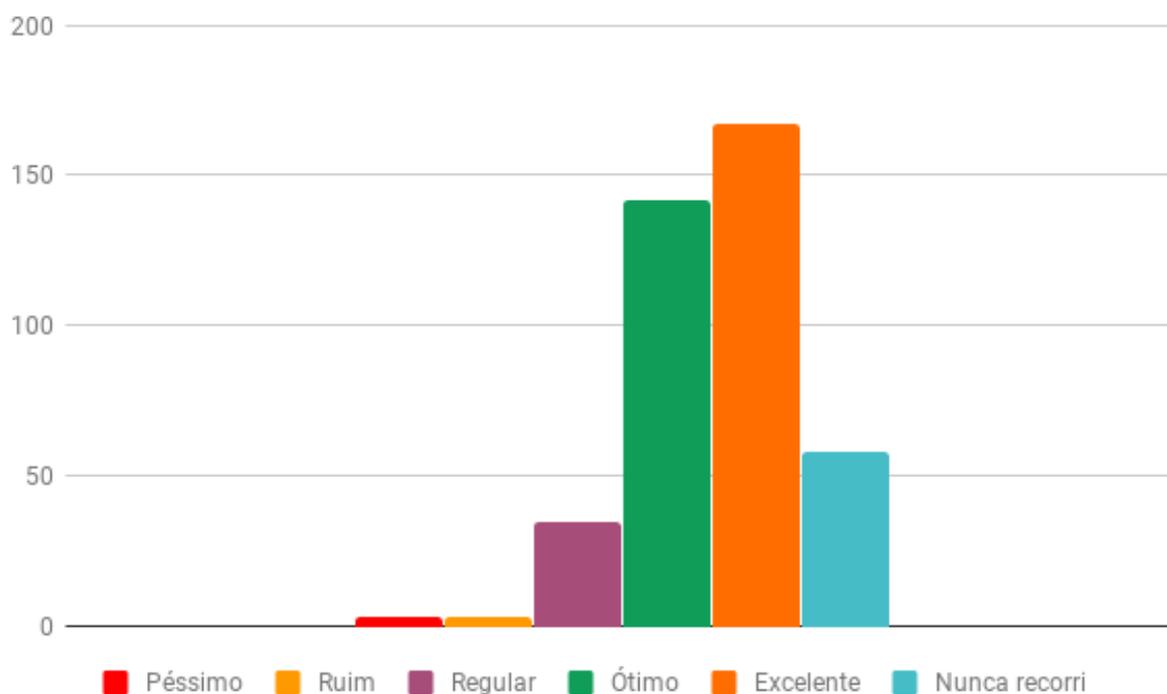
Gráfico 7: Classificação do atendimento nos canais do *Nubank*

Fonte: Autoria própria

Gráfico 8: Avaliação do tempo de resposta nos canais de comunicação do *Nubank*

Fonte: Autoria própria

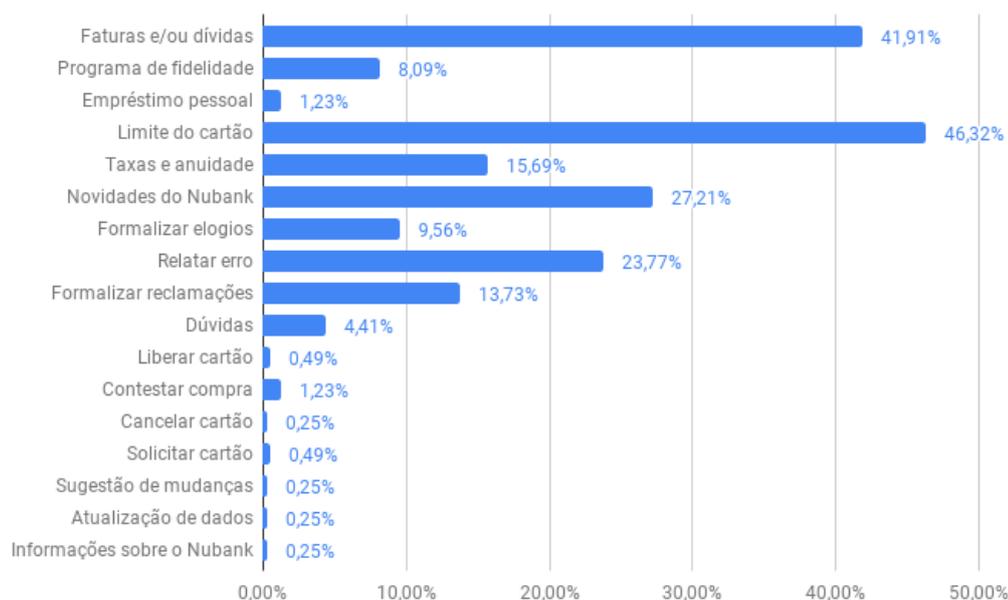
Gráfico 9: Avaliação da qualidade da resposta do atendimento nos canais de comunicação do *Nubank*



Fonte: Autoria própria

Com base nos gráficos 6, 7, 8 e 9 é evidenciado que os canais de comunicação menos utilizados para o serviço de atendimento pelos clientes são o telefone (0800) e a ouvidoria. Já o aplicativo é o mais utilizado (88,97%). O *blog* e o *site*, por sua vez, foram pouco avaliados no quesito do atendimento, o que pode ter sido fruto da falta de compreensão do público sobre seus papéis neste serviço.

Além disso, nota-se que 18,1% dos clientes não buscaram os canais de suporte do *Nubank*, o que evidencia a tentativa da empresa em promover o autoatendimento. É observado também que o banco digital está no processo recomendado por Lovelock (2011) de educar e treinar clientes sobre como utilizar com eficácia seus canais de entrega de serviço, diminuindo a procura por suporte, uma vez que 52,9% dos consumidores recorreram de 1 a 3 vezes aos serviços dos atendentes. Entende-se o atendimento como um facilitador de processos e harmonizador de interesses, onde gere conflitos de forma produtiva, além de buscar soluções que beneficiam as partes envolvidas (DANTAS, 2009)

Gráfico 10: Busca dos usuários nas plataformas de atendimento do *Nubank*

Fonte: Autoria própria

Dentre as principais buscas nas plataformas de atendimento do *Nubank* estão: as informações sobre faturas e dívidas (41,91%); a solicitação de aumento do limite do cartão (46,32%), a procura por novidades do banco digital (27,21%) e os relatos de erros (23,77%). Visto as principais procuras, observa-se que apenas os relatos de erros são realizados por meio do *chat*, as demais informações são localizadas na estrutura do aplicativo. Nestes casos, o atendimento exerce o papel de facilitador de processos e harmonizador de interesses, como apresentado por Dantas (2009), onde gere conflitos de forma produtiva, além de buscar soluções que beneficiam as partes.

Os clientes que já tiveram contato com o atendimento dos canais apresentados (*chat*, *site*, *blog*, redes sociais, *email*, telefone e ouvidoria) são, em sua maioria, promotores do suporte nos mesmos, conforme análise que segue (quadro 5).

Quadro 5: Promotores, detratores e neutros na percepção do atendimento

	Promotores	Detratores	Indecisos
Aplicativo (<i>chat</i>)	80,39%	1,96%	6,62%
<i>Blog</i>	34,07%	0,74%	9,07%
<i>Site</i>	50,25%	1,23%	9,80%
Redes sociais	61,27%	1,47%	7,60%

Continua na próxima página.

Quadro 5: Promotores, detratores e neutros na percepção do atendimento
Continuação da página anterior

	Promotores	Detratores	Indecisos
E-mail	65,69%	2,45%	8,09%
Telefone	30,15%	1,96%	6,86%
Ouvidoria	29,41%	1,47%	7,11%

Fonte: Autoria própria

Além disso, o tempo de resposta é entendido como positivo (regular ou ótimo) por 74,02% dos respondentes, assim como a qualidade da comunicação no atendimento ao consumidor é entendida da mesma forma por 75,74% da amostra.

Dessa maneira, a fim de responder aos problemas de pesquisa “Quais estratégias de *marketing* de serviços se aplicam no *Nubank*?” e “Como os clientes percebem essa estratégia?”, analisou-se o encontro do referencial teórico sobre o composto de *marketing* e as práticas do *Nubank* que refletem na percepção do público.

No quesito **produto**: a teoria elucida que é algo tangível que atende às necessidades básicas dos consumidores, a fim de projetar valor significativo ao público-alvo. Isto posto, observou-se que o *Nubank* possui apenas um produto, sendo este o cartão de crédito.

Já no que tange ao **preço**: Lovelock (2011), afirma que profissionais de *marketing* precisam não só estipular preços que o público esteja disposto a pagar, mas também buscar reduzir outros desembolsos incômodos que os clientes podem incorrer ao usar os serviços. Assim, o serviço de cartão de crédito do *Nubank* não possui valor de anuidade. Entretanto, há a cobrança pelo saque, sendo a maior contestação dos clientes (56,37%), conforme dados do questionário aplicado.

Além do mais, sobre o **ponto de venda**, a teoria afirma que são os canais de distribuição. A praça, como também é chamada, pode envolver canais físicos e/ou eletrônicos, a depender da natureza do serviço ofertado. Visto isto, no *Nubank* o produto é distribuído via Agência dos Correios enquanto todos os serviços relacionados a ele possuem o aplicativo da empresa como canal.

No *marketing* de serviços, a **promoção** possui uma comunicação educacional. A organização deve instruir seu público sobre como obtê-lo, assim como informar dos benefícios dele. É necessário que a comunicação impulse a reputação do serviço no mercado, assim como suas credenciais e a experiência do seu corpo profissional. Em conformidade com a literatura, nos canais de comunicação do banco digital, tais como: redes sociais, *site/blog* e

aplicativo, são divulgadas informações sobre como obter o produto, além de matérias sobre o diferencial da equipe, do serviço e da empresa em geral.

Quanto aos **processos**, tem-se que, a fim de reduzir possíveis divergências da entrega do serviço, o caminho está em: “planejar os processos de atendimento ao cliente, adotar procedimentos padronizados, implementar rigorosa gestão da qualidade do serviço, treinar funcionários com esmero e automatizar tarefas antes executadas por pessoas” (LOVELOCK, 2011, p. 34). Em interseção ao exposto, o *Nubank* arquiteta os serviços oferecidos de forma a criar o autoatendimento. Além disso, os funcionários são treinados para atender da melhor forma os clientes, com respostas padronizadas, mas personalizadas conforme a demanda do cliente.

Em empresas de serviços, o **ambiente físico** precisa ser gerenciado com cuidado “uma vez que cria impacto sobre a satisfação dos clientes e a produtividade dos serviços” (LOVELOCK, 2011, p.35). Isto posto, percebe-se como ambiente físico do *Nubank* a arquitetura de seu *site* e aplicativo, uma vez que não há sede física onde o usuário possa entrar e consumir os serviços ofertados.

Por fim, o composto **pessoas** é um fator que deve ser destacado, uma vez que clientes “buscam por indicações concretas para avaliar a qualidade e o serviço prestado” (KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002, p.14). Visto isso, sabe-se que mais de 80% dos atuais clientes do *Nubank* são frutos de indicações. Além disso, 83,82% dos respondentes da pesquisa avaliam como positivo os serviços prestados pelo banco (gráfico 4), indo em conformidade com os dados do NPS em que o *Nubank* ficou com nota média de 87 pontos nos quatro primeiros meses de 2019 (INFOMONEY, 2019).

Com base na análise do *mix* de *marketing* apresentada, pode-se perceber que apesar da estratégia do preço ser utilizada pela empresa, ainda não é 100% percebida como positiva pelo público. Embora o *Nubank* divulgue as razões da cobrança pelo saque, mais da metade dos clientes defendem a não migração de bancos concorrentes devido este valor. Assim, embora satisfeitos pelo contexto geral dos serviços ofertados, a fidelização não ocorre.

Outro ponto a ser analisado é o espaço físico. A empresa, por ser digital, não possui uma sede em que clientes possam consultar funcionários e gerentes sobre questões relacionadas ao serviço bancário, visto que todas as transações, contestações, solicitações e dúvidas possuem como canal o aplicativo. Dessa forma, nota-se que esta estratégia não é utilizada pela organização. Em conformidade com este fato, apenas 16,18% dos clientes sentem falta de uma sede física, conforme dados do questionário.

Já os demais P's do composto de *marketing* são aplicados pela *startup* e percebidos de forma positiva pelos clientes, sendo: produto, preço, promoção, processos e pessoas.

CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS

O serviço de atendimento ao consumidor não é tangível e nem tampouco estático. Quando se trata do ambiente digital, a evolução tecnológica, provoca constantes mudanças no processo de relacionamento entre clientes e marcas. Em termos de atendimento, é visada a rapidez e a qualidade no traquejo, além do retorno de respostas imediatas.

No atual cenário de constantes e rápidas mudanças tecnológicas, a comunicação constitui-se fator de qualidade como bem destaca Sonntag (2008). Clientes e consumidores esperam informações claras, diretas, humanizadas e personalizadas de forma a atender suas demandas. Isto posto, destaca-se a relevância organizacional de um atendimento bem executado, pois quando inadequado reflete em 67% dos clientes que abandonam empresas por se sentirem desvalorizados e não terem as informações necessárias no tempo hábil. Por isso, trazer para o centro das discussões o debate sobre o diferencial do atendimento humanizado ao consumidor *online* torna-se, cada vez mais, importante.

Assim sendo, enfatizamos que o ambiente organizacional deve ser analisado e repensado periodicamente, de forma a impactar positivamente nas relações e atitudes do cliente perante a empresa, a fim de alcançar a fidelização dos mesmos. Assim, a co-criação, no processo de criação e execução dos serviços, pode ser de grande valia para o *Nubank*, uma vez que *feedbacks* guiam a organização para o que o cliente espera em termos de bens e serviços.

O *Nubank*, enquanto *fintech*, oferece soluções no mercado financeiro por meio de serviços digitais. Dentre os seus diferenciais no mercado estão a isenção da taxa de anuidade do cartão de crédito, o atendimento *online* de excelência e a alta taxa de indicação por meio de clientes. As respostas ao questionário estruturado aplicado *online* com os clientes mostram que esses diferenciais são percebidos como satisfatórios pelos consumidores, indo de encontro ao pressuposto levantado neste trabalho.

A pesquisa realizada com 408 clientes do *Nubank*, permitiu observar que esses possuem, em geral, atitude positiva com os serviços ofertados, representando média de 87,7% de satisfação. Entretanto, na análise do cenário de como o público-alvo espera que a empresa se comporte nos próximos anos em termos de produtos e serviços, viu-se que embora os serviços ofertados sejam avaliados no todo de modo satisfatório, a maioria dos clientes não se fidelizam ao banco digital, tendo como motivo, por exemplo, a falta de serviços e produtos já ofertados por concorrentes, como o ajuste/isenção de taxa de saque, programa de milhagem, variedade nas opções de investimento, dentre outros.

A análise dos compostos de *marketing*, 7 P's, do banco indicou que: produto, preço, promoção, espaço físico, processo e pessoas são aplicados pela organização e percebidos pelo público de forma positiva. Já, quanto ao preço, verificou-se que clientes ainda não estão satisfeitos com a taxa cobrada, assim, ações podem ser propostas em estudos futuros a fim de apresentar soluções para este ponto.

Visto isto, consideramos que os objetivos definidos no início deste trabalho foram alcançados, tendo sido respondida a pergunta sobre os canais e as estratégias de atendimento utilizados, e a eficiência e eficácia do atendimento digital oferecido pelo *Nubank*. A análise dos resultados deixa isto bastante claro, na medida em que clientes, maioria geração jovens entre 18 a 24 anos, mostraram-se bastante satisfeitos com os serviços e os produtos ofertados por ora pela organização, assim como com o tempo e com a qualidade do retorno dos atendedores *online*.

Apesar do apontamento das melhorias a serem feitas na oferta de produtos e serviços, por ora, os produtos e serviços atendem às necessidades do público. Contudo, como serviços não possuem natureza estática, o *Nubank* precisa continuar se reinventando e adotando novos serviços, principalmente, aqueles que são co-criados com o consumidor final. Pois, saber atender aos seus clientes e, ao mesmo tempo, manter suas operações de forma produtiva e lucrativa é um dos desafios das empresas em um mercado competitivo, com muita oferta e informação.

Como agenda futura nesta linha de estudo, sugere-se a realização de entrevistas com os responsáveis pelo atendimento digital no escritório do *Nubank* em São Paulo, os *Xpeers*, já que eles estão em contato diário com o público, tendo dados concisos e profundos sobre os elogios, sugestões reclamações dos clientes, que podem auxiliar na análise da eficiência dos serviços e produtos na perspectiva do público. Além disso, sugere-se o teste de hipótese, tendo em vista o pressuposto que neste estudo não foi rejeitado.

O Trabalho de Conclusão de Curso não se esgota em função do prazo limitado da realização da pesquisa e análise dos achados. Há ainda muito o que pesquisar sobre o fenômeno das *fintechs* e fenômeno *Nubank*, empreendimento que já conta com nada menos que 8 milhões de clientes em todo o país. Sem dúvida, muito trabalho pela frente!

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Jadeilton de. **Net Promoter Score: Ferramenta de apoio às decisões estratégicas de marketing de serviços**. 2014. Disponível em: <<http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/handle/123456789/3545>>. Acesso em: 28 maio 2019.
- ARKIN, Herbert; COLTON, Raymond R. **Tables for statisticians**. 1950. Savage, MD, US: *Barnes & Noble Books*. Disponível em: <<https://psycnet.apa.org/record/2006-20888-000>>. Acesso em: 28 maio 2019.
- ARRUDA, Priscila Santos. **Influência e persuasão na negociação**. 2015. 53 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Direito) - Faculdade de Direito, Universidade de Brasília, Brasília, 2015. p. 30. Disponível em: <http://bdm.unb.br/bitstream/10483/12057/1/2015_PriscillaSantosArruda.pdf>. Acesso em 29 abr 2017.
- BARON, Robert A.; BYRNE, Donn. **Social Psychology: Understanding Human Interaction**, 5ª edição. Boston: Ally & Bacon, 1984.
- BELCH, George E; BELCH, Michael A. **Propaganda e promoção: uma perspectiva da comunicação integrada de marketing**. São Paulo: McGraw-Hill Interamericana, 2008.
- BELISÁRIO, Katia Maria. **De Chicago a Contagem: Páginas do Cotidiano no popular mais lido no Brasil**. 2014. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/16983>>. Acesso em: 24 maio 2019.
- BLOIS, Keith J. *The marketing of services: an approach*. **European Journal of Marketing**, v. 8, n. 2, p. 137-145, 1974. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/EUM0000000005082>>. Acesso em 20 maio 2019.
- BRASIL. **Decreto-lei nº 8.078**, de 11 de setembro de 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18078.htm>. Acesso em: 21 maio 2019.
- CARNEVALLI, José Antonio; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. Desenvolvimento da pesquisa de campo, amostra e questionário para realização de um estudo tipo survey sobre a aplicação do qfd no Brasil. **XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção-ENEGEP**, 2001. Disponível em:

<http://etecagricoladeiguape.com.br/projetousp/Biblioteca/ENEGEP2001_TR21_0672.pdf>. Acesso em: 15 abr 2019.

CERVO, A. L; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

COLNAGO, Camila Krohling et al. **A comunicação organizacional como fator determinante para a construção da imagem institucional**. 2006. Disponível em:<http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=31406>. Acesso em: 27 maio 2019.

COSTA, Rogério da. Por um novo conceito de comunidade: redes sociais, comunidades pessoais, inteligência coletiva. **Interface-comunicação, saúde, educação**, v. 9, p. 235-248, 2005. Disponível em: <<https://www.scielo.org/article/icse/2005.v9n17/235-248/pt/>>. Acesso em 05 maio 2019.

DANTAS, Edmundo Brandão. **Atendimento ao público nas organizações: quando o marketing de serviços mostra a cara**. 7a. Edição revista e aumentada. 7. ed. Brasília: Senac DF, 2018. v. 2000. 254p.

DANTAS, Edmundo Brandão. **Gerenciamento de contas: uma abordagem aplicada a Agências de Comunicação Publicitária**. São Paulo: Atlas, 2009.

DI FELICE, Massimo. **Das tecnologias da democracia para as tecnologias da colaboração**. In: DI FELICE, Massimo (org). **Do público para as redes: A comunicação digital e as novas formas de participação social**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008. (Coleção era digital; v. 1). 1 ed. p. 17-61.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas: métodos e técnicas**. Pearson 176 ISBN 9788587918949.

DUARTE, Jorge; Barros Antônio (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ÉPOCA NEGÓCIOS. **"Pedi demissão no dia que recebi o maior bônus da minha vida", diz cofundadora do Nubank**. 2017. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2017/08/pedi-demissao-no-dia-que-recebi-o-maior-bonus-da-minha-vida-diz-cofundadora-do-nubank.html>>. Acesso em 28 maio 2019.

EXAME. **100% digital, Nubank ganha fama pelo atendimento humanizado**. 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/100-digital-nubank-ganha-fama-pelo-atendimento-humanizado-2>>. Acesso em 5 maio 2019.

- FERREIRA, Mário César. Serviço de atendimento ao público: o que é? como analisá-lo? esboço de uma abordagem teórico-metodológica em ergonomia. **Multitemas**, n. 16, 2016. Disponível em: <<http://www.multitemas.ucdb.br/article/view/1045>>. Acesso em: 08 maio 2019.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paula: Atlas. 2012.
- GIZMODO Brasil. **Entrevista: o CEO do Nubank conta o segredo do cartão de crédito sem anuidade**. Disponível em: <<https://gizmodo.uol.com.br/entrevista-david-velez-nubank/>>. Acesso em 21 maio 2019.
- GONSALES, Flavia Igliori. **A Cor no Branding: um estudo sobre design de marca e comunicação visual estratégica**. 2018. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27153/tde-12072018-172911/en.php>>. Acesso em 23 maio 2019.
- GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 482 p. ISBN 8535212590.
- HILLMANN, Ricardo. **Administração de vendas, varejo e serviços**. Editora Intersaberes, 2013. 156 ISBN 9788582127209.
- IBOPE CONECTA. **40% dos internautas brasileiros tem conta em banco digital**. 2019. Disponível em: <<http://ibopeconecta.com/40-dos-internautas-brasileiros-tem-conta-digital/>> . Acesso em: 20 abr 2019.
- IBGE. **Pesquisa Anual do Serviço**. 1999. Disponível em: <<https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pas/analise-pas99.shtm>>. Acesso em: 25 abr 2019.
- INFOMONEY. **Nubank revela pela primeira vez seu "número mágico" e como é calculado**. 2019. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/negocios/grandesempresas/noticia/8342971/nubank-revela-pela-primeira-vez-seu-numero-magico-e-como-e-calculado?fbclid=IwAR3gsoHsITuZIK05BNSq81vSmfGPxvCQDd0uMWYOnNmS5HBikHPkLSvkkPM>>. Acesso em: 28 maio 2019.
- ISNARD, Ana Luisa. Serviços de Atendimento ao Consumidor: a relação entre posicionamento do SAC na empresa e a sua maior participação no processo decisório empresarial. In: **ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM**

- ADMINISTRAÇÃO**, 21, 1997. Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 1997.
- KON, Anita. Sobre as atividades de serviços: revendo conceitos e tipologias. **Revista de Economia Política**, v. 19, n. 2, p. 74, 1999. Disponível em: <<http://www.rep.org.br/PDF/74-5.PDF>>. Acesso em: 07 maio 2019
- KOTLER, Philip; HAYES, Thomas; BLOOM, Paul N. **Marketing de serviços profissionais: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros**. 2. ed. Barueri: Manole, 2002. 511p. ISBN 8520415504.
- KOTLER, Philip; KELLER, L. Kevin. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, Philip; KELLER, L. Kevin. **Administração de Marketing**, 14ed, 2012. Pearson 796 ISBN 9788581430003.
- KUNSCH, Margarida M. Kröhling. Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades. **Signo y pensamiento**, v. 26, n. 51, p. 38-51, 2007. Disponível em: <<https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view/3714>>. Acesso em 07 maio 2019.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling. Entrevista com Margarida Kunsch-Comunicação organizacional: complexidade e atualidade. **Novos Olhares**, p. 23-31, 2006. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=AZVuW83F43kC&oi=fnd&pg=PA19&dq=margarida+KUNSCH&ots=vWo8s5Ji4c&sig=2gqlpQu5x__5WTnvcbz5nZ1-U4A>. Acesso em: 7 maio 2019.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos da comunicação organizacional**. In KUNSCH, M.M.K (org.) **Comunicação organizacional Vol. 1 Histórico Fundamentos e Processos**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- KUNSCH, Margarida M, Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo Atlas 2006 1 recurso *online* ISBN 9788522483075.

- LÉVY, P. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 1999.
- LOVELOCK, Christopher; Wirtz, Jochen; Hemzo, Miguel Angelo. **Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia e estratégia** - 7ª edição. São Paulo, 2011. Pearson 548. ISBN 9788576058885.
- LOVELOCK, Christopher. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- MARCHIORI, Marlene Regina. Comunicação como expressão da humanização nas organizações da contemporaneidade. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010. p. 139-157.
- MOORE, Geof. Tibged shareholders theory: or what's so special about stakeholders? **Business Ethics: A European Review**, vol. 8, n.2, 1990.
- NASSAR, Paulo. Entrevista com Paulo Nassar: A comunicação organizacional na contemporaneidade. **Novos Olhares**, p. 33-40, 2006.
- NEWVOICEMEDIA. *Serial switchers swayed by sentiment: how bad emotive customer experiences are costing brands billions*. 2018. Disponível em: <<https://www.newvoicemedia.com/en-us/resources/serial-switchers-swayed-by-sentiment-how-bad-emotive-customer-experiences-are-costing-brands-billions>>. Acesso em 22 maio 2019.
- NILSEN. MMB2016: **Consumidor é conectado e não abre mão do que gosta**. Disponível em: <https://www.nielsen.com/br/pt/insights/news/2016/MMB2016-Consumidor-e-conectado-e-nao-abre-mao-do-que-gosta.html>. Acesso em: 20 abr 2019.
- NUBANK. **Análise**. Disponível em: <<https://nubank.com.br/analise/>>. Acesso em: 22 maio de 2019.
- NUBANK. **Dá-lhe roxo: cartão de crédito Nubank é o preferido dos brasileiros**. Disponível em: <<https://blog.nubank.com.br/cartao-nubank-preferido-dos-brasileiros/>>. Acesso em 22 maio 2019.
- NUBANK. **O que a cultura do Nubank tem a ver com foco no cliente?** 2018. Disponível em: <<https://blog.nubank.com.br/cultura-do-nubank-foco-no-cliente/>>. Acesso em: 23 maio 2019.
- NUBANK. **Por que iremos cobrar pelo saque?** Disponível em: <<https://nubank.com.br/perguntas#porque-cobramos-pelo-saque>>. Acesso em: 22 maio 2019.

- NUBANK. **Por dentro do Nu: os princípios de design do Nubank?** 2019. Disponível em: <<https://blog.nubank.com.br/principios-design-nubank/>>. Acesso em: 23 maio 2019.
- NUBANK. **Sobre nós.** Disponível em: <<https://nubank.com.br/sobre-nos>>. Acesso em: 20 abr 2019.
- NUBANK. **Prêmios de atendimento ao cliente que o Nubank já recebeu.** Disponível em: <<https://blog.nubank.com.br/nubank-atendimento-cliente-premios/>>. Acesso em 05 maio 2019.
- NUBANK. **Press Kit e Guia da Marca.** Disponível em: <<https://nubank.com.br/imprensa>>. Acesso em 23 maio 2019.
- NUBANK. **Twitter.** Disponível em: <<https://twitter.com/nubank/status/991614638327586816>> Acesso em 23 maio 2019.
- NUCOMMUNITY. **O que falta para você deixar os outros bancos e ficar somente com o Nubank?** Disponível em: <<https://comunidade.nubank.com.br/t/o-que-falta-para-voce-deixar-os-outros-bancos-e-ficar-somente-com-o-nubank/22795/154>>. Acesso em: 12 maio 2019.
- PAIM, Taciana do Prado. **Serviço de Atendimento ao Consumidor na plataforma online Facebook: um estudo de caso do Banco do Brasil.** 2014. Disponível em: <http://bdm.unb.br/bitstream/10483/7443/1/2013_TacianaDoPradoPaim.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2019.
- PYLORIDIS, Katia Cristina et al. **O SAC e a Comunicação Mercadológica.** São Paulo, 1998. Disponível em: <<http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/9420ca3b127f1d39cd124b954431fa23.PDF>>. Acesso em: 19 maio 2019.
- RECLAME AQUI. **Atendimento no chat.** Disponível em: <https://www.reclameaqui.com.br/nubank/atendimento-no-chat_25871220/>. Acesso em: 22 maio 2019.
- REGO, Francisco Gaudêncio Torquato. **Comunicação empresarial/Comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnica.** São Paulo: Sammus Editorial, 1986.

- REIMAN, Tonya. **A arte da Persuasão: potencialize sua comunicação com a linguagem corporal**. São Paulo: Lua de papel, 2010. p. 63. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=lang_pt&id=P9E7F1k8JdQC&oi=fnd&pg=PA11&dq=Frank+Luntz+mensagem&ots=4DC0j3bxE&sig=7J4YrK6SUBvccIGckRtXhsOnjUk#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 29 abr 2017.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social métodos e técnicas**. 4. Rio de Janeiro Atlas 2017 1 recurso *online* ISBN 9788597013948.
- SAAD, E. Comunicação digital e novas mídias institucionais. In: KUNSCH, M. (org.) *Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos*. São Paulo: Saraiva, 2009. P. 317 – 335.
- SAAD, E. Comunicação digital e seus usos institucionais. In: KUNSCH, M. (org.) *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. São Paulo: Difusão, 2009. P. 169 – 184. SANTANA, M. A vez do consumidor cidadão. *Jornal O Popular*. Goiânia, 14 de mar. 2004. Caderno de Economia.
- SANTORO, G.; SOUZA, M. A. *Blogs corporativos: uma análise dos blogs mantidos por sete das maiores empresas do Brasil*. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 11., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2008.
- SILVA, Dayse Lislaine Haidinger da. Comunicando em serviços: um estudo de caso da Startup Nubank. 2017. Disponível em: <<https://www.acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/55555/R%20-%20E%20-%20DAYSE%20LISLAINE%20HAIDINGER%20DA%20SILVA.pdf?sequence=1>>. Acesso em 1 abr 2019.
- SPADIN, Ana Carolina Rodrigues. **Relacionamento na internet: Uma análise das marcas mais seguidas no Facebook, Twitter e Instagram**. *Cadernos de Comunicação*, v. 19, n. 1, 2015.
- SOUZA, Vanessa Delfino. *Marketing de relacionamento para fidelizar clientes: uma análise da startup Nubank*. **Publicidade e Propaganda-Tubarão**, 2018. Disponível em: <<https://www.riuni.unisul.br/handle/12345/6860>>. Acesso em: 20 maio 2019.
- SOLOMON, Michael R. *O comportamento do consumidor*. 11. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016 p.1-586.

- SONNTAG, Alexandre Arnaldo. **Call center próprio ou terceirizado: comparações utilizando simulações com sistemas dinâmicos**. 2008. 98 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Elétrica) - Universidade de Brasília, Brasília, 2008. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/1041>> Acesso em: 29 maio 2019.
- TASSIGNY, Mônica Mota et al. *Blog: ferramenta estratégica de comunicação organizacional*. **Revista de Administração da UFSM**, v. 5, n. 2, p. 262-276, 2012. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/index.php/reaufsm/article/view/4809>>. Acesso em: 27 maio 2019.
- TERENCE, Ana Cláudia; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. **Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação no estudos organizacionais**. Fortaleza: XXVI ENEGEP. 2006.
- THEÓPHILO, Carlos Renato; MARTINS, Gilberto de Andrade. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, v. 2, p. 104-119, 2009.
- ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014. xxiii, 640 p. ISBN 9788580553611.

APÊNDICE

Questionário

Caro cliente *Nubank*,

Este questionário foi elaborado para contribuir na pesquisa do meu Trabalho de Conclusão de Curso da Universidade de Brasília (UnB), na habilitação de Comunicação Organizacional. O tema de pesquisa é o *marketing* de serviço em prol do atendimento dos desejos e exigências dos consumidores da *Fintech NuBank*.

Informo que os dados desta pesquisa são unicamente para fins acadêmicos e não há necessidade da identificação do(a) respondente.

O resultado desse questionário é muito importante para minha pesquisa. Conto com a sua participação respondendo as questões que se seguem.

Grata, Mariana Macrini.

1. Há quanto tempo você é cliente *NuBank*?

- Menos de 1 ano
- 1 a 2 anos
- 2 a 3 anos
- 3 a 4 anos
- 4 a 5 anos
- Mais de 5 anos

2. O Nubank é o seu banco principal?

- Sim
- Não

3. O quão satisfeito está em relação aos serviços prestados pelo *Nubank*?

Extremamente insatisfeito Insatisfeito Neutro Satisfeito Muito satisfeito Não sei opinar

() () () () () ()

4. O que o Nubank tem que melhorar para que você concentre tudo ou boa parte do seu dinheiro nele?

- Atendimento ao cliente
- Sede física
- Capacitação dos empregados
- Saque gratuito
- Ajuste no limite disponível
- Convênios de débito automático
- Programação de pagamentos
- Depósito em espécie e em cheque direto no caixa eletrônico
- Opções de investimentos em objetivos de curto, médio e longo prazo
- Lançar um home broker
- Empréstimo Consignado e comuns
- Cartão para dependentes
- Oferta de consórcios, seguros e planos de saúde
- Fornecer talão de cheque
- Facilidade para conta Jurídica
- Restituição do Imposto de renda
- Programa de milhagem
- Outros: _____

5. Para você qual diferença que o serviço de atendimento ao cliente faz em um banco? Sendo 1 nenhuma diferença e 5 extrema diferença

1 2 3 4 5

1. Nenhuma diferença

5. Extrema diferença

6. Classifique o atendimento nos canais que utiliza do Nubank em: excelente, ótimo, regular, ruim ou péssimo.

	Péssimo	Ruim	Regular	Ótimo	Excelente	Não sei opinar
Aplicativo (<i>chat</i>)	<input type="checkbox"/>					
<i>Blog</i>	<input type="checkbox"/>					
<i>Site</i>	<input type="checkbox"/>					
Redes sociais	<input type="checkbox"/>					
<i>Email</i>	<input type="checkbox"/>					
Telefone (0800)	<input type="checkbox"/>					
Ouvidoria	<input type="checkbox"/>					

7. Classifique o tempo de resposta do atendimento nos canais de comunicação do Nubank em: excelente, ótimo, regular, ruim ou péssimo.

Péssimo	Ruim	Regular	Ótimo	Excelente	Nunca recorri
<input type="checkbox"/>					

8. Classifique a qualidade da resposta do atendimento nos canais de comunicação do Nubank em: excelente, ótimo, regular, ruim ou péssimo.

Péssimo	Ruim	Regular	Ótimo	Excelente	Nunca recorri
<input type="checkbox"/>					

9. Com que frequência você já buscou ajuda nos canais de suporte do Nubank?

- Nunca
 1 a 3 vezes

- () 4 a 6 vezes
- () 7 a 9 vezes
- () 10 ou mais

10. O que você procura nas plataformas de atendimento do Nubank?

- Fatura e/ou dívidas
- Programa de fidelidade (Rewards)
- Empréstimo pessoal
- Limite do cartão
- Informações sobre taxas e anuidade
- Novidades do Nubank
- Formalizar elogios
- Relatar erro
- Formalizar reclamações
- Nunca entrei em contato
- Outros: _____

11. Qual seu sexo?

- () Feminino
- () Masculino
- () Outro: _____

12. Qual é a sua idade?

- () 17 ou menos
- () 18 a 25
- () 26 a 34
- () 35 a 45
- () 46 a 54
- () 55 a 65
- () 66 ou mais

13. Qual é a sua renda média aproximada por mês?

- () Menos que R\$ 998,00 (salário mínimo)

- Entre R\$ 998,00 e R\$ 1.900,00
- Entre R\$ 1.900,00 e R\$ 2.990,00
- Entre R\$ 2.900,00 e R\$ 3.990,00
- Entre R\$ 3.990,00 e R\$ 4.990,00
- Entre R\$ 4.990,00 e R\$ 5.990,00
- Entre R\$ 5.990,00 e R\$ 7.000,00
- Entre R\$ 7.000,00 e R\$ 9.000,00
- Mais de R\$ 9.000,00

14. Qual sua profissão?

- Estudante
- Servidor público
- Professor(a)
- Profissional liberal, como médicos, dentistas, arquitetos, advogados...
- Empresário(a)
- Serviço doméstico
- Outro: _____

15. Em que região do Brasil você mora?

- Região Norte (Acre, Amapá, Amazonas, Pará, Rondônia, Roraima, Tocantins)
- Região Nordeste (Alagoas, Bahia, Ceará, Maranhão, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte, Sergipe)
- Região Centro-Oeste (Distrito Federal, Goiás, Mato grosso, Mato Grosso do Sul)
- Região Sudeste (Espírito Santo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, São Paulo)
- Região Sul (Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul)

ANEXO

Informações fornecidas pela empresa via *e-mail*

Oi, Mariana, tudo bem?

Agradecemos o seu contato e por pensar em nós como fonte de informações pro seu trabalho! Temos recebido muitos contatos com este tipo de solicitação e infelizmente não podemos acompanhar os trabalhos de perto ou assinar qualquer tipo de documento, ok?

No entanto, pra te ajudar, podemos te passar algumas informações sobre o Nubank que podem ser bem úteis:

Sobre o Nubank

O Nubank é hoje a principal fintech da América Latina. Em 2014, a empresa lançou seu primeiro produto, um cartão de crédito sem anuidade que é gerenciado inteiramente por um aplicativo móvel. Mais de 20 milhões de pessoas já pediram o cartão e a empresa tem hoje 6 milhões de clientes. Em 2017, o Nubank também lançou seu programa de benefícios, o Nubank Rewards, e a NuConta, conta digital que já é usada por mais de 4 milhões de brasileiros. Até hoje, o Nubank já captou cerca de US\$ 420 milhões em sete rodadas de investimento. Em 2019, a revista Fast Company elegeu o Nubank como a empresa mais inovadora da América Latina e a 36ª do mundo no ranking das 50 Most Innovative Companies. Saiba mais em www.nubank.com.br.

HISTÓRIA

O Nubank foi fundado em maio de 2013

Fundadores:

David Vélez (Fundador e CEO)

Edward Wible (Cofundador e CTO)

Cristina Junqueira (Cofundadora e VP de Branding e Business Development)

A operação teve início em abril de 2014, com um beta para amigos e familiares

O lançamento para o público aconteceu em setembro de 2014

APORTES

Seed: USD 2MM em julho de 2013. Investidores: Sequoia Capital e Kaszek Ventures

Series A: USD 15MM em agosto de 2014. Investidores: Sequoia Capital e Kaszek Ventures

Series B: USD 30MM em maio de 2015. Investidores: Tiger Global Management, Sequoia Capital, Kaszek Ventures, QED Investors.

Series C: USD 52MM em janeiro de 2016. Investidores: Founders Fund, Tiger Global Management, Sequoia Capital, Kaszek Ventures.

Series D: USD 80MM em dezembro de 2016. Investidores: DST Global, Sequoia Capital, Founders Fund, Tiger Global Management.

Series E: USD 150MM em fevereiro de 2018. Investidores: DST Global, QED Investors, Redpoint Ventures, Ribbit Capital, Dragoneer Investment Group, Thrive Capital.

Tencent: USD 180MM em outubro de 2018.

USUÁRIOS

O Nubank tem hoje 8 milhões de clientes

Mais de 20 milhões de pessoas já pediram um cartão Nubank

Mais de 500 mil pessoas aguardam na lista de espera para ter o cartão

Aproximadamente 70% dos nossos usuários têm menos de 36 anos (Geração Y)

Não é preciso ter uma renda mínima para ter o cartão, mas a maioria dos nossos usuários são das classes A/B

APLICATIVO

Versão para iPhone

Versão para Android

DIFERENCIAIS DO NOSSO PRODUTO

Experiência totalmente digital através do aplicativo (desde o momento de pedir o cartão até toda a gestão das compras, limite e faturas)

Acompanhamento de compras em tempo real

Atendimento humanizado por *chat*, *email*, redes sociais e telefone

Não cobramos anuidade nem nenhuma outra tarifa

Antecipação de parcelas com desconto (feature exclusiva do Nubank)

NOSSO TIME

Cinco anos após o lançamento do produto, temos hoje mais de 1300 colaboradores

Internacional e global - temos funcionários de mais de 25 nacionalidades, entre eles indianos, canadenses, australianos, americanos e holandeses

Temos uma grande comunidade LGBT (cerca de 30% da equipe) e alta participação de mulheres (40%) em todas as funções e níveis de senioridade

NOSSA ANÁLISE

Explicamos detalhadamente como nossa análise é feita em www.nubank.com.br/analise e no vídeo <http://sou.nu/analisenu>

Se quiser saber um pouco mais, é só dar uma olhada no nosso *blog* (<https://blog.nubank.com.br/>) também. Tem vários textos legais explicando um pouco mais sobre como as coisas funcionam por aqui.

Espero que tenha ajudado! Muito obrigado pelo seu carinho e sucesso no seu trabalho.

Abraços,

Talita F.