

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA**  
**FACULDADE DE EDUCAÇÃO (FACED)**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIAS, COMUNICAÇÃO E**  
**EDUCAÇÃO**

**CLEDILSON CARLOS DOS SANTOS ARAÚJO**

**PROPÓSITO, PERSONALIDADE E EMOÇÃO COMO VIAS PARA A**  
**CONSTRUÇÃO DE SENTIDOS DA MARCA NUBANK**

**UBERLÂNDIA–MG**

**2021**

**CLEDILSON CARLOS DOS SANTOS ARAÚJO**

**PROPÓSITO, PERSONALIDADE E EMOÇÃO COMO VIAS PARA A  
CONSTRUÇÃO DE SENTIDOS DA MARCA NUBANK**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Comunicação e Educação, da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre, sob a orientação dos professores Dr. Marcelo Marques Araújo e Dr<sup>a</sup>. Adriana C. Omena dos Santos.

**UBERLÂNDIA–MG**

**2021**

Ficha Catalográfica Online do Sistema de Bibliotecas da UFU  
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

A663  
2021 Araujo, Cledilson Carlos Dos Santos, 1989-  
PROPÓSITO, PERSONALIDADE E EMOÇÃO COMO VIAS PARA A  
CONSTRUÇÃO DE SENTIDOS DA MARCA NUBANK [recurso  
eletrônico] / Cledilson Carlos Dos Santos Araujo. -  
2021.

Orientadora: Dr. Marcelo Marques Araújo .  
Coorientadora: Dr<sup>a</sup>. Adriana C. Omena dos Santos.  
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de  
Uberlândia, Pós-graduação em Tecnologias, Comunicação e  
Educação.

Modo de acesso: Internet.

Disponível em: <http://doi.org/10.14393/ufu.di.2021.82>

Inclui bibliografia.

1. Educação. I. , Dr. Marcelo Marques Araújo, 1977-,  
(Orient.). II. Santos, Dr<sup>a</sup>. Adriana C. Omena dos , 1970-,  
(Coorient.). III. Universidade Federal de Uberlândia.  
Pós-graduação em Tecnologias, Comunicação e Educação.  
IV. Título.

CDU: 37

Bibliotecários responsáveis pela estrutura de acordo com o AACR2:

Gizele Cristine Nunes do Couto - CRB6/2091

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA****Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Comunicação e Educação**Av. João Naves de Ávila, 2121, Bloco 1G, Sala 156 - Bairro Santa Mônica, Uberlândia-MG, CEP 38400-902  
Telefone: +55 (34)3291-6395 / (34)3291-6396 - ppgce@faced.ufu.br - www.ppgce.faced.ufu.br**ATA DE DEFESA - PÓS-GRADUAÇÃO**

Programa de Pós-Graduação em:	Tecnologias, Comunicação e Educação				
Defesa de:	Dissertação de Mestrado Profissional/Produto Final, número 06/2021/132, PPGCE				
Data:	vinte e seis de fevereiro de dois mil e vinte e um	Hora de início:	14h06	Hora de encerramento:	15h57
Matrícula do Discente:	11912TCE007				
Nome do Discente:	Cledilson Carlos dos Santos Araújo				
Título do Trabalho:	Propósito, personalidade e emoção como vias para a construção de sentidos da marca Nubank				
Área de concentração:	Tecnologias, Comunicação e Educação				
Linha de pesquisa:	Tecnologias e Interfaces da Comunicação				
Projeto de Pesquisa de vinculação:	O Papel Da Comunicação Pública Na Cultura Científica Dos Países: Estudo Comparado Entre As Instituições Parceiras E Países Membros Do Instituto Nacional De Ciência E Tecnologia Em Comunicação Pública Da Ciência E Tecnologia - Inct-Cpct (Brasil)				

Reuniu-se por web conferência pelo link <https://conferenciaweb.rnp.br/events/banca-de-defesa-de-dissertacao-ppgce-cledilson-santos-araujo>, da Universidade Federal de Uberlândia, a Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Tecnologias, Comunicação e Educação, assim composta: Professores Doutores: Henrique Geraldo Rodrigues - UFU; Lucimara Ret - UFRJ; Adriana Cristina Omena dos Santos - UFU Co-orientador(a) do(a) candidato(a).

Iniciando os trabalhos o(a) presidente da mesa, Dr(a). Adriana Cristina Omena dos Santos, apresentou a Comissão Examinadora e o candidato(a), agradeceu a presença do público (online), e concedeu ao Discente a palavra para a exposição do seu trabalho. A duração da apresentação do Discente e o tempo de arguição e resposta foram conforme as normas do Programa.

A seguir o senhor(a) presidente concedeu a palavra, pela ordem sucessivamente, aos(às) examinadores(as), que passaram a arguir o(a) candidato(a). Ultimada a arguição, que se desenvolveu dentro dos termos regimentais, a Banca, em sessão secreta, atribuiu o resultado final, considerando o(a) candidato(a):

Aprovado.

Esta defesa faz parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre.

O competente diploma será expedido após cumprimento dos demais requisitos, conforme as normas do Programa, a legislação pertinente e a regulamentação interna da UFU.



Nada mais havendo a tratar foram encerrados os trabalhos. Foi lavrada a presente ata que após lida e achada conforme foi assinada pela Banca Examinadora.



Documento assinado eletronicamente por **Adriana Cristina Omena dos Santos, Professor(a) do Magistério Superior**, em 26/02/2021, às 15:56, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Henrique Geraldo Rodrigues, Professor(a) do Magistério Superior**, em 01/03/2021, às 11:18, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Lucimara Rett, Usuário Externo**, em 01/03/2021, às 15:30, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://www.sei.ufu.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://www.sei.ufu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **2539627** e o código CRC **E88462CB**.

Ao meu filho Samuel Santos Araújo, que  
chegando ao mundo me ensinou o que é ser  
feliz de fato; e aos amigos que me exortam e  
celebram comigo a cada triunfo.

## AGRADECIMENTOS

Toda gratidão à minha melhor amiga, minha esposa, Denise Geralda Coelho Araújo, que me apoiou durante toda esta jornada. Todas as novidades da rotina acadêmica, da chegada do nosso primeiro filho Samuel Santos Araújo, e das adversidades do ano de 2020 só me mostraram que nossa união é capaz de superar tudo.

À minha mãe, Celsa Maria dos Santos Araújo, que ao longo da sua carreira como professora me ensinou a enxergar cada chance de ensinar como uma oportunidade mudar uma vida para melhor. Foi uma dádiva crescer diante do teu exemplo de comprometimento e doação. A frase “eu fui aluno da sua mãe” sempre me arrancou um sorriso involuntário.

Ao meu pai, Vicente Carlos Araújo, que me ensinou pelo exemplo o que é comprometimento e disposição para o trabalho. Seu apressado pelo riso sincero e sua capacidade de arrancar gargalhadas também me ensinaram que qualquer situação imposta pela vida pode ser enfrentada de uma perspectiva mais leve.

Ao meu irmão, Cleverton Carlos dos Santos Araújo, que sempre me inspirou pelo caráter e doação ao próximo.

À Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Adriana C. Omena dos Santos, por sua disponibilidade e prontidão para me orientar de maneira clara em todas as decisões metodológicas que foram cruciais para a realização desta pesquisa. Sua compreensão e empatia me deram a lucidez necessária para conciliar a vida profissional, pessoal e acadêmica de maneira produtiva.

Ao Prof. Dr. Marcelo Marques Araújo, que desde o princípio acreditou na proposta desta pesquisa e que em tantas oportunidades me iluminou com perspectivas inspiradoras sobre a construção de sentidos.

À banca de qualificação, composta pelos professores Dr. Lucimara Rett e Dr. Henrique Geraldo Rodrigues pelo diálogo e sugestões para a escrita final desta dissertação.

Ao amigo Prof. Dr. Alex Garcia, que me apoiou desde o processo de inscrição para o programa PPGCE.

Ao Nubank por ter autorizado seu colaborador a me conceder a entrevista de viés jornalístico que compõe esta pesquisa.

A Luciana de Almeida Araújo Santos, assistente administrativo do PPGCE/UFU, e a todos os professores do PPGCE pela excelência do serviço que prestam continuamente.

A todos os profissionais da educação que contribuíram para minha trajetória, e a Deus que é quem possibilitou que cada uma das pessoas citadas aqui fizesse parte dela.

## RESUMO

A Nubank se destaca entre as start-ups brasileiras - não só pelos mais de 23 milhões de clientes alcançados em menos de 10 anos, mas também pela forma como se estabeleceu entre as fintechs e construiu um relacionamento emocional com seus clientes, raramente visto em empresas do setor financeiro. Diante disso, este estudo investigou o Nubank enquanto fenômeno a fim de identificar as particularidades de sua estratégia de comunicação e, consequentemente, de sua marca por meio de um estudo de caso com o objetivo de analisar se / como fatores subjetivos como emoções, personalidade e propósito superior de seu modelo de negócio comunicado pode contribuir para que a marca seja considerada uma lovemark (o mais alto nível de construção de sentidos entre um cliente e uma marca). Assim, analisamos as emoções, o propósito maior do modelo de negócios do Nubank, destacando em sua trajetória histórica e personalidade aparente, os valores, posições e características que constroem significado e a diferenciam de outras marcas. O estudo de caso foi realizado a partir do conteúdo disponível no site da fintech; postagens em seus perfis oficiais no Youtube, Facebook e Instagram durante setembro de 2019; os comentários mais relevantes em resposta a cada uma dessas postagens; quatro das entrevistas mais populares com os fundadores da empresa, disponíveis no YouTube; e uma entrevista exclusiva com um funcionário do Nubank, que preferiu manter sua identidade em sigilo. O conteúdo foi analisado por meio de categorias prototípicas que possibilitaram observar a perspectiva do público e da empresa quanto ao exposto pela marca, bem como a identificação de padrões de convergência ou divergência com base nos conhecimentos até então estabelecidos por David Aaker e Kevin Roberts sobre a construção de sentidos e relevância de marca. Os resultados indicam claramente que a marca possui, em diferentes proporções, os atributos que constituem uma lovemark. Foi possível perceber como a convergência entre a teoria dos benefícios emocionais / sociais e os atributos que constituem uma lovemark se mostrou verdadeira e eficiente para construir sentido e significado na relação entre os clientes e a marca. O Nubank parece priorizar sentimentos como pertencimento, orgulho, felicidade, representatividade e inclusão, e isso ressoa de forma significativamente positiva nos comentários de seus clientes. Por outro lado, foi possível perceber como uma experiência de marca classificada como “muito ruim” pode desencadear sentimentos de indignação, abandono, frustração e raiva, com potencial para regredir todos os avanços de aproximação entre a marca aos seus clientes. A marca não parece usar a definição de personalidade de marca, de forma planejada, como o cerne de sua estratégia de branding, embora seu propósito maior comunicado se mostre muito forte e coerente. Se para muitos de seus clientes o Nubank já é visto como uma lovemark, mais atenção aos pontos de tensão e / ou inconsistência apresentados nesta pesquisa pode aumentar consideravelmente a parcela de clientes que amam a marca.

**Palavras-chave:** Fintech. Branding, Personalidade de Marca, Lovemarks.

## ABSTRACT

Nubank stands out among Brazilian start-ups – not only for the more than 23 million customers reached in less than 10 years, but also for the way it has established itself among fintechs and built an emotional relationship with its customers, which is rarely seen in companies in the financial sector. That considered, this study aimed to investigate Nubank as a phenomenon in order to identify the particularities of its communication strategy and, consequently, of its *branding* through a case study aiming to analyze if/how subjective factors such as emotions, personality, and higher purpose of its communicated business model can contribute for the brand to be considered a *lovemark* (the highest level of meaning construction between a client and a brand). Thus, we analyze the emotions, and the main purpose of the Nubank business model, highlighting in its historical trajectory and apparent personality, the values, positions, and characteristics that build meaning and differentiate it from other brands. The case study was carried out using the content available on the fintech website; posts on its official profiles on Youtube, Facebook, and Instagram during September 2019; the most relevant comments in response to each of these posts; the four most popular interviews with the company's founders, available on YouTube; and an exclusive interview with a Nubank employee, who preferred to keep his identity confidential. The content was analyzed through prototypical categories that made it possible to observe the perspective of the public and the company as expressed by the brand, as well as the identification of patterns of convergence or divergence based on the knowledge established so far by David Aaker and Kevin Roberts on the construction of meaning and brand relevance. The results clearly indicate that the brand has, in different proportions, the attributes that constitute a *lovemark*. It was possible to see how the convergence between the theory of emotional/social benefits and the attributes that constitute a *lovemark* proved to be true and efficient to build meaning and significance in the relationship between the customers and the brand. Nubank seems to prioritize feelings like belonging, pride, happiness, representativeness, and inclusion, and this resonates in a significantly positive way in its customer comments. On the other hand, it was possible to perceive how a brand experience classified as “very bad” can trigger feelings of outrage, neglect, frustration, and anger, with the potential to regress all advances in approaching the brand to its customers. The brand does not seem to use the definition of brand personality, in a planned way, as the core of its *branding* strategy, although its higher communicated purpose proves to be very strong and coherent. If for many of its customers Nubank is already seen as a *lovemark*, more attention to the points of tension and/or inconsistency presented in this research can considerably increase the share of customers who *love* the brand.

**Keywords:** Fintech. Brand personality. Communication. Lovemarks. *Branding*.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> — Relação respeito x amor – marcas. ....	34
<b>Figura 2</b> — <i>Printscreen</i> de avaliação dos usuários Playstore sobre o app Nubank em 01/05/2020. ....	36
<b>Figura 3</b> — <i>Printscreen</i> da avaliação dos usuários Applestore sobre o app Nubank em 04/05/2020. ....	36
<b>Figura 4</b> — <i>Printscreen</i> de Resenha Playstore1 (acesso em 01/05/2020.) ....	37
<b>Figura 5</b> — <i>Printscreen</i> de Resenha Playstore2 (acesso em 01/05/2020.) ....	37
<b>Figura 6</b> — <i>Printscreen</i> de Resenha Playstore3 (acesso em 01/05/2020.) ....	37
<b>Figura 7</b> — Compilado de sugestões dos usuários da Nucommunity. ....	43
<b>Figura 8</b> — Categorias prototípicas estabelecidas. ....	49
<b>Figura 9</b> — A Escala da Personalidade de Marca. ....	58
<b>Figura 10</b> — Dimensões de Personalidade de Marcas Brasileiras. ....	59
<b>Figura 11</b> — Divisão dos 20 princípios de D. Aaker (2015) quanto à sua finalidade. ....	63
<b>Figura 12</b> — Elementos fundamentais das Lovemarks. ....	64
<b>Figura 13</b> — Gráfico acerca das classificações dos comentários do público Nubank. ....	71
<b>Figura 14</b> — <i>Printscreen</i> da aba Sobre Nós (Site Oficial). ....	72
<b>Figura 15</b> — <i>Printscreen</i> do Post_25/09/19_Instagram. ....	73
<b>Figura 16</b> — <i>Printscreen</i> do Post_13/09/2019_Instagram ....	75
<b>Figura 17</b> — Relação de Vídeos Youtube. ....	76
<b>Figura 18</b> — <i>Printscreen</i> do Comentário1_25/09/2019_Facebook. ....	78
<b>Figura 19</b> — <i>Printscreen</i> do Comentário7_02/09/2019_Instagram. ....	80
<b>Figura 20</b> — <i>Printscreen</i> do Comentário4_03/09/2019_Instagram. ....	81
<b>Figura 21</b> — <i>Printscreen</i> do Comentário1_11/09/2019_Youtube. ....	82
<b>Figura 22</b> — <i>Printscreen</i> do Comentário4_04/09/2019_Youtube. ....	84
<b>Figura 23</b> — <i>Printscreen</i> do Comentário 1 _Applestore. ....	85
<b>Figura 24</b> — <i>Printscreen</i> do Post_19/09/2019_Instagram. ....	86
<b>Figura 25</b> — <i>Printscreen</i> do Comentário4_04/09/2019_Instagram. ....	87
<b>Figura 26</b> — <i>Printscreen</i> do Post_03/09/2019_Instagram. ....	87
<b>Figura 27</b> — <i>Printscreen</i> do Comentário2_03/09/2019_Instagram. ....	88
<b>Figura 28</b> — <i>Printscreen</i> do Comentário10_03/09/2019_Instagram. ....	88
<b>Figura 29</b> — <i>Printscreen</i> do Comentário7_23/09/2020_Instagram. ....	90
<b>Figura 30</b> — <i>Printscreen</i> do Post_04/09/2019_Facebook. ....	90
<b>Figura 31</b> — <i>Printscreen</i> do Comentário9_20/09/2019_Facebook. ....	91
<b>Figura 32</b> — <i>Printscreen</i> do Comentário7_04/09/2019_Facebook. ....	92
<b>Figura 33</b> — <i>Printscreen</i> do Comentário7_23/09/2019_Facebook. ....	92
<b>Figura 34</b> — <i>Printscreen</i> do Comentário 7 _Post_Facebook_18/09/2019. ....	93
<b>Figura 35</b> — <i>Printscreen</i> do Post_06/09/2019_Instagram ....	96
<b>Figura 36</b> — <i>Printscreen</i> dos comentários 7,8 e 9 em resposta ao Post_04/09/2019_Youtube. ....	97
<b>Figura 37</b> — <i>Printscreen</i> do Post_14/09/2019_Instagram. ....	99
<b>Figura 38</b> — <i>Printscreen</i> do Comentário8_Applestore. ....	103
<b>Figura 39</b> — <i>Printscreen</i> do Comentário7_Playstore. ....	104
<b>Figura 40</b> — <i>Printscreen</i> do Post_26/09/2019_Instagram. ....	110
<b>Figura 41</b> — <i>Printscreen</i> do Post_04/09/2019_Instagram. ....	113
<b>Figura 42</b> — <i>Printscreen</i> do Post_06/09/2019_Facebook. ....	114
<b>Figura 43</b> — <i>Printscreen</i> do Post_05/09/2019_Youtube (sobre ASMR). ....	116
<b>Figura 44</b> — <i>Printscreen</i> do Comentário2_Post_05/09/2019_Youtube. ....	117
<b>Figura 45</b> — <i>Printscreen</i> do Comentário2_04/09/2019_Youtube. ....	118
<b>Figura 46</b> — <i>Printscreen</i> do Comentário2_26/09/2019_Instagram. ....	119
<b>Figura 47</b> — Histórico da empresa Nubank. ....	121
<b>Figura 48</b> — <i>Printscreen</i> do Comentário4_05/09/2019_Instagram. ....	123
<b>Figura 49</b> — <i>Printscreen</i> do Comentário6_13/09/2019_Facebook. ....	124
<b>Figura 50</b> — <i>Printscreen</i> do Comentário6_09/09/2019_Facebook. ....	126
<b>Figura 51</b> — <i>Printscreen</i> do Comentário7_10/09/2019_Instagram. ....	127

<b>Figura 52</b> — <i>Printscreen</i> do Comentário4_11/09/2019_Instagram.....	128
<b>Figura 53</b> — <i>Printscreen</i> do Post_18/09/2019_Youtube.....	130
<b>Figura 54</b> — <i>Printscreen</i> do Comentário5_18/09/2019_Youtube.....	132
<b>Figura 55</b> — <i>Printscreen</i> do Post_12/09/2019_Instagram. ....	133
<b>Figura 56</b> — <i>Printscreen</i> do Comentário6_03/09/2019_Instagram.....	135
<b>Figura 57</b> — <i>Printscreen</i> do Comentário2_09/09/2019_Facebook. ....	136
<b>Figura 58</b> — Comentário4_20/09/2019_Facebook. ....	136
<b>Figura 59</b> — <i>Printscreen</i> do Comentário3_11/09/2019_Instagram.....	138
<b>Figura 60</b> — <i>Printscreen</i> do Post_03/09/2019_Instagram. ....	140
<b>Figura 61</b> — <i>Printscreen</i> do Comentário7_04/09/2019_Facebook.....	144
<b>Figura 62</b> — Comentário4_18/09/2019_Instagram. ....	145
<b>Figura 63</b> — <i>Printscreen</i> do Comentário02_00/09/2019_Youtube.....	146
<b>Figura 64</b> — <i>Printscreen</i> do Post_11/09/2019_Youtube.....	148
<b>Figura 65</b> — Coletânea de posicionamento dos clientes. ....	152

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1</b>	<b>Memorial acadêmico-profissional .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2</b>	<b>Introdução.....</b>	<b>13</b>
<b>1.3</b>	<b>APRESENTAÇÃO DA PESQUISA.....</b>	<b>15</b>
<b>2</b>	<b>APRESENTANDO CONCEITOS RELACIONADOS À PESQUISA.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1</b>	<b>Marca .....</b>	<b>24</b>
<b>2.2</b>	<b><i>Branding</i>.....</b>	<b>26</b>
<b>2.3</b>	<b><i>Branding equity</i> .....</b>	<b>28</b>
<b>2.4</b>	<b>Lovemarks .....</b>	<b>30</b>
<b>2.5</b>	<b>O ecossistema das startups brasileiras .....</b>	<b>38</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DE PESQUISA .....</b>	<b>41</b>
<b>3.1</b>	<b>Procedimento de coleta dos dados .....</b>	<b>44</b>
<b>3.2</b>	<b>Procedimento de análise dos dados .....</b>	<b>47</b>
<b>3.2.1</b>	<b><i>Propósito maior</i> .....</b>	<b>50</b>
<b>3.2.2</b>	<b><i>Personalidade aparente</i> .....</b>	<b>55</b>
<b>3.2.3</b>	<b><i>Ressonância emocional</i>.....</b>	<b>64</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS .....</b>	<b>69</b>
<b>4.1</b>	<b>Propósito maior .....</b>	<b>71</b>
<b>4.1.1</b>	<b><i>Valores organizacionais</i> .....</b>	<b>72</b>
<b>4.1.2</b>	<b><i>Benefícios emocionais e de autoexpressão</i> .....</b>	<b>83</b>
<b>4.1.3</b>	<b><i>Benefícios sociais</i>.....</b>	<b>95</b>
<b>4.2</b>	<b>Personalidade aparente .....</b>	<b>108</b>
<b>4.2.1</b>	<b><i>Traços de personalidade humana</i>.....</b>	<b>108</b>
<b>4.2.2</b>	<b><i>Trajetória da marca</i>.....</b>	<b>120</b>
<b>4.3</b>	<b>Ressonância emocional .....</b>	<b>126</b>
<b>4.3.1</b>	<b><i>Mistério</i> .....</b>	<b>128</b>
<b>4.3.2</b>	<b><i>Sensualidade</i> .....</b>	<b>137</b>
<b>4.3.3</b>	<b><i>Intimidade</i> .....</b>	<b>142</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>153</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>156</b>
	<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>160</b>
	<b>APÊNDICE B.....</b>	<b>161</b>
	<b>APÊNDICE C.....</b>	<b>162</b>
	<b>APÊNDICE D.....</b>	<b>163</b>
	<b>APÊNDICE E .....</b>	<b>164</b>
	<b>APÊNDICE F .....</b>	<b>165</b>
	<b>ANEXO A .....</b>	<b>178</b>
	<b>ANEXO B.....</b>	<b>179</b>
	<b>ANEXO C .....</b>	<b>180</b>
	<b>ANEXO D .....</b>	<b>181</b>



## **1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS**

### **1.1 Memorial acadêmico-profissional**

Lembro-me claramente que eu era o tipo de criança do interior para o qual todo creme dental era um “Colgate”, assim como todo iogurte era, na verdade, um “Danone”. Talvez pela frequência com que eu as consumia e provavelmente mencionava, acabava por nomear as coisas mais pela familiaridade com as marcas do que por seus nomes reais. Eu era a criança que entre um desenho e outro cantava insistentemente um jingle de comercial de TV até que alguém me fizesse parar sob uma grave ameaça, como desligar a TV.

Assim como para a maioria das crianças dos anos 1990, sempre me parecia grandioso o que as marcas proporcionam às pessoas, principalmente as experiências. Eu sou da geração que observava os pais fazendo compras em catálogos e esperando ansiosamente que os produtos chegassem de acordo com o que a imagem do anúncio descrevia, pois não havia outra forma de identificar a qualidade do produto ou a idoneidade da marca senão efetuar uma compra. Eu vi e participei dos processos de mudança que hoje nos permitem comprar com um click, e de forma recorrente me pego pensando se a falta do contato humano não nos tem roubado a intensidade destas experiências.

Esta resposta, de fato, eu ainda não tenho, mas desde a minha graduação em Publicidade e Propaganda em 2010, me vi imerso no processo de construção de marcas, e o que mais percebi na minha experiência profissional de quase uma década, é que preocupados com a lucratividade e o desenvolvimento dos empreendimentos, nem sempre os gestores se preocupam com a experiência que suas marcas proporcionam às pessoas. E mesmo atuando como diretor de criação, ou designer, sempre tive a opinião de que não há esforço estético capaz de salvar uma marca cuja experiência resulta em frustração às pessoas que constituem seu público.

Considerando todas essas impressões é que surgiu a proposta de um estudo de caso sobre a comunicação via mídias sociais da startup Nubank como parte dos requisitos de ingresso no Programa de Pós-graduação em Comunicação e Educação da UFU (PPGCE), pois me parecia uma das marcas nacionais mais responsivas à situação atual do mercado e comunicação; tanto no modelo de negócio quanto nos esforços de comunicação.

No entanto, com o decorrer das orientações com os professores Marcelo Marques

Araújo e Adriana Cristina Omena dos Santos; e das minhas participações nas reuniões do grupo de pesquisa BECO (*Branding*, Empreendedorismo e Comunicação Estratégica em Organizações), percebi que a discussão deveria ser mais abrangente. Uma vez que mais organizações, principalmente startups, se utilizam principalmente dos meios digitais como forma de construir suas marcas mais próximas às pessoas que de fato as mantêm vivas e relevantes. Logo, um estudo de caso sobre um fenômeno como o Nubank seria de melhor proveito se direcionado no sentido de entender os principais elementos do processo de *branding* que podem potencialmente promover ou dificultar essa aproximação.

Dessa constatação em diante, entendi que o ideal seria uma proposta de pesquisa sobre a busca das marcas por construção de sentidos, significados e relevância. A fim de aprofundar a compreensão quanto aos aspectos, estratégias e fatores constituintes que quando comunicados por uma marca contribuem para potencializar a construção da relevância sentimental, que por vezes supera a dimensão mercadológica da relação consumo, tornando-se então em uma *lovemark*. Assim cheguei à pesquisa proposta, intitulada como “Propósito, personalidade e emoção como vias para a construção de sentidos da marca Nubank”, e acredito realmente que um olhar atencioso sobre a trajetória e estratégia dessa marca, e consequentemente sobre a conjuntura atual do mercado, pode contribuir para que outras iniciativas empreendedoras possam ser (sem prejuízo da sua viabilidade econômica) mais relevantes socialmente.

## 1.2 Introdução

Com o passar das décadas e a expansão do acesso à informação, tudo tomou proporções quase inimagináveis. A quantidade de marcas que impactam diariamente as pessoas nos ambientes reais e virtuais aumentou consideravelmente, assim como a capacidade das pessoas de adquirir produtos e serviços e/ou efetivamente investigar a coerência entre as atitudes e o que é comunicado por cada uma destas marcas também. Nesse novo arranjo de comunicação e mercado, o consumidor parece se mostrar mais consciente das estratégias utilizadas pelas marcas a fim de influenciá-los. O consumidor passou então a exigir mais transparência das organizações.

Essa exigência por transparência parece ser uma consequência do livre acesso aos canais de comunicação, que possibilitam a cada pessoa um canal efetivo para emitir sua opinião, indignação ou paixão pelo que quer que seja. Tais canais acabam por atribuir a cada

pessoa “poderes” que até então eram ignorados ou vistos como utópicos, como acontece com a máxima “o cliente tem sempre razão”. Em outras palavras, o que quero dizer é que nos dias de hoje, tendo razão ou não, o cliente vai compartilhar sua experiência com a marca no lugar onde ele se sente mais ouvido. E geralmente essa sensação é prevalente nas mídias sociais.

De fato, qualquer opinião emitida, pode se propagar, tomar força e se desenvolver em grandes movimentos de incentivo ou boicote de marcas ou produtos. É justamente por isso que empresas tradicionais têm se esforçado para deixar o antigo modelo de relacionamento em que a relação entre a marca e o consumidor era unidirecional, oferecendo pouco espaço para que ele formatasse sua experiência (JENKINS; GREEN; FORD, 2014) para estabelecer canais de interação efetiva com o consumidor. Por outro lado, temos as novas organizações, principalmente as marcadamente tecnológicas que já surgem nesse contexto, e se esforçam para construir suas marcas de modo inovador e consistente através dos mais variados canais de interação, buscando conquistar confiança com base no contexto e nas experiências de cada consumidor; ouvindo o que cada um tem a dizer.

Nessa perspectiva, as chamadas startups são as organizações que mais parecem compreender a dinâmica da comunicação e as exigências do mercado na era das mídias sociais, uma vez que têm a inovação tecnológica inerente a seu propósito existencial. Na maioria dos casos, a ideia inicial sob a qual é concebido o modelo de negócio é um propósito maior, como uma resolução de um problema ou a atenção a uma necessidade social. Segundo D. Aaker (2015), o propósito maior é um objetivo organizacional superior que vale a pena ser concretizado porque melhora a vida de algumas pessoas.

A capacidade comunicativa das startups diante de todo este ambiente já descrito tem atingido níveis de envolvimento e “paixão” dignos de investigação científica, e os resultados financeiros de algumas startups nacionais, como o Nubank, chegaram inclusive ao surpreendente patamar de startups Unicórnio, que ocorre quando o *valuation* (valor de mercado) de uma organização ultrapassa o valor de um bilhão de dólares.

E em se tratando especificamente da startup Nubank, uma visita rápida a qualquer plataforma onde seus clientes tenham voz, pode surpreender pela predominância de experiências positivas que seus usuários fazem questão de compartilhar.

Como exemplo pontual do alinhamento do Nubank às exigências atuais do mercado citadas anteriormente, e simultaneamente da avidez dos seus clientes em compartilhar as boas

experiências, temos como um dos casos de maior repercussão o ocorrido em 2016, em que o cliente Walter comunicou ao Nubank que sua cadelinha “Belinha” havia destruído seu cartão de crédito e como resposta obteve não somente um novo cartão, mas também um brinquedinho de morder para “Belinha” acompanhado de um atencioso bilhete escrito a mão (ZOGBI, 2016). O usuário compartilhou sua experiência nas mídias sociais e a história se propagou atingindo milhares de pessoas. Ainda que sejam ações provavelmente planejadas visando o benefício vindouro de tais ações, essa disponibilidade é, no mínimo, disruptiva, em se considerando superficialmente os esforços de comunicação de massa utilizados pelos bancos tradicionais à essa época.

Com mais de 23 milhões de clientes (NUBANK, [201-]), o Nubank chegou ao posto de maior startup da América Latina, e todos os aportes conquistados até hoje partem de negociações diretas com os investidores (VENTURA, 2019). Ou seja, o invejável valor de mercado 10 bilhões de dólares foi conquistado sem a abertura do capital na B3 (Bolsa de Valores do Brasil).

Segundo Cristina Junqueira, cofundadora do Nubank, em entrevista para o canal Estadão (JUNQUEIRA, 2015), a empresa começou em 2013 como a maioria das startups normalmente começam: com equipe enxuta e um modelo de negócios com quase todas as atividades desenvolvidas pelos próprios fundadores. Ainda segundo Cristina Junqueira, todo o modelo de negócio do Nubank é voltado para a qualidade e praticidade do serviço prestado, bem como para a excelência dos seus canais de atendimento ao cliente. Em seu site, o Nubank se posiciona como uma empresa inconformada com os modelos de bancos tradicionais, e se coloca contra burocracia, papelada, agências e centrais de atendimento caras e ineficientes.

Ainda quanto ao Nubank, ou mesmo considerando as startups bem sucedidas no Brasil, não se encontram estudos robustos quanto às suas estratégias de *branding*, que podem ser de relevância para que outras organizações possam replicar, ou mesmo adaptar/aprimorar os conceitos, ferramentas e estratégias por meio de uma personalidade de marca única e coerente com a comunicação externa e modelo de negócio.

### 1.3 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

Tendo como tema Comunicação, Marcas e Inovação, a proposta deste estudo é investigar a *startup* Nubank enquanto fenômeno, a fim de identificar as particularidades da sua estratégia de comunicação, e consequentemente de *branding*, por meio de um estudo de

caso (YIN, 2001), explicitado na seção de metodologia desta pesquisa.

Considerando a velocidade de ascensão da *startup* (que essencialmente tem seu início com poucos recursos financeiros e de pessoal) para o atual posto de maior *startup* da América Latina, tendo simultaneamente o título de empresa mais inovadora da América Latina segundo o ranking da Revista Fast Company, e ainda a raridade de anúncios do Nubank nos meios tradicionais de comunicação; esta pesquisa se justifica principalmente para compreender se as atitudes institucionais e esforços de comunicação da organização convergem em algum grau com as teorias de *branding* já existentes; ou se de fato o Nubank trilhou um caminho totalmente novo (THE WORLD'S, 2019, s.p.).

A trajetória e a abordagem inovadora do Nubank em suas estratégias de relacionamento/comunicação com o cliente, bem como a forma como estes clientes se manifestam, aparentemente de forma espontânea, em favor da empresa nos ambientes virtuais, apresenta grande similaridade com o patamar denominado por Roberts (2004) como o de uma *Lovemark*, termo que em uma explanação breve pode ser definido como uma marca que, superando os vínculos simplesmente racionais, construiu um relacionamento de amor com seus clientes.

Esta pesquisa confronta o que o Nubank comunica em seus canais oficiais, com a percepção manifesta de seus clientes quanto ao que a marca de fato representa para elas. A resultante desta investigação científica envolvendo o processo de *branding* de uma *startup* por meio de fatores um tanto quanto subjetivos, tem potencial para contribuir, validar ou mesmo sobrepor, muito das afirmações de D. Aaker (2015) sobre os princípios que decidem o sucesso das marcas; e de Roberts (2004) sobre o idealismo do amor como nova realidade das empresas.

O termo *Lovemarks*, foi devidamente aprofundado como conceito relacionado à pesquisa no Capítulo 2. Mas para evitar qualquer outra interpretação, é prudente sinalizar desde já, que com base em todo o referencial teórico pesquisado, o termo *Lovemarks* sempre foi usado no texto em referência ao ápice da construção de sentidos (relevância) no relacionamento entre cliente e marca.

Devidamente apresentada a situação motivadora desta investigação científica social, é necessário ainda estabelecer quais as questões nortearam o estudo proposto.

Para além do que as organizações dizem nas peças publicitárias, indagou-se como o posicionamento, propósito maior e benefício emocional percebido na experiência com uma marca podem contribuir para a construção de sentidos e de uma personalidade de marca coerente com os esforços de comunicação? E, ainda, como os valores expressados pela marca e sua assimilação com traços de personalidade humana podem contribuir para o estreitamento da relação consumidor/marca?

Desse modo, o objetivo geral do estudo é investigar se/como fatores subjetivos como as emoções, personalidade e propósito maior do modelo de negócio comunicados pela *startup* Nubank podem contribuir para que a marca se torne uma *Lovemark* (o ápice da construção de sentido entre cliente e marca). Para tal, alguns objetivos específicos tiveram de ser estabelecidos previamente, quais sejam: 1) compreender o conceito de *lovemark* e investigar se a *startup* Nubank está alinhada a esse conceito; 2) analisar as emoções, a personalidade aparente e o propósito maior do modelo de negócio dessa *startup* manifestados em alguns dos seus principais meios de comunicação oficiais, sendo eles: site oficial, página do Facebook, Instagram, Youtube e plataformas de download do aplicativo Nubank (Playstore<sup>1</sup> e AppleStore<sup>2</sup>); 3) apontar na trajetória histórica e na personalidade aparente da marca, bem como os possíveis valores, posicionamentos e características que constroem sentido e de fato a diferencia das demais.

Conforme detalhado ao longo do texto, o “cerne” deste estudo está na busca da compreensão de parte do processo de *branding* utilizado pela marca Nubank. Busca-se, por meio de dados coletados, entender os níveis de correspondência com as asserções de uma das principais teorias sobre construção de sentido (*lovemark*), ou seja, pelo uso de recursos mais emocionais do que racionais.

No entanto, estamos cientes de que vários acontecimentos com potencial influência sobre a marca Nubank aconteceram desde a já mencionada declaração do estado da pandemia de Covid-19 pela Organização Mundial da Saúde. No início do mês de março de 2020, vários usuários se manifestaram negativamente na comunidade do Nubank (e nas redes sociais) quanto à demora da *startup* em flexibilizar a cobrança de juros ou tomar quaisquer outras medidas que pudessem amenizar as dificuldades dos seus clientes em tempos de pandemia, como outras instituições fizeram (MR.XIS, 2020, s.p.).

---

<sup>1</sup> Loja online do Google por onde os aplicativos são baixados para dispositivos com sistema Android.

<sup>2</sup> Loja online da Apple por onde os aplicativos são baixados para dispositivos com sistema IOS.

Após essa repercussão, a empresa começou a divulgar medidas como o lançamento de um fundo de 20 milhões de reais para apoiar os clientes durante a crise da Covid-19 (MARI; ARBEX, 2020, s.p.); o corte de 80% dos juros da fatura parcelada para os clientes que estiverem com pagamentos em dia (LEWGOY, 2020, s.p.) e a liberação de todos os seus funcionários para o trabalho home office até o final do ano de 2020 (DE BLASI, 2020, s.p.). Não se pode afirmar se essas atitudes foram tomadas por pressão dos clientes ou por uma preocupação autêntica.

O ponto é que ainda que consciente do impacto que todas essas decisões gerenciais podem ter sobre uma marca, elas definitivamente não interferem nas características já descritas aqui, que fizeram da estratégia de *branding* do Nubank um fenômeno digno de estudo. Da mesma maneira que este estudo está limitado a coleta de dados em um determinado período que antecede os acontecimentos recentes e seus respectivos impactos sobre a marca, e estes podem ser analisados em outras pesquisas futuramente.

Para alcançar cada um dos objetivos propostos neste trabalho, o texto foi organizado em cinco capítulos. Neste primeiro capítulo denominado “Considerações Iniciais”, foram apresentadas subdivisões; um memorial referente à trajetória, familiaridade e motivação deste profissional/pesquisador que culminaram na realização deste trabalho; uma introdução ao tema tratado e ao objeto de estudo; os argumentos e fatos que contextualizam e justificam a realização da pesquisa; e por fim os objetivos e asserções que orientam a mesma.

O capítulo segundo esclarece os principais conceitos relacionados com a pesquisa, cada um flexionado devidamente com o tema e expostos de maneira objetiva quanto a sua interdependência para a compreensão do fenômeno estudado. O capítulo perpassa pela devida conceituação de marca, *branding*, *branding equity*, *lovemarks* e, por fim, uma explanação quanto ao sistema das *startups* brasileiras juntamente com os principais verbetes do gênero de negócio e área de pesquisa.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia de pesquisa escolhida, bem como os fatores que justificam a escolha do estudo de caso como método para a realização deste trabalho e, ainda, o detalhamento da metodologia quanto à visão geral do projeto, procedimento de coleta de dados e as principais fontes de evidências utilizadas.

No quarto capítulo será devidamente detalhada a estratégia de análise dos dados coletados juntamente com a perspectiva teórica e os critérios que proporcionaram a definição

da matriz de categorias prototípicas que será utilizada.

O quinto e último capítulo se detém às considerações finais acerca dos principais achados da pesquisa e da trajetória metodológica, bem como reflexões preliminares acerca de possíveis atividades posteriores à formulação final e aprovação da dissertação.



## 2 APRESENTANDO CONCEITOS RELACIONADOS À PESQUISA

Atualmente, grande parte das empresas digitais busca construir suas marcas sobre valores morais condizentes com os anseios do público, como transparência e eficiência, entregando mais que o negociado e superando as expectativas dos consumidores ao contribuir para a “economia moral” existente no ambiente digital. Economia moral são normas sociais e entendimentos mútuos que permitem que duas partes conduzam negócios (JENKINS; GREEN; FORD, 2014). O fato é que tanto essa atenção aos valores morais quanto a preocupação com os verdadeiros anseios da população são componentes relativamente recentes no processo de construção de uma marca.

Esse movimento de construção, qualificação e gestão de marcas, denominado *branding*, é fundamental para a construção de valor nas organizações (KELLER; LEHMANN, 2006) e é o principal caminho para alcançar *brand equity*, que conceitualmente consiste no conjunto de elementos de uma marca que a diferencia dos demais produtos e serviços ofertados (KELLER; MACHADO, 2006). A *brand equity* motiva efetivamente a compra e tem forte influência na satisfação do cliente (AAKER, 1998)<sup>3</sup>.

É totalmente natural que o conceito de *branding* venha se adaptando às realidades de mercado que se apresentam no decorrer das décadas. Tal aprimoramento do conceito ocorreu também com as definições estabelecidas para o termo *marketing* ao longo do tempo.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) descrevem muito bem esta evolução para introduzir seu conceito de marketing 4.0. Segundo else, em sua primeira aplicação (1.0) o marketing se debruçava sobre o desenvolvimento de produtos e posteriormente se dedicava a convencer as pessoas a comprá-los por meio da propaganda. Depois da revolução industrial ele se desenvolveu para o marketing voltado para o consumidor (2.0), onde os produtos eram pensados para atender as necessidades das pessoas. Décadas depois, o marketing, que já entendia as pessoas como seres plenos, dotados de mente, coração e espírito foi denominado de marketing 3.0 e nele o esforço era no sentido de criar produtos, serviços e culturas empresariais que refletissem os valores humanos.

No Capítulo 4, destinado os procedimentos metodológicos escolhidos para a pesquisa, apresentarei dois fatores que foram decisivos na decisão de não utilizar os conceitos de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) como base para o processo de pesquisa, mesmo

---

<sup>3</sup> Este conceito será mais bem explorado na seção 2.3 desta dissertação.

recorrendo frequentemente à sua percepção da realidade atual de mercado para apresentar o conteúdo produzido por ela.

Tal como Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) percebem as mudanças em decorrência da evolução das relações de mercado, é natural que, amparados pela lógica e percepção da evolução dessas relações, desperte o senso de investigação sobre como o processo de construção de marcas (*branding*) tem se adaptado à nova realidade.

Logo é necessário destacar que o intuito deste trabalho não é desconstruir as valiosas definições já postas ao termo *branding* até então. O ponto é que no arranjo atual de comunicação e mercado já expostos, tudo parece apontar na direção de marcas que não se encontram mais isoladas de forma “egocêntrica” em suas afirmações de qualidade, e por isso os esforços de *branding*, que antes se desdobravam sobre as características das marcas e seus produtos/serviços, agora precisam cumprir a exigência por transparência, por proximidade e cumplicidade, ou seja, precisam construir sentido e “apaixonar” cada pessoa que experimenta a marca.

Termos geralmente considerados “românticos” como “Amor”, “Paixão” e “Sedução”, foram frequentes nesta pesquisa. Roberts (2014) e seu conceito de *Lovemarks*, que será apresentado mais adiante, é com certeza o principal responsável por isso. E desde já é necessário esclarecer que tais termos dizem respeito diretamente aos sentimentos que as marcas desejam construir.

É importante perceber o que os movimentos de mercado representam mais do que parecem, ou afirmam, ter como objetivo final. Construir sentido e significância não se trata de filantropia, nem de um compromisso de melhorar o mundo através de boas intenções e relações. Da perspectiva das empresas são adequações principalmente com finalidades mercadológicas, de lucro.

De fato, pode-se entender que marcas valorizando os consumidores como pessoas plenas, ou se esforçando para ganhar o amor dos clientes ao invés de dinheiro, tornem o ambiente de mercado melhor e mais humano, e possivelmente menos injusto. Mas não se pode atribuir o mérito desta mudança as organizações, isto seria ignorar que, de forma pragmática, o mercado é composto por pessoas, e o movimento das marcas neste sentido é sempre uma resposta aos requisitos impostos por quem mantém a roda do mercado girando: as pessoas que trabalham, pessoas que vendem e principalmente pessoas que compram.

A construção de sentidos neste contexto aponta para os elementos externos ao *slogan*, *tagline* ou mesmo ao discurso da marca enquanto enunciado. Segundo Araújo (2019) a construção de sentido é a significação por elementos próprios da Semântica das Marcas<sup>4</sup>, um processo em que os esforços de comunicação buscam cativar a atenção das *personas*<sup>5</sup> através da orientação, da comunicação efetiva, daquilo que se ancora e reverbera nos interesses do outro: uma interrelação.

As marcas que conseguem estabelecer este nível de relacionamento são aquelas a que podemos atribuir o título de *lovemarks*, que, para Roberts (2004), são empresas que trabalham com os sentidos e sentimentos de seus consumidores, construindo uma relação passional com seu público que vai além da satisfação comercial.

E é todo este contexto que de fato acaba por constituir uma crise de personalidade para organizações que adaptavam suas performances de marca almejando pertinência com as discussões em voga, simultaneamente a um momento de ascensão para as organizações que de fato se esforçam por construir sentidos e entregar algo de relevante para a vida das pessoas e da sociedade.

Segundo D. Aaker (2015), a personalidade de marca pode ser definida como o conjunto de características humanas associadas à marca, e diante deste argumento é mister entender que se as decisões de gestão da organização não condizem com o que a empresa comunica, dificilmente construirá vínculos emocionais duradouros com seu público.

Portanto, essa postura de *branding* emergindo em resposta às recentes exigências humanistas de mercado pode ser entendida como dispendiosa pelos gestores mais “pragmáticos”, uma espécie de sacrifício de recursos (o que talvez de fato seja). Como Araújo (2017) explicita, existem ainda muitos gestores que não se preocupam com ações que valorizem o *branding* institucional e priorizam seus recursos para campanhas mais conservadoras e herméticas. Ademais, novos empreendimentos necessitam de retorno financeiro suficiente para manter suas estruturas e estratégias, e focadas no crescimento, e implorando por atenção, as marcas não têm muito tempo para sutileza e sensibilidade (ROBERTS, 2004, p. 129). Esta urgência, nem sempre benéfica, em apresentar números

---

<sup>4</sup> Termo cunhado por Araújo (2019) refere-se ao processo de construção de sentidos que envolvem os dizeres de marcas.

<sup>5</sup> Persona é a representação fictícia do stakeholder ideal. Ela é baseada em dados reais sobre comportamento e características demográficas dos clientes, assim como suas histórias pessoais, motivações, objetivos, desafios e preocupações. (ARAUJO, 2019, p. 14).

positivos de crescimento ou lucro é praticamente uma característica endógena das iniciativas *startup*.

Considerando o nível de relacionamento e proximidade que o público espera das organizações, é notável que quanto mais as marcas são autênticas e transparentes em relação às suas prioridades, processos e objetivos, maiores são as chances de uma relação duradoura, como acontece entre o público e as *lovemarks*. A trajetória histórica da marca, os principais fatores que motivaram a atitude empreendedora de seus fundadores, e mesmo a postura da marca diante aos desafios que superou para se estabelecer no mercado, são ativos capazes de cativar, se não a base, ao menos o início dessa relação. Para D. Aaker (2015), as histórias representam a alma da marca e sobrevivem por bastante tempo, podendo ser extremamente úteis para dar vida à marca no mercado.

As histórias também podem se basear em decisões ou ações excepcionais dos funcionários, ou em experiências extraordinárias dos clientes que dão sentimentos e metas à marca (AAKER 2015).

O setor bancário brasileiro não é tão competitivo quanto parece, e apesar de muitas instituições existentes, pouco se publica sobre os principais sócio proprietários dessas organizações. Na lista dos maiores bancos brasileiros publicada pelo site Valor Econômico (2020), pode-se constatar que os cinco primeiros da lista dominam a marca de 80% do mercado. Sendo o Itaú com 20%, o Banco do Brasil com 18%, o Bradesco e a Caixa Econômica com 16%, cada um, e o Santander com 10%. A partir do 6º lugar a participação de mercado já cai para apenas 2%, posição ocupada pelo banco Safra.

Obviamente o Nubank não aparece na lista, pois ele é registrado como uma fintech de pagamentos. Mas para além do registro legal e da participação de mercado, percebe-se que as estratégias de comunicação do Nubank já destoam dos grandes bancos no quesito trajetória de marca. Tanto nos canais oficiais da marca quanto nas entrevistas, seus fundadores, Cristina Junqueira, David Vélez e Edward Wible (REDAÇÃO NUBANK, 2020, s.p.), apresentam com orgulho a trajetória que os levou em um modesto sobrado alugado na rua Califórnia, na zona sul de São Paulo, à posição de sexta maior instituição financeira do Brasil em número de clientes e maior banco digital independente do mundo (REDAÇÃO NUBANK, 2019).

Dar a devida importância para a trajetória da marca, pode ainda significar um banco de recursos para as estratégias de comunicação futuras da organização: afinal, quanto mais a

marca cresce, mais pessoas fazem parte dessa trajetória histórica. A trajetória, a personalidade aparente, o propósito motivado e todas as emoções que a marca desperta no público parecem fazer parte do processo de *branding* da *startup* Nubank, o que configuraria uma estratégia muito divergente da utilizada pelos bancos que dominam o mercado financeiro nacional.

## 2.1 Marca

Na maioria das vezes, após a definição do segmento de atuação, o primeiro passo dado por um novo empreendedor é a escolha do nome da sua organização. Posteriormente, a definição da marca é feita às pressas a fim de que a nova organização comece a faturar logo. Até aí não existe nada surpreendente ou condenável, afinal a marca é também um nome, um recurso de identificação. Mas um grande erro de fato seria entender a marca somente como tal.

Obviamente existem definições pragmáticas, como a definição proposta pela *American Marketing Association* (AMA) em seu site oficial, segundo a qual uma “marca” é:

[...] um nome, termo, design, símbolo ou qualquer outro recurso que identifique o bem ou serviço de um vendedor como diferente aos de outros vendedores. Os padrões ISO acrescentam que uma marca “é um ativo intangível” que visa criar “imagens e associações distintas nas mentes das partes interessadas, gerando benefícios/ valores econômicos” (AMA, 2017, s.p.).

No entanto, para a intenção de entender o que vem a ser uma “marca”, tal definição se mostra limitada por não apresentar outros fatores e finalidades que já há muito tempo se mostram intrínsecos ao entendimento das marcas como conhecemos hoje.

Muitos autores defendem um entendimento mais holístico em relação a definição do que de fato é uma marca. Para eles as marcas são hoje uma promessa que pretende facilitar e enriquecer a vida cotidiana dos consumidores, simplificando a tomada de decisão e apontando para um risco menor (KELLER; MACHADO, 2006).

Nessa definição, além da finalidade de nomenclatura e diferenciação, já estão evidentes os fatores intangíveis e emocionais, que são inerentes à instituição de uma marca. Termos como “percepções”, “sentimentos” e “significa” apontam para uma relação muito mais próxima do que simplesmente a compra e o consumo pontual de um produto, se mostrando mais pertinente para o mercado contemporâneo, no qual as marcas são provavelmente mais acionadas para o fornecimento de serviços do que para a negociação de

bens de consumo.

Sampaio (1999) já defendia que a marca acrescenta sentimentos, personalidade, exclusividade ao produto. A marca tem durabilidade muito maior que qualquer produto, é a única que possui uma propriedade eterna.

Considerando tudo que foi apresentado até aqui e lançando mão da lógica, é possível perceber que a relação com a marca, ainda que não tivesse este nome, pode ter precedido inclusive a existência de uma moeda. Pois mesmo num ambiente onde o mercado tem como base a troca de bens de consumo, o bem produzido por uma pessoa ou comunidade é capaz de gerar experiências e despertar sentimentos diferentes dos demais, considerando todos os fatores que envolvem a forma de produção, negociação, consumo etc.

Conforme Zenone (2013), a importância de uma marca está em como ela se comunica, gerando sensações e expectativas, pois os consumidores guardam suas experiências com a marca, sejam elas boas ou ruins. Portanto, ter uma marca forte, construída com base nas boas experiências dos usuários, é um caminho para o sucesso das empresas; enquanto, as péssimas experiências têm um potencial de propagação ainda maior, sendo, neste caso, destrutivo.

Uma marca forte e bem instituída, consegue inclusive influenciar pessoas que ainda não passaram pela experiência oferecida de fato, seja pelo reconhecimento da marca no momento da compra, ou pela experiência comunicada por terceiros. Segundo Aaker (1998), mesmo que o consumidor não conheça o produto ou serviço, ele estará mais propenso a comprá-lo se tiver referências positivas em relação a marca.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) argumentam no mesmo sentido, afirmando que a confiança do consumidor passou de vertical (acreditar no que as marcas divulgam) à horizontal (acreditar no que as outras pessoas dizem sobre a marca). E complementam a constatação da seguinte forma:

No passado, os consumidores eram facilmente influenciados por campanhas de marketing. Eles também buscavam e ouviam autoridades e especialistas. Entretanto, pesquisas recentes em diferentes setores mostram que a maioria dos consumidores acredita mais no fator social (amigos, família, seguidores do Facebook e do Twitter) do que nas comunicações de marketing. A maioria pede conselhos a estranhos nas mídias sociais e confia neles mais do que nas opiniões advindas da publicidade e de especialistas (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, p.25).

Isso significa que a experiência de consumo proporcionada por uma marca, além de

mais duradoura que os próprios produtos ou serviços ofertados, tende a transcender a percepção individual para reverberar socialmente e influenciar mais pessoas. Nesse sentido, Araújo (2019) chega a afirmar que encantar é o objetivo principal de uma marca. Para o autor,

Marcas capazes de conquistar os consumidores estabelecem um vínculo praticamente eterno com eles. Isso não é um spoiler, e sim um fato. Se uma determinada pessoa, ao adquirir um produto de uma marca específica, ficar encantada com esse bem ou serviço, é possível dizer que essa marca atingiu o objetivo principal (ARAÚJO, 2019, p. 9).

Considerando cada uma das definições propostas, torna-se nítida a percepção de que a marca transcende a simples função de nomenclatura e diferenciação de produtos e assume o lugar de signo da relação entre as organizações e seu público, numa espécie de atribuição de crédito, expectativa e confiabilidade construída através do tempo, do posicionamento da organização, das experiências geradas e principalmente da trajetória da organização.

Quanto à marca Nubank especificamente, é notório que ela já se estabeleceu como uma das grandes marcas brasileiras, por todos os fatores relacionados e citados anteriormente. O que chama a atenção é a velocidade com que conseguiu estabelecer-se num mercado já estigmatizado pela insatisfação dos clientes quanto ao o mercado financeiro do Brasil. Entender as estratégias utilizadas pelas grandes marcas é sempre uma boa ferramenta de antecipação para os empreendedores, seja como inspiração ou advertência.

## 2.2 *Branding*

Para D. Aaker (2015), um dos objetivos principais da construção de marca é desenvolver, fortalecer ou alavancar o *brand equity*, cujas principais dimensões são a consciência, as associações e a fidelidade da base de clientes.

O movimento de construção, qualificação e gestão de marcas é denominado *branding* e é fundamental para a construção de valor nas organizações (KELLER; LEHMANN, 2006), sendo o principal caminho para alcançar *branding equity*, que conceitualmente consiste no conjunto de elementos de uma marca capaz de diferenciá-la dos demais produtos e serviços ofertados (KELLER; MACHADO, 2006).

Para Hiller (2012, p. 131), o termo *branding* refere-se a “um modelo de gestão empresarial que coloca a marca no centro de todas as decisões corporativas e tem, como objetivo central, construir o *brand equity*, que são valores intangíveis”. De maneira mais pragmática, é aceitável dizer que o termo *branding* é usado para nomear os esforços de

construção conceitual de uma marca e, ainda que o intuito deste trabalho não seja desconstruir as definições já postas ao termo, este novo arranjo de comunicação e mercado expostos anteriormente, parecem apontar na direção de marcas que não se encontram mais isoladas no centro das suas prioridades. Por isso, os esforços de *branding* que antes se desdobravam sobre as características das empresas e seus produtos, ou nas boas experiências proporcionadas por elas, agora precisam cumprir a exigência por transparência e proximidade simultaneamente.

Todo este contexto acaba por constituir uma espécie de crise de personalidade para organizações que adaptavam suas performances de marca almejando pertinência e expressando pouca autenticidade em um momento de ascensão para as organizações que de fato se esforçam na busca por transparência e proximidade com o público.

Hoje qualquer opinião emitida pode se propagar, tomar força e se desenvolver em grandes movimentos de incentivo ou boicote de marcas ou produtos. É justamente por isso que empresas tradicionais têm se esforçado para deixar o antigo modelo de relacionamento em que a relação entre a marca e o consumidor era unidirecional, oferecendo pouco espaço para que ele formatasse sua experiência (JENKINS; GREEN; FORD, 2014) para estabelecer canais de interação efetiva com o consumidor.

Por sua vez, as novas empresas, principalmente as tecnológicas, que já surgem nesse contexto, se esforçam para construir suas marcas de modo inovador e consistente através dos mais variados canais de interação, buscando conquistar confiança com base no contexto e nas experiências de cada consumidor, ouvindo o que cada um tem a dizer.

Essa postura de *branding* emergindo em resposta às recentes exigências humanistas de mercado pode ser entendida como dispendiosa pelos gestores mais “pragmáticos”, uma espécie de sacrifício de recursos, e talvez seja de fato. Como Araújo (2017) explicita, existem ainda muitos gestores que não se preocupam com ações que valorizem o *branding* institucional e priorizam seus recursos para campanhas mais conservadoras e herméticas.

Segundo Araújo (2019), no processo de construção de marca contemporâneo denominado *branding 2.0*, a marca estabelece conceitos e propósitos para os produtos e serviços ofertados, construindo uma identidade. E ainda segundo o mesmo autor, diferentemente do *branding 1.0* onde a construção da marca acontece direcionada sobre três parâmetros (público-alvo, concorrentes e diferencial), no *branding 2.0* “a paixão, enquanto sentimento, é o principal fator que definirá a relação duradoura entre marca e indivíduo, uma



vez que a emoção é relevante para a consolidação desse vínculo.” (ARAÚJO, 2019, p. 159).

Logo com o advento da popularização da internet, surgiram publicações demonstrando essa necessidade de transparência consequente do arranjo de mercado pautado em interações e negociações digitais. Há quase duas décadas Aaker e Joachimsthaler (2000) já refletiam sobre os riscos e oportunidades nesse contexto:

Trabalhar o *branding* na internet é de fato desafiador, pois, a partir do momento em que a marca se abre na rede, ela está abrindo-se para um ambiente onde a transparência é essencial, sendo quase impossível esconder aspectos que antes ficavam desconhecidos. Na web, a marca já não está segura atrás de cordões de isolamento, ela caminha entre as pessoas criando uma situação que envolve riscos e oportunidades (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000 apud FEIJÓ, 2012, p.10).

Outra situação digna de nota, é que principalmente os novos empreendimentos necessitam de retorno financeiro suficiente para manter suas estruturas e estratégias. Focadas no crescimento e implorando por atenção, as marcas não têm muito tempo para sutileza e sensibilidade (ROBERTS, 2004, p. 129), e isso acaba sendo prejudicial em longo prazo, pois essa postura significa que o gestor da organização ainda não consegue perceber a marca como ativo.

### 2.3 *Branding equity*

Aumentar as vendas ou participação de mercado, ainda que seja provável, não é o real objetivo do *branding*. O aumento das vendas está relacionado mais firmemente com as atribuições de marketing e promoção de vendas. O principal benefício de construir uma marca forte e realmente relevante é o fato de que as boas experiências e os vínculos criados pela marca ao longo do tempo, são capazes de mantê-la (ainda que em menor proporção) competitiva e “respirando” após problemas internos ou mesmo crises de mercado; benefício que, ainda que real e evidente é entendido como valor intangível.

Nesse sentido, D. Aaker (2015) afirma, de maneira consistente em sua obra, que a marca é um ativo de valor real, e atribui a resistência que alguns gestores têm quanto a este entendimento justamente ao anseio por resultados a curto prazo. Contudo, vez que a principal função atribuída pelo autor ao trabalho de construção de marcas é alcançar a *brand equity*, faz-se pertinente uma explanação específica sobre este conceito.

A equidade de marca é, então, o valor que se atribui a um serviço ou produto. Esse

valor é uma variável dependente do consumidor, isto é, varia de acordo com a maneira de pensar, agir e sentir do consumidor em relação à marca, e com o preço e lucro que a marca proporciona à empresa (AAKER, 1991).

A equidade é capaz de gerar valor e vantagens tanto para o cliente quanto para as próprias organizações: a *brand equity* faz com que os clientes se sintam parte da marca. São os clientes as principais fontes de informação, que dizem o que deve ser melhorado e que desfrutam das experiências providenciadas pela marca (AAKER, 1991).

De maneira mais didática, *brand equity* seria o valor agregado atribuído a produtos e serviços. Valor este que pode se refletir no modo como os consumidores pensam, sentem e agem em relação à marca, preços, participação de mercado e lucro que a marca proporciona à empresa.

Diante das definições até aqui apresentadas, é perceptível a reincidência de termos como “sentimento”, “encantamento” e “percepção” todas as vezes que os autores se referem aos efeitos sensoriais consequentes da experiência com a marca ou com as propriedades intangíveis delas. Da mesma forma fica evidente que o conceito de *brand equity*, em ambos os conceitos acima citados, abrange tanto os ativos intangíveis de relacionamento, percepção e significância; quanto os ativos também intangíveis relacionados ao potencial financeiro e de lucratividade das marcas.

Logo, considerando-se que o objetivo deste estudo não abrange os cálculos financeiros relacionados às marcas e nem seu potencial de lucratividade, o uso do termo “construção de sentido” se faz mais pertinente para descrever toda essa gama de vínculos sentimentais e de significância pessoal descrita na primeira parte das definições de *brand equity*, assim como se alinham com o resultado do devido processo de *branding 2.0* descrito anteriormente nas citações de Araújo (2019).

Por fim, é importante ressaltar que nosso objeto de estudo, a *startup* Nubank, conquistou uma *branding equity* surpreendente, atestada especialmente pela tamanha velocidade com que a empresa escalou de pequena a “unicórnio”, e atingiu o patamar de 15 milhões de clientes.

É ainda mais impressionante que a empresa tenha conseguido tudo isso mesmo com um sistema de aquisição de cartões que favorecia os convidados por outros clientes, e uma fila

de espera, com critérios de aprovação não detalhados nos primeiros seis anos de atuação. Ainda que não seja mais o procedimento comum para novos clientes (ALECRIM, 2019, s.p.), em entrevista ao Estadão (JUNQUEIRA, 2018), Cristina Junqueira declarou que a fila tinha em média meio milhão de pessoas aguardando aprovação.

Em termos de *branding equity*, é no mínimo peculiar que uma empresa financeira tenha crescido tanto e recrutado cada vez mais defensores, mesmo com uma fila de espera tão grande. Fazer o cliente esperar geralmente não é um item listado nas tarefas das empresas que prezam pela experiência do consumidor. E mesmo com tal postura, o Nubank cresceu em tempo recorde (menos de 10 anos), o que tem contribuído para a valorização da sua marca como ativo para a estruturação exemplar do modelo de negócio e, ao que parece, caminha para se tornar uma *lovemark*. Um fenômeno digno de investigação científica.

## 2.4 Lovemarks

Araújo (2016), escrevendo sobre “*Branding e discurso nas organizações*”, argumenta que a construção de marcas é perpassada por uma rede discursiva que apaga, silencia, denega, ressignifica, produz sentidos, desejos, identidades e diferenciais. E de fato a maioria das marcas já consolidadas internacionalmente parecem despertar sentimentos e emoções em seus consumidores que transcendem a satisfação de uma relação consumidor/marca para emoções superiores como paixão, amor e devoção.

Para Andrea Semprini, as marcas podem mais que satisfazer: podem inspirar e representar. Neste sentido:

Propondo ao indivíduo construções de sentido organizadas, pertinentes e atraentes, os mundos possíveis lhe oferecem *boe semiotiche*, sistemas simbólicos que ajudam a pensar o mundo [...] Os mundos possíveis criados pelas marcas ajudam o indivíduo a dar sentido à sua experiência individual e alimentar sua imaginação social. Eles permitem recombinar esses elementos e construir, por sua vez, um horizonte de sentido para sua vida cotidiana, para suas ambições e seus desejos. (SEMPRINI, 2013, p. 289).

Compreendendo esse cenário, o famoso CEO mundial da agência Saatchi & Saatchi, Kevin Roberts, cunhou o termo *lovemark* para descrever o patamar ápice do relacionamento entre cliente e marca (ROBERTS, 2004), e, uma vez que este estudo discute as possíveis vias para a construção de sentido pelas marcas, mais que o termo, o conceito do que vem a ser uma *lovemark* torna-se elemento chave para objetividade da discussão.

De fato, nessa rede discursiva citada anteriormente como alicerce para a construção de uma marca, vários elementos podem influenciar a percepção do público quanto a marca. Os esforços de comunicação, a política de preços, bem como a conduta da marca enquanto parte da sociedade, são alguns dentre a miríade de fatores que podem contribuir para que os sentimentos despertados na experiência da marca sejam positivos ou não. E, nesse ponto, o termo *lovemark* direciona toda a discussão com objetividade. Nenhum outro conceito se mostra tão eficiente ao delimitar o ponto de interesse deste trabalho em todos os fatores, elementos e estratégias que possam construir sentidos e sentimentos positivos e duradouros entre cliente e marca.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) entendem que os fatores capazes de influenciar a opinião de consumidores quanto a uma marca partem basicamente de três fontes. Para os autores,

Ao tomarem decisões de compra, os consumidores são influenciados basicamente por três fatores. Primeiro, pelas comunicações de marketing em diferentes mídias, como anúncios na televisão, anúncios impressos e ações de relações públicas. Segundo, pelas opiniões de amigos e familiares. O terceiro fator reside no fato de que eles também têm conhecimentos e um sentimento em relação a determinadas marcas baseados em experiências prévias. (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, p.41)

O primeiro fator (comunicação oficial) já é demasiadamente sabido como fator determinante na percepção pública e o segundo (opiniões de terceiros) se deve principalmente ao fenômeno da conectividade atual, mas o terceiro, em especial, se refere aos sentimentos em relação a marca construídos através de experiências anteriores. O terceiro fator reconhecido por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) está diretamente relacionado à construção de sentidos e significância, mesmo em contatos com a marca que antecedem à compra efetivamente.

Ao explicar sobre o termo que cunhou para descrever esse nível de envolvimento, Roberts (2004) aponta justamente para o que existe além do vínculo racional entre cliente e marca:

Se algo se transforma em marca bilionária, há algo mais acontecendo do que simplesmente um vínculo racional. Minha impressão é a de que todas as marcas bilionárias ocupam um lugar muito especial no coração de seus consumidores. Isso faz delas uma *Lovemark*. (ROBERTS, 2004, p.78).

Ainda segundo Roberts (2004), *lovemark* é o que acontece quando uma marca evolui. É quando uma marca não se torna insubstituível, mas irresistível. É uma marca que cria

vínculos emocionais e se torna parte da vida de cada sujeito, seja através da representação, inspiração ou qualquer outro sentimento ou significado particular: quando isso acontece ela efetivamente alcançou a desejada *brand equity* (o que não significa uma chegada ao fim da jornada, afinal tal como seus *stakeholders* fazem, cada marca deve continuar sua trajetória alavancada por ideais e valores próprios).

Ser uma *lovemark* significa, então, que determinada marca conseguiu se posicionar como a primeira opção de uma pessoa, superando os fatores racionais de decisão de compra e gerando vínculos emocionais consolidados. Uma marca que converteu a fidelidade e o compromisso dos seus consumidores em amor pela marca.

É necessário pontuar que isso não significa que a marca pode ser menos rigorosa quanto a qualidade dos produtos ou serviços prestados, significa que uma *lovemark* possivelmente tem mais chances de superar uma decisão errada ou o lançamento de um produto ruim, justamente por ter envolvido os clientes sentimentalmente. Não se pode cometer o erro de acreditar que os consumidores possam ser enganados: com a conectividade e velocidade de comunicação de mercado atual qualquer desvio de conduta ou motivo de desafeto rapidamente chegará ao conhecimento de todos os interessados na marca.

Além do mais, as pessoas geralmente procuram por produtos e serviços com análises racionais, avaliando o preço, a qualidade, prazo de entrega etc. Logo, não cuidar destes elementos básicos da oferta torna a chance de uma marca se tornar uma *lovemark* praticamente nula. O amor defendido por Roberts (2004) não é uma paixão passageira, uma empolgação com uma promessa mirabolante de felicidade, e sim um sentimento construído para fatores além dos que são avaliados comumente, com outros pontos de contato além do ponto de venda (geralmente um engajamento proveniente de causas em comum, valores e outros fatores subjetivos que compõe uma natureza emocional da decisão de compra). Por causa da natureza emocional da decisão de compra, várias marcas na mesma categoria podem ocupar um posicionamento diferenciado nas mentes dos consumidores, apesar da semelhança nas especificações dos produtos. (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, p.139)

Por este motivo a presença das marcas na internet hoje exige mais que simplesmente a possibilidade de comprar sem sair de casa. As pessoas querem que as marcas se manifestem publicamente para saber se fazem parte ou não da “filosofia” de vida com a qual querem contribuir.

Para Giardelli (2011), interagir virtualmente com seus consumidores é uma maneira de participar do seu cotidiano, gerando mais proximidade entre cliente e marca:

Nas redes sociais, não se trata apenas de mensagem, empresa e consumidor. Quem dita as regras são os usuários, que recebem, produzem e propagam mensagens, que devem ser avaliadas e consideradas pela marca no intuito de se fazer presente não só na Internet, mas também no dia-a-dia do seu público. (GIARDELLI, 2011, p. 57).

Essa presença no dia a dia deve ser compreendida tanto conceitualmente no sentido de estar sempre presente na memória das pessoas, quanto literalmente por meios como smartphones, tablets, centrais de mídia em automóveis. As marcas estão verdadeiramente presentes durante todo o dia do público que a consome e por isso representam tanto. Marcas que representam estilos de vida das pessoas são abraçadas por expressar personalidades e desejos de pertencer a algum lugar ou posição, o que “constrói um verdadeiro imaginário, com seus conteúdos, seus códigos e seus valores” (SEMPRINI, 2013, p. 278).

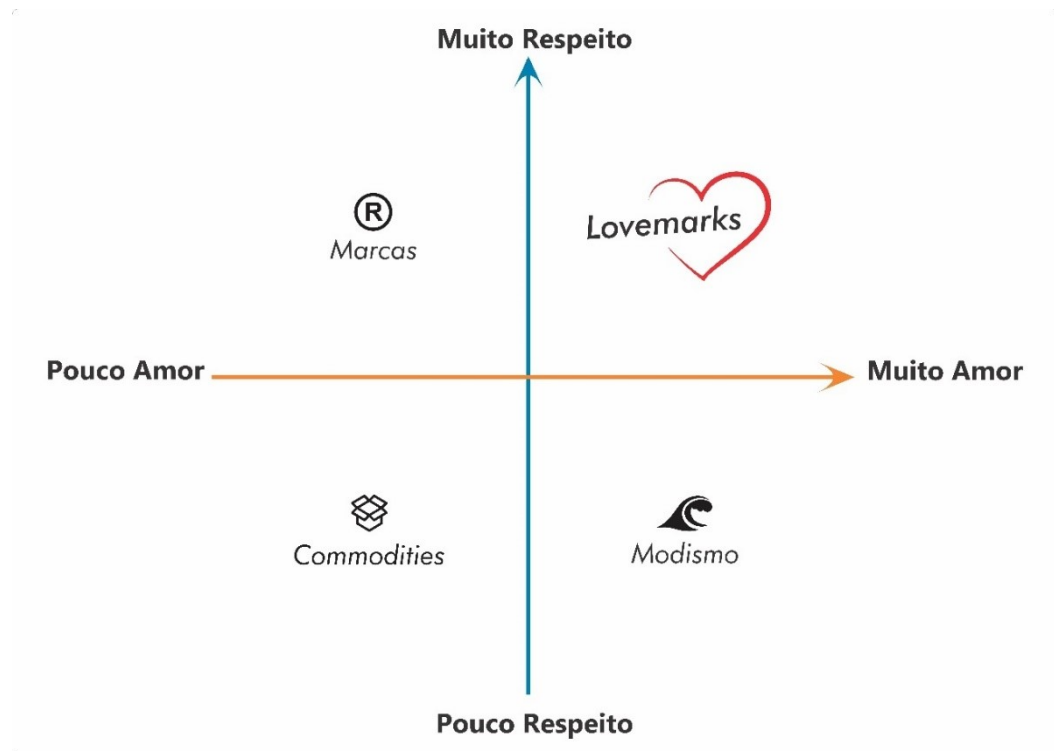
Nesse sentido, o termo “*lovemark*” pode ser entendido como o ápice da construção de sentido e significado proveniente do relacionamento cliente/marca. É a expressão mais assertiva para demonstrar que determinada marca rompeu a simples relação mercadológica e construiu significância, alcançando relevância para a vida das pessoas com as quais se relaciona. Essa perspectiva emocional do impacto relacional de uma marca contribui principalmente para que os gestores percebam os clientes mais como pessoas e menos como números em um balanço financeiro.

O “número” não defende, não tem voz, não luta, nem ama, ao passo que as pessoas por trás dos números sim. Tudo depende do sentimento que a marca desperta e da sua disposição em ouvir e construir uma relação sentimental. Nesse sentido:

A grande maioria da população, entretanto, consome e compra com a mente e o coração, ou, se você preferir, com as emoções. As pessoas buscam uma razão lógica: o que o produto oferece e por que é uma escolha superior. E tomam uma decisão emocional: Gosto dele, prefiro-o, me sinto bem com ele. (ROBERTS, 2004, p. 43).

A seguir, na figura 1, vemos a principal diferença conceitual entre o que vem a ser uma *lovemark* e as demais relações/ofertas do mercado. Por meio da relação amor/respeito, Roberts (2004) reforça que seu conceito está situado um passo à frente do entendimento comum de marca bem-sucedida, e evidencia mais uma vez o patamar de *lovemark* como ápice da construção de sentidos.

**Figura 1** — Relação respeito x amor – marcas.



Fonte: Imagem criada pelo autor a partir de Roberts (2004, p. 148).

No quadrante inferior esquerdo estão os produtos com pouco respeito e pouco amor, ou seja: são produtos que as pessoas precisam apesar de não desejarem, as *commodities*. No quadrante inferior direito estão as tendências efêmeras de consumo, denominadas por Robert (2004) como *modismos*, onde há muito amor, mas pouco respeito.

A maioria das marcas vistas como bem-sucedidas no mercado tem seu lugar no quadrante superior esquerdo, que retrata marcas com muito respeito e pouco amor. este lugar significa que os principais fatores de decisão de compra por estas marcas ainda são mais racionais que emocionais. São as marcas que correm o risco de cair em obstáculos formados pela competição acirrada do mercado, pelas estreitas margens de lucro e pela falta de individualidade que as torna pouco relevantes (ROBERTS, 2004, p. 149).

No entanto, construir significados tão contundentes a ponto de se tornar uma *lovemark* (quadrante superior direito) é um desafio contínuo que exige muito das marcas. As tendências de mercado variam, os vínculos emocionais podem tomar proporções diferentes de acordo com os acontecimentos que afetam a vida de cada pessoa, e tudo isso pode afetar a percepção

da marca. Por isso, há a necessidade de entender os fatores de uma marca com potencial para despertar esse “amor” que se sobrepõe ao raciocínio puro de consumo. *Lovemarks* são pessoais, e podem ser qualquer coisa — uma pessoa, um país, um carro, uma organização. *Lovemarks* são as marcas carismáticas que as pessoas amam e protegem com unhas e dentes (ROBERTS, 2004, p. 79). E nesse sentido, tão importante quanto compreender o conceito de *lovemarks* é investigar o que, ou como, as marcas que alcançaram ou buscam alcançar esse patamar de relacionamento com o cliente procederam.

Não se trata apenas de estar lá. Principalmente no contexto atual de comunicação e interação via mídias sociais, a impressão que se tem é que todo indivíduo tem o “poder” e o direito de dizer o que pensa sobre o que bem entender. Supondo que seja verdade, a reflexão a ser feita é de descobrir quem os escuta. Encontrar, na miríade de ofertas, quem dos ofertantes está disposto a entender o que o público sente, ou quer sentir, ao experimentar a marca. Precisamos nos focar naquilo que dá vida as pessoas: a emoção. Não são necessários dados ou pesquisas para comprovar que o ser humano é movido pela emoção, não pela razão (ROBERTS, 2004, p. 42).

Estar presente e apático no cotidiano de cada pessoa pode ser mais prejudicial do que construtivo. Um lugar entre os aplicativos no smartphone, ou na aba de favoritos do navegador, não vai ser conquistado simplesmente pela disponibilidade da marca em estar lá. São inúmeras as marcas que oferecem a mesma facilidade de acesso, principalmente entre as *startups* que trazem a facilidade de acesso como característica intrínseca do modelo de negócio.

Apontando para a necessidade de ouvir as pessoas para estabelecer vínculos, temos:

As *lovemarks* deste novo século serão as marcas e as empresas que criarem conexões emocionais genuínas com as comunidades e redes com as quais se relacionam. Isso significa tornar-se próximo e pessoal. E ninguém vai deixar você se aproximar o suficiente para tocá-lo, a menos que respeite o que você faz ou quem você é. (ROBERTS, 2004, p. 60).

Ainda que não seja possível afirmar diretamente que a *startup* Nubank já alcançou o patamar de *lovemark*, uma simples visita aos seus canais oficiais de comunicação é suficiente para perceber que a startup caminha na direção de se estabelecer como tal, se é que não já o fez.

A figura 2, a seguir, apresenta a nota média atribuída pelos usuários ao aplicativo do

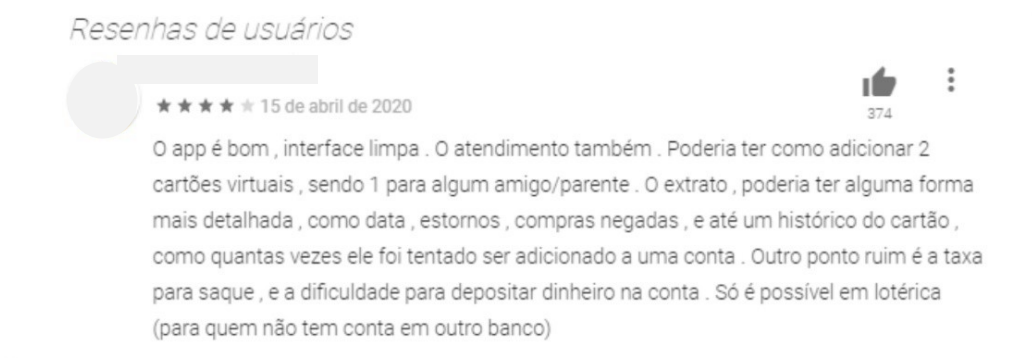




usuários acabam por avaliar bem sua experiência, atingindo a mesma nota (4,3/5) nas duas plataformas.

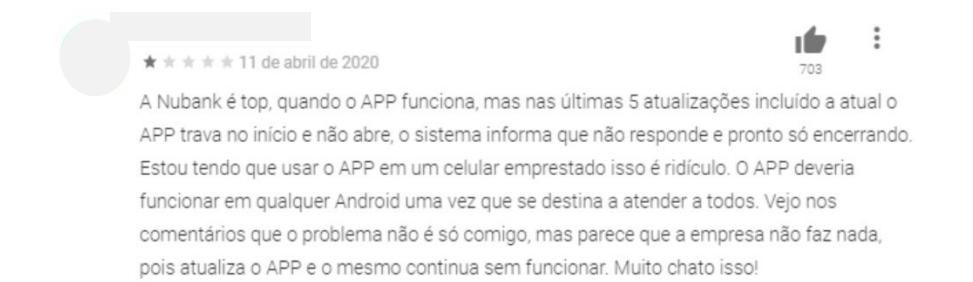
As figuras 4, 5 e 6, abaixo, são avaliações acompanhadas da resenha redigida voluntariamente pelos usuários Nubank:

**Figura 4** — *Printscreen* de Resenha Playstore1(acesso em 01/05/2020.)



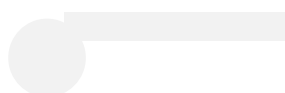
Fonte: O Autor.

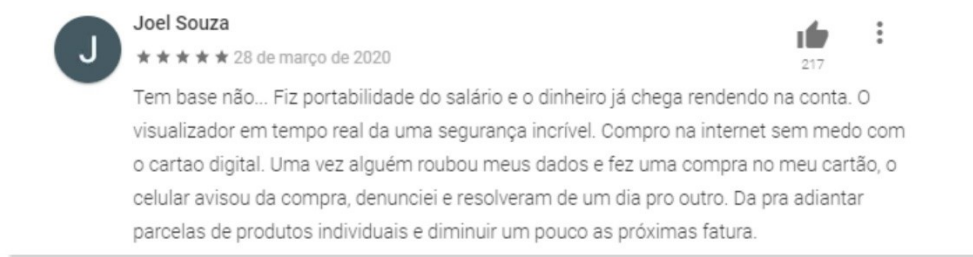
**Figura 5** — *Printscreen* de Resenha Playstore2 (acesso em 01/05/2020.)



Fonte: O Autor.

**Figura 6** — *Printscreen* de Resenha Playstore3 (acesso em 01/05/2020.)





Fonte: O Autor.

Como visto, na plataforma os usuários podem opinar abertamente sobre sua experiência como usuário do aplicativo. Independe se com elogio ou crítica, as manifestações passam pelo julgamento dos demais usuário da plataforma, e são classificados como mais relevantes conforme o número de aprovações (curtidas) que recebem.

Vale lembrar que as pessoas estão bem mais dispostas a se manifestar virtualmente para reclamar do que para compartilhar boas experiências de marca. Quando os consumidores querem evitar uma interação emocionalmente desgastante — por exemplo, ao reclamar de um serviço ruim —, costumam optar pela interface eletrônica (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, p.131).

E se, mesmo com reclamações e sugestões tão frequentes, o aplicativo Nubank permanece bem classificado, talvez existam fatores além do aplicativo propriamente dito, ou seja, características da *startup*, que estejam influenciando positivamente a experiência dos usuários.

Nesse sentido, tendo em vista que este estudo reflete sobre os caminhos para a construção de sentido proveniente do relacionamento marca/pessoa, é nítido que o objetivo de toda marca atenta à importância da relação sentimental entre as partes e os benefícios que isso gera a longo prazo, busca na verdade se estabelecer como uma *lovemark*. Não se trata simplesmente de definir o limiar entre o que objetivamente constitui ou difere uma marca comum de uma *lovemark*, mas dos benefícios provenientes de cada atitude de uma marca que busca esta proximidade com seu público.

## 2.5 O ecossistema das startups brasileiras

A definição mais conhecida é dada por Ries (2012), segundo a qual *startup* é uma instituição concebida para, por meio da inovação, desenvolver um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza. De modo geral, as *startups* podem ser entendidas como

empreendimentos essencialmente tecnológicos que buscam constantemente um modelo de negócio inovador caracterizado por investimentos de alto risco em função do ambiente de incerteza em que são desenvolvidos (MOREIRA, 2016).

A princípio muitas dessas empresas são financiadas pelos seus próprios fundadores, por familiares, ou em oportunidades de financiamento que surgem com apoio do poder público. Outra oportunidade de captação de recursos parte do interesse de empresas maiores e já estabelecidas no mercado que enxergam nelas a possibilidade de lucro e potencial comercial escalável, sendo esses investidores conhecidos no ramo das *startups* como “investidores anjo” (JANOTA; FREITAS, 2012).

As *startups* possuem importância econômica nacional devido à capacidade de inovação tecnológica e seu potencial de geração de emprego (BRIGIDI, 2009), sendo que seus idealizadores são em sua maioria jovens, da geração Y com grande potencial de inovação (CARLOMAGNO, 2013). Outra característica destes empreendimentos é a flexibilidade, expressa pela capacidade de aprimoramento, e também a velocidade com que conseguem entender a tendência do mercado e consequentemente adaptar o modelo de negócio para a experiência que o cliente realmente deseja (BLANK; DORF, 2014).

No Brasil surgem muitas *startups* a cada ano. De acordo com Campos (2016), em um levantamento que considerava somente os dados recolhidos com 31 aceleradoras de *startups* brasileiras, até o ano de 2016, o número de empresas que passaram pelo processo de aceleração já somava 865 *startups*. Logo, considerando-se que cada vez mais empreendimentos vão surgindo e lutando pela preferência dos consumidores, os empreendimentos precisam buscar soluções para que sua proposta não seja somente mais uma em meio a tantas outras.

Focadas no crescimento e implorando por atenção, as marcas não têm muito tempo para sutileza e sensibilidade (ROBERTS, 2004, p.129). É neste sentido que muitas marcas *startup* se complicam, pois carregam velocidade de crescimento em escala e lucratividade como prioridades desde a sua concepção, e com base nos conceitos apresentados até agora, parâmetros relacionados a resultados financeiros não são tão relevantes aos consumidores quanto os benefícios emocionais.

Surgem então, necessidades como associar suas marcas às características prestigiadas pelo público, se destacar de demais serviços/produtos semelhantes, e principalmente criar

vínculos afetivos com os usuários. Estas necessidades surgem e se transformam em desafios maiores, quase em equivalência ao crescimento de escala e lucratividade, afinal, quanto antes os valores intrínsecos à marca e seu posicionamento frente ao mercado forem percebidos pelo público, maiores as chances de sobrevivência no mercado e sucesso em longo prazo.

Deste modo, é importante, tanto do ponto de vista mercadológico quanto científico, este estudo elaborado acerca das estratégias de *branding*, que, por meio da observação de uma *startup* bem sucedida, confrontou a presença ou ausência das estratégias de construção de marca já aplicadas anteriormente com as que surtiram, ou não, efeito de maneira pragmática no mercado que sucede os ambientes virtuais criados pelas mídias sociais. E para que tal estudo fosse relevante o suficiente ao ponto de colaborar com as novas empresas e pesquisadores do ecossistema de *startups* brasileiras, foi realizada a descrição minuciosa do percurso metodológico da pesquisa para a obtenção e interpretação dos dados coletados.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DE PESQUISA

Tendo em vista a temática e os objetivos apresentados anteriormente, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa, que visou compreender a perspectiva dos participantes sobre os fenômenos que os rodeiam, se aprofundando nas experiências, pontos de vista, opiniões e significados, ou seja: a forma como percebem a sua realidade (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Segundo os autores, a matéria-prima dessa modalidade de pesquisa são os sentidos de experiências, vivências etc.

Quanto ao procedimento metodológico selecionado para a execução desta pesquisa, temos o estudo de caso único. Yin (2001) apresenta algumas características que podem contribuir para a definição do estudo de caso como processo de investigação científica, seja do tipo único ou de casos múltiplos. Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real; especialmente quando os limites entre o fenômeno e contexto não são claramente evidentes (YIN, 2001 p. 32).

Ainda segundo Yin (2001), tal método é cabível quando se busca esclarecer questões de “como?” ou “por quê?”, no tocante ao fenômeno de interesse. No intuito de investigar uma situação distinta onde existem “muito mais variáveis de interesse do que os pontos de coleta”, um estudo de caso tem como base linhas múltiplas de evidências, e se orienta pelo “desenvolvimento prévio de proposições teóricas para guiar a coleta e a análise de dados” (YIN, 2001, p. 33).

Quando aplicados a estudos avaliativos, um estudo de caso tem lugar de destaque, e dentre as suas aplicações mais importantes a de explicar os vínculos causais em intervenções da vida real que são complexas demais para as estratégias experimentais ou aquelas utilizadas em levantamentos (YIN, 2001 p. 34).

A fim de evitar equívocos quanto à finalidade ou mesmo conveniência do método de estudo de casos, é necessário destacar que este estudo não tomou como prioridade a total generalização do conhecimento resultante da sua realização. Sua finalidade está voltada ao benefício da oportunidade de uma aprendizagem vicária.

O conceito de aprendizagem vicária corresponde diretamente com o que Stake (1978) denomina de “generalização naturalística”. Conforme aponta Alves-Manzzotti (2006):

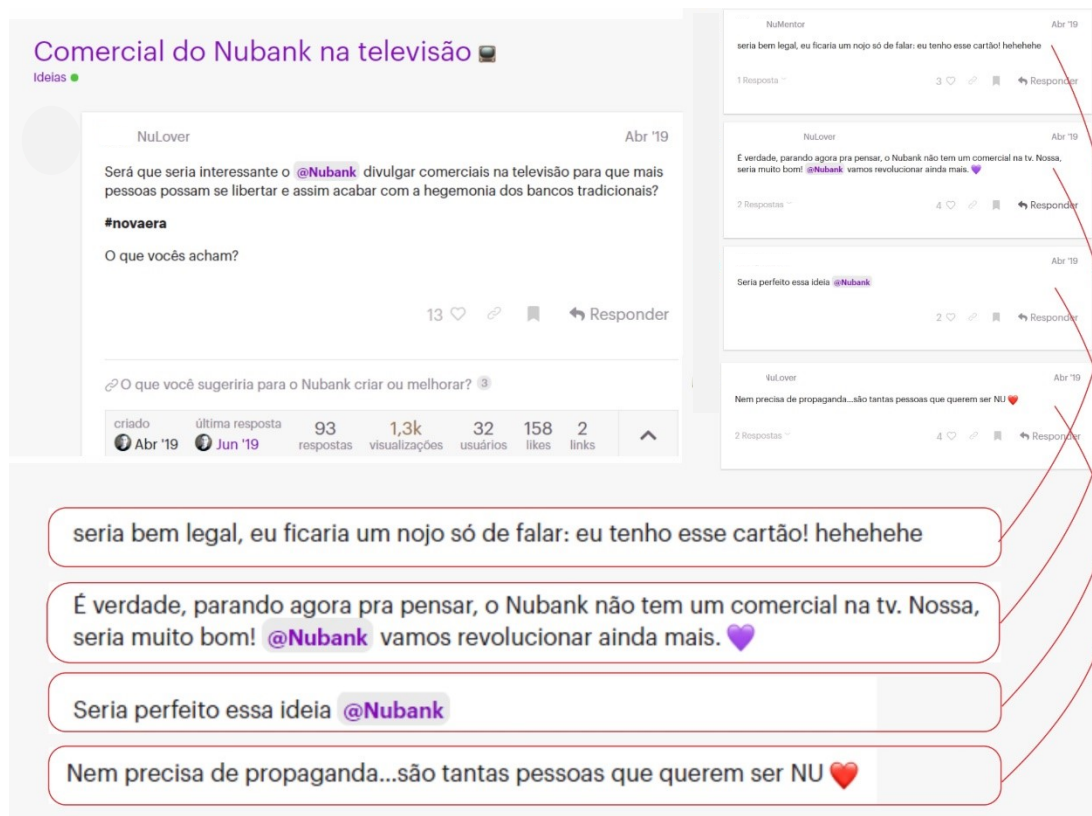
Por meio de uma narrativa densa e viva, o pesquisador pode oferecer oportunidade para a experiência vicária, isto é, pode levar os leitores a associarem o que foi observado naquele caso a acontecimentos vividos por eles próprios em outros contextos. Esse processo corresponde ao que Stake denominou “generalização naturalística”, conceito introduzido em artigo publicado em 1978, como uma alternativa à generalização baseada em amostras consideradas representativas de uma população. (STAKE, 1978, apud ALVES-MAZZOTTI, 2006, p.648).

E é considerando a abrangência de fatores que podem influenciar tanto os esforços de comunicação de uma organização, quanto a percepção do público consequente destes esforços, que, dentro do modelo de estudo de caso único proposto por Yin (2001), o recurso da utilização de uma matriz de categorias como ferramenta para a interpretação dos dados coletados foi adotado como forma ideal para a etapa de análise destes dados.

Outro ponto importante a ser ressaltado é que Yin (2001) descreve três situações nas quais o estudo de caso é recomendado: quando o caso em pauta é crítico para testar uma hipótese ou teoria previamente explicitada; quando o fato/fenômeno é extremo ou único; e quando o pesquisador torna o caso revelador, conseguindo informações antes inacessíveis à investigação científica. No caso deste estudo, a aplicação do estudo de caso único se justifica na segunda situação.

O processo de construção da marca Nubank se mostra único não somente pela quantidade de clientes alcançados em tempo recorde, ou pela devoção que estes parecem ter pela marca, mas principalmente por ter alcançado esse patamar com estratégias de comunicação diferenciadas de outras instituições financeiras que atuam no mercado brasileiro e geralmente lançam seus produtos e serviços com milhões de reais investidos em anúncios de rádio, televisão e revistas de grande circulação.

A imagem abaixo (figura 7) apresenta um tópico de discussão aberto em abril de 2019 na comunidade de usuários Nubank, em que o assunto em voga era justamente a possibilidade da *startup* adicionar comerciais de TV às suas estratégias, para “libertar” mais pessoas dos bancos tradicionais.



**Figura 7** — Compilado de sugestões dos usuários da Nucommunity.

Fonte: O Autor.

Essa postagem de abril de 2019, extraída da comunidade de usuários do Nubank, a “NuCommunity”, mostra os próprios usuários propondo como ideia o investimento em campanhas de televisão. Ainda quem no ano de 2020 a *startup* tenha feito algumas inserções em rede nacional, nota-se uma significativa diferença entre esta e estratégias de comunicação como a do Banco do Brasil, por exemplo, que no ano de 2019 gerou polêmica ao gastar R\$ 1 milhão para a produção de uma campanha e R\$ 16 milhões na compra de espaços comerciais em TV, internet e rádio (PEZZOTTI, 2019, s.p.).

Desse modo, o estudo de caso que por essência é abrangente e flexível quanto a coleta de evidências, permitiu que, com base nos esforços de comunicação do Nubank, nas informações disponíveis nos seus canais oficiais de acesso e nos registros disponíveis da sua trajetória, fosse analisada sua potencial convergência com a perspectiva teórica defendida pelos autores Araújo(2019), D. Aaker (2015) e Roberts (2004) no tocante às estratégias de *branding*, especialmente aquelas direcionadas a fatores sentimentais, em detrimento de



ganhos econômicos de curto prazo.

### 3.1 Procedimento de coleta dos dados

De forma geral, os textos de mídia coletados para a análise documental deste estudo de caso incluíram: vídeos institucionais; quatro entrevistas de fundadores do Nubank disponíveis no YouTube; o conteúdo disponível no site oficial do Nubank; os dados e comentários referentes à marca Nubank, de acesso livre nas plataformas Playstore e AppleStore; e, por fim, comentários publicados pelo público em resposta às postagens do Nubank nas redes sociais Instagram e Facebook.

Mais detalhadamente, os textos de mídia foram coletados pelo pesquisador diretamente no site e nos canais oficiais de comunicação da *startup* Nubank. No Youtube, foram coletados os textos de mídia (no caso, os vídeos) publicados durante o mês de setembro do ano de 2019 e posteriormente os posts e respostas das plataformas Facebook e Instagram, do mesmo período.

Esse recorte de tempo foi escolhido para a coleta dos conteúdos postados nos canais oficiais do Nubank devido à não-ocorrência de datas sazonais, como dia dos Namorados, Black Friday, ou mesmo o Natal, que poderiam efetivamente motivar campanhas ocasionais nas quais o discurso não necessariamente reverberaria os conceitos das campanhas institucionais. Ademais, os meses consequentes, já no ano de 2020, foram totalmente incomuns pela tragédia da pandemia da COVID-19, que impactou não só esforços de comunicação das organizações, mas principalmente a rotina de vida das pessoas em todo mundo.

Obviamente uma análise do comportamento das marcas neste triste advento mundial é muito pertinente, no entanto seria mais bem aproveitada em uma outra investigação no futuro, que poderá inclusive utilizar as constatações desta pesquisa como base para a verificação de dissonâncias entre discurso de marca e decisões organizacionais, nos acontecimentos que se desenrolaram num contexto de pandemia de COVID-19.

Foram coletados também comentários publicados em resposta aos vídeos do canal Nubank sob as seguintes condições: foram considerados os dez primeiros listados, que, segundo a mecânica-padrão da plataforma, são os que geraram mais interações até a data da coleta, não havendo discriminação quanto à motivação da interação. A sequência de

interações foi considerada até seu segundo nível (resposta da resposta), exceto quando provenientes do perfil oficial do Nubank. Neste caso a manifestação da organização pesquisada foi considerada separadamente, em apreço ao foco da investigação aqui proposta. Ademais, comentários fixados no topo pelo Nubank foram analisados como parte da legenda, considerando que são adições posteriores ao conteúdo publicado.

Nas plataformas Instagram e Facebook, os critérios para coleta e exclusão de dados foram os mesmos citados acima: postagens públicas no mês de setembro de 2019, juntamente com os dez comentários elencados pelas plataformas como mais relevantes. Assim como nos critérios de seleção dos comentários do Youtube, a sequência de interações no Facebook e Instagram foi considerada até seu segundo nível (resposta da resposta), exceto quando provenientes do perfil oficial do Nubank. Ou seja, comentários do Nubank, entraram para a amostragem analisada, mas não foram contados entre os dez comentários do público dos perfis.

Ainda sobre a coleta de comentários dos usuários dos aplicativos, e a fim de colher as opiniões de pessoas que realmente experienciaram a marca por meio dos seus serviços que são disponibilizados via utilização do aplicativo para celular, foram incluídos os 10 comentários mais relevantes publicados como resposta à solicitação de avaliação dos aplicativos disponibilizados nas plataformas PlayStore e AppleStore.

Em tais plataformas os comentários elencados podem variar frequentemente, seja pela avaliação de outros usuários, seja pela mudança na política das plataformas. Por isso é necessário salientar que as imagens e comentários coletados nas plataformas YouTube, Instagram e Facebook foram coletados dia 23 de outubro de 2020. Os comentários coletados nas plataformas Playstore e AppleStore foram coletados no dia 26 de outubro de 2020. As citações provenientes do site oficial do Nubank, serão devidamente referenciados seguindo as normas vigentes da ABNT para citação de conteúdo digital.

Para análise de posicionamento e trajetória da *startup*, além do conteúdo publicado nos sites e perfis oficiais, foram coletados quatro vídeos na íntegra de entrevistas com os fundadores do Nubank. As três primeiras foram concedidas pela cofundadora e vice-presidente do Nubank, Cristina Junqueira, nos programas: “Mulheres Positivas” (Estadão, 28/4/2018); “Invest News Entrevista” (Invest News BR, 22/09/2020); e “Roda Viva” (TV Cultura, 19/10/2020). A quarta entrevista foi concedida pelo cofundador e CEO da empresa,

David Vélez, ao programa “Conselho de CEO” (Jovem Pan, 20/10/2020). Todas essas entrevistas foram publicadas no Youtube nos respectivos canais oficiais que realizaram as entrevistas.

Os textos de mídia em formato de vídeo foram baixados e armazenados digitalmente. Os textos e/ou imagens, por sua vez, também foram *printados* e armazenados digitalmente para análise. Nestes prints, estão dispostos como na postagem original: a data da postagem, o número de interações (curtidas e comentários) bem como a data de postagem dos comentários coletados, ainda que nem todas estas informações sejam acionadas na etapa de análise. O número de interações por exemplo, não foi considerado tão relevante quanto a motivação e conteúdo dos comentários elencados como mais relevantes pelos outros usuários, mas foram incluídos no print cumprindo a finalidade de verificação de autenticidade das imagens, caso seja necessário. Todos os nomes registrados nestes prints foram ocultados e cada comentário e post foi identificado numa estrutura de nomenclatura padronizada.

Para as postagens temos: a data da postagem, seguida da plataforma onde o post foi coletado. Exemplo: Post\_01/01/2021\_Youtube

Enquanto para os comentários coletados em resposta as postagens, temos a seguinte estrutura: O número do comentário de acordo com os critérios de relevância das plataformas (que variam de 1 a 10), seguido da data em que a postagem foi realizada, e, por fim, a plataforma onde o comentário foi coletado. Exemplo: Comentário1\_01/001/2021\_Youtube.

A estrutura de nomenclatura dos comentários só sofreu alteração para as mensagens coletadas na Playstore e Applestore. Nestes dois casos os comentários listados como mais relevantes mudam com uma frequência muito maior que nas demais plataformas, motivo pelo qual a estrutura determinada para nomeá-los foi: posição dos comentários na coleta, data de postagem dos comentários e plataforma na qual foi postado o comentário.

Exemplo: Comentário3\_28/08/2019\_Applestore

Para as plataformas Youtube, Instagram e Facebook, não houve a necessidade de notação da data em que os comentários foram realizados, uma vez que o critério para a coleta era a relevância atribuída de acordo com a listagem de cada plataforma.

Essas estruturas têm como objetivo preservar a identidade das pessoas que escreveram os comentários, bem como facilitar a localização da postagem para qual cada comentário

citado nesta pesquisa foi direcionado. Listar todos os 352 comentários coletados seria inviável para esta pesquisa, mas a lista com a imagem das postagens do Nubank nas plataformas Instagram e Facebook respectivamente, pode ser consultada nos apêndices deste estudo.

Na intenção de ampliar as fontes usadas para a coleta de evidências do estudo de caso, foi realizada uma entrevista com um profissional interno do Nubank. Por meio de um viés jornalístico tal pesquisa abordou temas como *branding*, clima interno da organização e estratégias de comunicação e outros assuntos correlacionados. Ela foi realizada por vídeo conferência no dia 22 de outubro de 2020, e em respeito ao direito de sigilo do entrevistado, seu nome foi ocultado e substituído em todo o texto pelo termo “Colaborador”.

### 3.2 Procedimento de análise dos dados

Uma vez reunidas todas as evidências que vão compor o banco de dados destinado a esta investigação científica, se faz necessária a explanação quanto ao trato com essas informações, principalmente no tocante à padronização e dinâmica escolhida para a etapa de análise.

Segundo o proposto por Yin (2001), a etapa de análise de um estudo de caso “consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, ou do contrário, recombina as evidências tendo em vista as proposições iniciais de um estudo” (YIN, 2001, p. 131). Considerando a abrangência de evidências que um estudo de caso pode ter à sua disposição, existem duas estratégias gerais para a realização da etapa de análise. Uma com base nas preposições teóricas, e que segundo o autor é

A primeira e mais preferida estratégia é seguir as proposições teóricas que levaram ao estudo de caso. Os objetivos e o projeto originais do estudo baseiam-se, presumivelmente, em proposições como essas, que, por sua vez, refletem o conjunto de questões da pesquisa, as revisões feitas na literatura sobre o assunto e as novas interpretações que possam surgir. (YIN, 2001 p.133).

E outra por meio do desenvolvimento de uma descrição do caso, desenvolvendo uma descrição deste. Para o autor:

Uma segunda estratégia analítica geral é desenvolver uma estrutura descritiva a fim de organizar o estudo de caso. É preferível utilizar proposições teóricas a utilizar essa estratégia, embora ela possa ser uma alternativa à falta de proposições teóricas. [...] Algumas vezes, o propósito inicial do estudo de caso pode ser uma descrição propriamente dita. (YIN, 2001 p.134)

Neste trabalho a análise dos dados foi realizada à luz de proposições teóricas apresentadas anteriormente, principalmente a partir do conceito de *lovemarks* proposto por Roberts (2004) e dos “20 princípios que decidem o sucesso das marcas” apontados por D. Aaker (2015)<sup>6</sup>.

Neste sentido as análises consideram as observações iniciais da pesquisa, que apontam para o Nubank como uma organização que tem centralizado sua estratégia de *branding* em pontos mais “sentimentais” do que mercadológicos, ainda que estes últimos não sejam ignorados ao ponto de inviabilizar as operações. A análise do conteúdo foi realizada por meio da técnica de elaboração de uma matriz de categorias (YIN, 2001) na qual serão dispostas as informações em séries, de acordo com o “local” de onde são provenientes, e analisadas sob a perspectiva teórica que compõe cada categoria desta matriz.

Para a boa realização do estudo e alcance dos resultados esperados no tocante à produção do conhecimento acerca das estratégias de *branding* e construção de sentidos, e de maneira vicária para os demais profissionais que posteriormente terão acesso ao conteúdo aqui produzido, se fez necessária uma explanação maior sobre a forma como as categorias foram concebidas a partir do arcabouço teórico apresentado anteriormente, bem como sua justificativa e proposição constituinte para fins de análise dos dados coletados.

A matriz de categorias utilizada neste estudo foi elaborada de acordo com a teoria prototípica e será composta por três categorias intituladas como: Propósito Maior, Personalidade Aparente e Ressonância Emocional. A teoria prototípica é, em primeiro lugar, uma teoria da categorização, e não pretende ser uma teoria semântica da palavra. Ademais, a correspondência de uma palavra por si só a uma categoria seria precipitada, em virtude da polissemia. (KLEIBER, 1990 apud ARAÚJO, 2011).

Em uma publicação mais recente, Araújo (2019) volta a escrever sobre a análise categorial, quando afirma que

A análise categorial de conteúdo busca explicitar por meio de categorias que podem ser utilizadas para observar a presença x ausência, ativação x desativação, apropriação x desapropriação, entre outros, os elementos próprios enunciados e elencados nas categorias que emergiram do olhar para o objeto de análise. Essa estratégia objetiva descrever as iniciativas de

---

<sup>6</sup> Não foram utilizados todos os 20 princípios apresentados no livro de D. Aaker (2015), apenas os correlatos a construção de sentidos e vínculos emocionais, conforme o disposto na página 50 desta dissertação.

marcas para a conexão e relação com os personas, no intuito de aumentar a visibilidade e fortalecer a imagem da marca por meio da fomentação de conteúdos/sentidos atraentes para o consumidor. (ARAÚJO, 2019 p. 157).

As categorias e subcategorias estabelecida para a etapa de análise, foram discutidas conforme o esquema apresentado na figura 8, abaixo:



**Figura 8** — Categorias prototípicas estabelecidas.

Fonte: O Autor.

A primeira categoria denominada de “Propósito Maior” é composta por três subcategorias: Valores Organizacionais, Benefícios Emocionais e de Autoexpressão e Benefícios Sociais. A segunda categoria é a destinada ao estudo da “Personalidade Aparente” do Nubank, e é composta por duas subcategorias, sendo elas, Traços de Personalidade Humana e Trajetória da Marca.

Por fim a terceira categoria é destinada à análise acerca da “Ressonância Emocional” e foi estabelecida exatamente com a mesma subdivisão com a qual Roberts (2004) analisa os fatores que compõem uma *lovemark*. Estas categorias são: Mistério, Sensualidade e Intimidade.

Os dados coletados nesta pesquisa partem basicamente de três fontes, ou seja, três perspectivas diferentes sobre “quem” ou “o que” vem a ser a *startup* Nubank, bem como sua relevância para a vida das pessoas. Por isso, e prezando por uma leitura mais fluida do conteúdo desta pesquisa, a análise dos dados em cada categoria seguiu sempre que possível o

seguinte padrão: 1) O que a organização alega , que é basicamente o que ela pública e o que seus fundadores dizem; 2) o que os colaboradores pensam, com base na entrevista realizada com o Colaborador da organização; e 3) o que os clientes publicam para a organização, com base nos comentários coletados.

Dessa maneira, para utilizar uma matriz de categorias prototípicas, é necessário delinear as principais teorias propositivas de onde se originaram tais categorias, bem como os pontos de convergência ou divergência entre essas proposições teóricas que justificam sua utilização como ponto de perspectiva no processo de análise dos dados. Para este fim temos a seguir, a descrição de cada uma das categorias definidas, juntamente com sua justificativa e arcabouço teórico.

### *3.2.1 Propósito maior*

Esta categoria foi estabelecida com base em dois dos princípios apresentados por D. Aaker (2015) “A organização e seu diferencial de propósito maior”, e “Vá além dos benefícios funcionais”.

No primeiro, o autor ressalta a importância e a força de uma gestão de marca dedicada em oferecer uma mudança substancial, uma melhora relevante na vida das pessoas afetadas pela marca. O propósito maior é um objetivo organizacional superior que vale a pena ser concretizado porque melhora a vida de algumas pessoas (AAKER, D; 2015, l. 924).

Quanto ao benefício consequente deste princípio, temos:

O propósito maior determina a base de um relacionamento com os clientes, elevando a organização acima da competição de “minha marca é melhor que a sua” e todo o ruído correspondente. No processo, esse relacionamento se torna mais forte e mais imune à concorrência do que uma relação baseada em benefícios funcionais. (AAKER, D; 2015, l. 928)

No segundo princípio tomado como base para esta categoria — “vá além dos benefícios funcionais” — D. Aaker (2015) está efetivamente exortando as marcas a entregarem benefícios emocionais, de autoafirmação e/ou sociais, o que faz deste princípio essencial para a composição da matriz categórica e complementar em sua essência aos que serão apresentados aqui posteriormente.

Isso posto, nesta categoria, os textos de mídia serão analisados quanto aos benefícios intangíveis que oferecem aos clientes, tanto na promoção ou campanha vigente quanto na

estrutura do seu modelo de negócio, sejam estes benefícios emocionais, de autoafirmação ou sociais. Estando eles relacionados a um propósito maior da organização, devem exceder a esfera da comunicação e da propaganda e serem percebidos na estrutura e composição do modelo de negócio.

As *startups*, em sua essência, são empresas inovadoras que buscam um modelo de negócio escalável e consistente e, segundo Campos (2015), não basta que elas inovem apenas uma vez ao longo do processo empreendedor, mas constantemente e de formas muitas vezes improvisadas devido as circunstâncias mercadológicas.

Neste sentido a análise quanto aos valores da organização deve ser incluída, justamente pela característica essencial das startups de oferecer uma solução inovadora. E uma inovação por si só atende aos critérios de propósito maior, ainda que não seja um pressuposto de benefícios emocionais, partindo da premissa de que uma postura favorável a inovação tende a favorecer toda a sociedade.

Segundo D. Aaker (2015), os benefícios funcionais não são a abordagem ideal para a comunicação de marca: o que de fato se mostra relevante são os benefícios emocionais, de auto expressão e sociais.

A personalidade de marca, as associações organizacionais, os benefícios emocionais, os benefícios de autoexpressão e os benefícios sociais são fatores poderosos na fidelidade e nos relacionamentos de marca, tornando-os mais amplos e mais profundos do que os benefícios funcionais definidos pela oferta. (AAKER, D; 2015, l. 1182)

No que tange à inovação como propósito maior, D. Aaker (2015), por exemplo, argumenta que a reputação inovadora é considerada essencial e obrigatória em empresas nas quais a tecnologia é parte importante das ofertas ou quando avanços na oferta em si são parte da proposição de valor. Esta afirmativa reforça a ideia de que uma categoria que considere os conteúdos publicados no intuito de comunicar os valores da organização é indispensável para entender o fenômeno Nubank, uma vez que este estudo se propôs a entender as estratégias comunicacionais de uma *startup* totalmente dependente de acesso à internet, que faz a gerência de sistema e atendimento ao cliente principalmente centrada no seu aplicativo para smartphones. Em outras palavras, a empresa tem a reputação inovadora como pressuposto essencial e a obrigatoriedade da inovação continuada como condicionante para manter a competitividade no mercado.



Quanto aos benefícios emocionais, D. Aaker (2015) esclarece que muitas vezes os consumidores respondem aos questionamentos sobre um produto ou serviço dando a entender que sua decisão foi racional, movidos pelo que ele chama de “uma espécie de obsessão pelos atributos do produto”.

Esta percepção também já era defendida por Roberts (2004), que afirmava que, mesmo se firmando exteriormente em atributos do produto, a tomada de decisão de compra é de caráter emocional. As pessoas buscam uma razão lógica — o que o produto oferece e por que é uma escolha superior—, mas tomam uma decisão emocional — gosto dele, prefiro-o, me sinto bem com ele (ROBERTS, 2004, p. 43).

Destes fatores emocionais, atributos mais intangíveis como “aparência legal”, ser “divertido de dirigir” e “sensação de poder” têm maior probabilidade de influenciar os clientes, que, muitas vezes, não podem ou não conseguem admitir que esses atributos supostamente supérfluos são importantes (AAKER 2015).

É a partir destas constatações que esta categoria de análise se mostra importante, uma vez que nela os textos de mídias serão analisados em relação aos benefícios emocionais oferecidos (ou prometidos) em seus esforços de comunicação e propósito maior intrínseco propagado. Através delas serão mais nítidos e clara a divisão entre os esforços que constroem sentido e conduzem a marca no caminho condizente ao de uma *lovemark*, e os que visam apenas o aquecimento das vendas em curto prazo.

A categoria do Propósito Maior é composta por três subcategorias, sendo elas: Valores Organizacionais; Benefícios emocionais e de autoexpressão; e Benefícios sociais.

Embasado no conhecimento posto por D. Aaker (2015) o propósito maior pode levar as pessoas ao nível de “gostar” da sua marca por várias abordagens diferentes, e justamente considerando essa variedade de abordagens possíveis para expressão de um propósito maior que a subdivisão se fez necessária.

Quanto aos **valores organizacionais**, D. Aaker (2015) afirma existem dezenas de valores que podem ser utilizados em qualquer contexto, mas os principais são: percepção de qualidade (foco em excelência do produto ou serviço); inovação; preocupação com os clientes (cliente em primeiro lugar); sucesso/tamanho (ser a maior do ramo); foco local (orgulho e pertença à uma região); programas ambientais; e programas sociais. Estes e quaisquer outros

valores que a empresa expresse tem capacidade de influenciar o filtro das pessoas no tocante às informações da empresa.

De modo simplista, e ainda embasado no conhecimento posto por D. Aaker (2015), o propósito maior pode levar as pessoas ao nível de “gostar” da sua marca por várias abordagens diferentes. Eles são a primeira sinalização de conduta da empresa que a direcionar rumo ao propósito maior comunicado. Logo, na subcategoria “**Valores Organizacionais**” os dados foram analisados buscando compreender se, e quais valores, a empresa comunica; bem como quais valores são percebidos internamente e pelo público.

Para D. Aaker (2015), um **benefício emocional** relaciona a capacidade da marca de fazer o comprador ou usuário sentir algo durante o processo de compra ou experiência do produto. Por isso os dados coletados foram analisados nesta subcategoria buscando justamente os sentimentos mencionados, tanto nos conteúdos publicados pelo Nubank, quanto nas declarações dos clientes e do colaborador entrevistado.

D. Aaker (2015) apresenta lista uma quantidade considerável de marcas americanas para validar suas afirmativas quando aos benefícios emocionais das marcas:

Um cliente pode se sentir animado quando dirige um Porsche, ou relaxado quando bebe um chá da Celestial Seasonings, em controle quando usa TurboTax, viril quando veste Levi's ou querido quando recebe um cartão da Hallmark [...] benefícios emocionais agregam riqueza e profundidade à marca e à experiência de possuir e utilizar a marca. (AAKER, D; 2015, l. 1109)

Quanto aos **benefícios de autoexpressão**, não existe a necessidade de uma nova subcategoria para tratar deles, uma vez que eles são benefícios emocionais que se prolongam e culminam na necessidade de expressão do cliente. D. Aaker (2015) afirma de que dentre as várias maneiras pelas quais as pessoas se expressam, as marcas são particularmente usadas para expressar uma autoimagem real ou ideal.

O benefício da autoexpressão é um critério essencial para a construção de uma marca carismática, e D. Aaker (2015) afirma que todas as pessoas interpretam papéis no dia a dia e tem intrinsecamente a necessidade de expressar seus conceitos sobre cada um.

Cada indivíduo interpreta diversos papéis. Uma mulher pode ser esposa, advogada, mãe, tenista, fã de música e amante de caminhadas. Em cada um deles, a pessoa tem um autoconceito associado, a necessidade de expressar esse autoconceito e um conjunto de marcas que ajuda a satisfazer essa necessidade. (AAKER, D; 2015, l. 1121)

Devido ao exposto, nesta subcategoria também foram discutidos os elementos coletados que expressavam, tanto por parte do Nubank quanto dos clientes ou colaboradores, estes sentimentos de exclusividade, de autoafirmação; aqui denominados de benefícios de autoexpressão.

Na sequência uma análise quanto aos benefícios sociais comunicados e/ou percebidos também se fez necessária. Principalmente porque vivemos o período sucedente às estratégias de mercado que Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) denominaram de Marketing 3.0, no qual as empresas perceberam alcançar mais vendas quando focadas no ser humano e suas preocupações. Tem sido bastante frequente o uso, por parte das empresas, das mais variadas causas sociais como parte estruturante, e por vezes principal, do propósito maior comunicado. É, na verdade, até natural que seja assim numa empresa que pretende legitimamente construir sentido e significância para seus clientes.

No que tange aos benefícios sociais, D. Aaker (2015) diz que uma marca pode fazer uma pessoa pertencer a um grupo social e assim transmite benefícios sociais.

Um benefício social é poderoso porque dá uma sensação de identidade e pertencimento, duas motivações humanas bastante básicas. A maioria das pessoas precisa ter um nicho social, seja ele uma família, equipe de trabalho, grupo de recreação, etc. Esse ponto de referência social pode desempenhar uma função no processo de definir um indivíduo e influenciar as marcas que ele compra usa e valoriza (AAKER, D; 2015, l. 1143).

Mas existe outro aspecto social que foi contemplado nesta categoria: o benefício para a sociedade de forma mais abrangente. Para D. Aaker (2015), um propósito maior pode estar focado em enfrentar necessidades sociais com programas específicos condizentes com a organização. Cabe ressaltar que grupos que defendem causas sociais estão diretamente relacionados com os nichos sociais, citados anteriormente, nos quais as pessoas querem estar.

Por isto, esta subcategoria, que incluiu tanto os benefícios sociais aparentes expressados pelo Nubank, quanto os percebidos por colaboradores e usuários, foi dividida em dois níveis: O benefício social de ver-se parte de um grupo ou nicho relevante socialmente e o benefício que a empresa gera em nível de sociedade (seja por meio de programas que enfrentam as necessidades sociais ou de características intrínsecas como o tipo de serviço prestado, valor cobrado ou posicionamento social assumido).

D. Aaker (2015) reafirma esta importância alegando que ao realizar análises desse tipo, é válido lançar mão de técnicas de pesquisa que se concentrem em motivações básicas,

pensamento criativo e a exploração de como outras marcas vão além dos benefícios funcionais.

Para finalizar a explanação quanto a uma categoria e manifestar a interdependência dela com as demais, é possível estabelecer um vínculo de importância com próxima categoria, afirmando que no intuito de gerar benefícios emocionais, de autoexpressão ou sociais. Uma última opção seria considerar a criação de uma personalidade forte ou a intensificação dos valores organizacionais (AAKER, D; 2015, 1 1179-1181).

Trata-se então de outra via para a construção de uma marca de sucesso, motivo pelo qual houve necessidade da criação de uma outra categoria que busque, nos conteúdos publicados, indícios da existência de uma personalidade de marca que intensifique ou reforce os valores da organização.

### 3.2.2 *Personalidade aparente*

A segunda categoria destina-se à análise dos conteúdos no que tange aos traços e personalidade identificados com mais frequência. Foi estabelecida tendo como base um dos princípios propostos por D. Aaker (2015), segundo qual a personalidade de marca pode ser definida como o conjunto de características humanas associadas à marca. Para Keller (2006), a ideia principal é relacionar a imagem da marca à qualidade do que ela vende associando uma personalidade à marca, algo que a faça marcar a mente do consumidor.

Reafirmando a pertinência desta categoria, vale ressaltar o argumento de Roberts (2004) de que, para ser uma *lovemark*, a marca deve deixar evidente “quem” de fato ela é. O que a marca “é”, então, seguindo o raciocínio aqui posto é melhor comunicado quando através da personificação.

Principalmente no sentido de demonstrar autenticidade como via para conquistar a confiança e o respeito dos consumidores, sentimentos que indiscutivelmente precedem o amor:

As *lovemarks* deste novo século serão as marcas e as empresas que criarem conexões emocionais genuínas com as comunidades e redes com as quais se relacionam. Isso significa tornar-se próximo e pessoal. E ninguém vai deixar você se aproximar o suficiente para tocá-lo, a menos que respeite o que você faz ou quem você é. (ROBERTS, 2004, p. 60)

Este trecho torna mais nítido à nossa percepção a maneira como as marcas se tornam

alguém que é parte integrante da vida dos consumidores que a amam. O “tornar-se próximo e pessoal”, indicado pelo autor, seria impossível para marcas que se enxergam somente como um produto exposto na gôndola, esperando para ser consumido.

D. Aaker (2015) defende a definição de uma personalidade da marca por mais uma perspectiva, alegando que psicólogos e pesquisadores do consumo comprovaram que, por vezes, essas pessoas tratam até objetos como pessoas chegando a dar nome e apelidos a eles. Quando as marcas são tratadas como pessoas, as percepções e os comportamentos são afetados.

Um experimento intitulado “Automatic Effects of Brand Exposure on Motivated Behavior: How Apple Makes You ‘Think Different’”, realizado em 2008, investigou se os efeitos de exposição subliminar a uma marca provocariam efeitos automáticos no comportamento das pessoas. Após três testes distintos, e com finalidades semelhantes, o experimento possibilitou a seguinte conclusão:

Ao descobrir que os logotipos das marcas levam automaticamente a efeitos comportamentais que correspondem às percepções dos consumidores sobre a marca, os resultados atuais contribuem com evidências cognitivas sociais para a ideia de que os esquemas da marca incluem informações de personalidade. [...] As descobertas atuais mostram que, mesmo no nível cognitivo básico, essas associações existem e são fortes o suficiente para provocar efeitos automáticos no comportamento (GRAINNE et al, 2008, p. 32).<sup>7</sup>

O estudo identificava inclusive que as pessoas expostas às marcas, de maneira inconsciente, passavam a tomar atitudes mais condizentes com as da personalidade à qual foi exposta. Uma conclusão dessa magnitude indica uma necessidade de personalização de marca, a fim não só de influenciar as pessoas no sentido de efetuar uma compra; mas principalmente de aproveitar a possibilidade de reverberação, por parte das pessoas encantadas pela marca, do propósito maior e dos valores que forem identificados na marca em seu comportamento cotidiano, de maneira a se propagar não somente a marca, mas também o que tal marca defende.

Ao descrever o princípio o autor deixa claro que nem todas as marcas têm uma personalidade bem definida, mas afirma que

---

<sup>7</sup> Tradução livre de: “By finding that brand primes lead automatically to behavioral effects matching consumer perceptions of the brand, the current results contribute social cognitive evidence for the idea that brand schemas include personality information. [...] The current findings show that even at a basic cognitive level, these associations exist and are strong enough to elicit automatic effects on behavior.”

As marcas que têm alguma personalidade têm também uma vantagem importante, pois tendem a se destacar da multidão e a comunicar uma mensagem. [...] assim como a personalidade humana, ela é diferenciadora e duradoura. Depois de estabelecida, ela pode gerar benefícios (ou malefícios) de longuíssimo prazo (AAKER, D; 2015, l. 707).

Essa categoria se mostra em total consonância com a intenção de entender como as marcas *startup* constroem sentido, justamente por entender que ao “explorar o que a marca como pessoa diria para você é uma boa maneira de descobrir a resposta emocional que a marca provoca.” (AAKER, D; 2015, l. 775).

Quanto à perspectiva do empreendimento, uma personalidade de marca pode fortalecer muito o discurso desta em frente à concorrência. E neste sentido temos que “é mais difícil copiar ou atacar uma personalidade do que um benefício funcional, pois a personalidade se baseia em muitos elementos e geralmente é estabelecida durante um longo período de tempo. Ela não é fácil de mudar” (AAKER, D; 2015, l. 715).

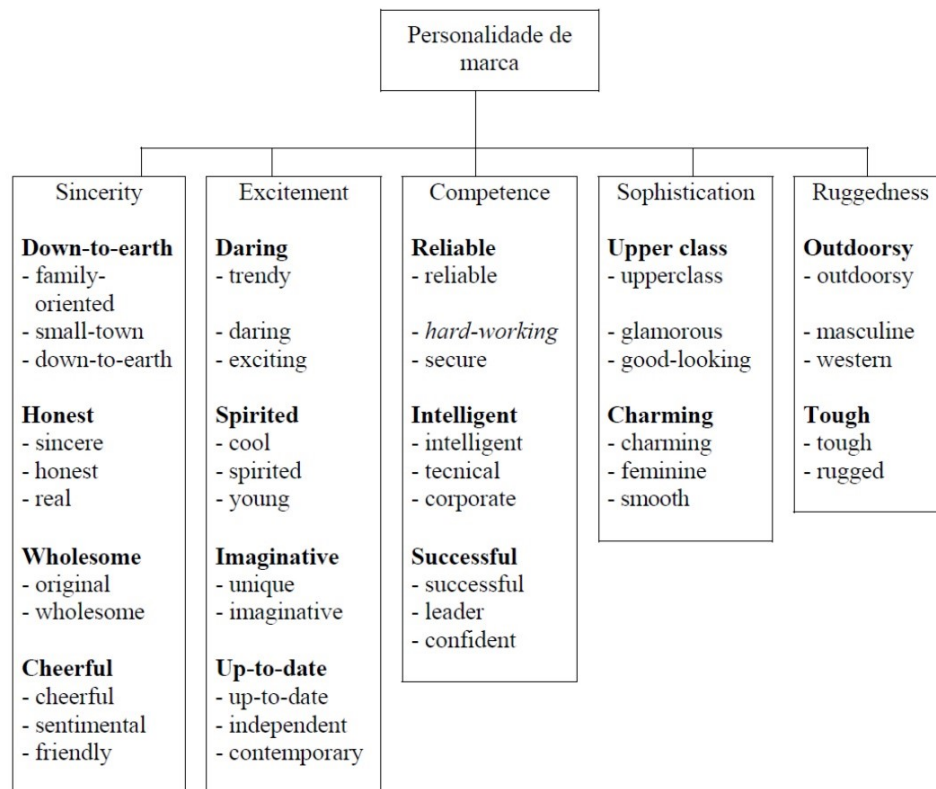
O entendimento de que as marcas possuem personalidade não é nem um pouco recente. No final do século passado, muitos autores já defendiam que as marcas, tal como as pessoas, se diferenciam formando perfis de personalidade constituídos por uma série de atributos. (PLUMMER, 1985; BERRY, 1988; DURGEE, 1988).

Posteriormente, muito se discutiu sobre formas quantitativas de se aferir a profundidade e/ou efetividade da personalidade de uma marca. E, segundo Muniz e Marchetti (2005), foi o trabalho “Dimensions of brand personality”, publicado por Jenifer Aaker em 1997 (AAKER, J. apud MUNIZ; MARCHETTI, 2005), que conseguiu estipular um quadro teórico da composição de uma personalidade de marca onde descrevia quais as dimensões compõem uma personalidade, bem como a natureza de cada uma dessas dimensões como traços específicos de personalidade.

No intuito de conceber uma escala que medisse a personalidade das marcas, J. Aaker (1997 apud MUNIZ; MARCHETTI, 2005) se valeu da abordagem psicológica<sup>8</sup> de estudiosos da personalidade humana e chegou a seguinte tabela:

---

<sup>8</sup> Abordagem psicológica (da identificação dos traços) utilizada por J. Aaker (1997) provém dos estudos sobre a personalidade humana de Allport (1973) e Nuttin (1969).



**Figura 9** — A Escala da Personalidade de Marca.

Fonte: J. Aaker apud Muniz e Marchette (2005, p. 6)

No mesmo estudo, J. Aaker (1997 apud MUNIZ; MARCHETTI, 2005) observa que embora os traços de personalidade humana se apliquem em qualquer cultura, o mesmo não acontece com a personalidade de uma marca por causa das diferenças que antecedem os dois construtos. E, a partir dessa premissa, o autor evidencia a necessidade de que a escala seja adaptada para o entendimento do uso simbólico das marcas em outros contextos, entre diferentes culturas.

Foi exatamente esta adaptação da escala de personalidade das marcas para o contexto brasileiro que Muniz e Marchetti (2005) fizeram para apresentar a tabela exposta na figura 10. Essa é também a tabela usada como base para a análise dos conteúdos nesta categoria.



**Figura 10** — Dimensões de Personalidade de Marcas Brasileiras.

Fonte: Imagem criada pelo autor a partir de Muniz e Marchetti (2005, p.11).

No estudo de Muniz e Marchetti (2005) foram identificadas cinco dimensões principais das personalidades de marcas do Brasil: (1) credibilidade, (2) diversão, (3) audácia, (4) sofisticação e (5) sensibilidade. Estas dimensões apresentaram diferenças em comparação com estudos similares em outros países, o que já era esperado de acordo com as perspectivas de Aaker (2017). O estudo elencou, por análise fatorial, os 38 principais traços de personalidade de marca, e possibilitou a comparação de marcas concorrentes no que tange à personalidade de marca.

A dimensão **Credibilidade**, é composta por 12 traços de personalidade. Sendo eles: Responsável, Segura, Confiável, Respeitável, Confiante, Correta, Consistente, Séria, Leal, Firme, Bem-sucedida e Equilibrada.

A dimensão denominada como **Diversão** é composta por 10 traços: Bem-humorada, Extrovertida, Divertida, Alegre, Festiva, Informal, Espirituosa, Legal, Simpática e Imaginativa.



Por sua vez a dimensão da **Audácia** é composta por 6 traços de personalidade, são eles: Ousada, Moderna, Atualizada, Criativa, Corajosa e Jovem.

A dimensão da **Sofisticação** composta por 5 traços, se resume em : Chique, Alta Classe, Elegante, Sofisticada e Glamourosa .

E por fim a dimensão da **Sensibilidade** é composta pelos traços: Delicada, Feminina, Sensível, Romântica e Emotiva.

Efetivamente existem muitas variações e possibilidades de combinações de atributos para descrever a personalidade humana, mas a abordagem usada por Aaker (2017) se ampara nas cinco principais, denominadas de *Big Five*. Para a análise do processo de *branding* da marca Nubank por meio de categorias prototípicas, não existe a necessidade de mensuração por análise fatorial, logo a principal função da escala de personalidade de marcas brasileira (figura 10) para esta pesquisa é fornecer os termos que ativarão sua inclusão na categoria de análise, afim de descobrir os principais traços de personalidade que o Nubank apresenta em seus esforços de comunicação, bem como quais destes termos são utilizados pelo público do Nubank em opiniões emitidas em relação a marca.

Uma vez fundamentada a importância de uma personalidade de marca no processo de *branding*, resta definido que esta categoria consistiu em analisar os dados coletados no sentido de identificar, nos conteúdos publicados pelo Nubank, os principais traços e dimensões de personalidade transparecidos, bem como os traços mais citados pelo público em comentários sobre ao conteúdo postado.

Kapferer (2003) defende que quando uma organização começa a se comunicar, a marca adquire um caráter percebido. E em caso de comparação com a personalidade humana, seja nas suas decisões sobre produtos, propaganda etc., as marcas deixam transparecer o tipo de personalidade que essa marca teria caso fosse uma pessoa.

Por isso, nas publicações do Nubank foi analisado aquilo que é expresso, e não somente as palavras que foram ditas em cada postagem. O apelo ao humor, a forma de linguagem, se o apelo é mais emocional ou racional, são exemplos de nuances que podem ser encontradas nos textos e que sinalizam traços de personalidade da marca. Segundo D. Aaker (2015), as identidades de marca mais fortes têm benefícios funcionais e emocionais, logo a forma escolhida pela marca para apresentar os benefícios é um forte elemento indicativo da

sua personalidade.

Outro indicativo forte quanto às características de uma personalidade, seja ela de uma pessoa ou marca, que não pode ser ignorado é sua trajetória histórica. Caso uma marca se apresente como compreensiva, ao passo que todas as suas atitudes anteriores lhe reafirmam como inflexível ou insensível, insistir nesta característica como forma de construir sentido criaria uma incongruência que funcionaria totalmente no sentido contrário ao ideal. Demonstrando na verdade outras características de personalidade como hipocrisia ou dissimulação.

Ainda que postagens quanto à trajetória da marca aconteçam esporadicamente, já é sabido que a maioria das postagens em mídias sociais não tem a essa intenção explícita. Por isso, a melhor forma de incluir as decisões históricas do Nubank como parte integrante e constituinte de uma personalidade aparente é analisar o conteúdo publicado no site oficial da *startup*, bem como os principais adjetivos usados pelos fundadores e colaboradores do Nubank quando questionados sobre decisões organizacionais.

No entanto, cabe ressaltar que não se trata de um levantamento histórico puramente, e a justificativa desta estratégia de análise se encontra imersa dentro da metodologia de estudo de caso. Assim, o desenvolvimento desta análise é de suma importância, tanto para esta categoria de análise (Personalidade Aparente), quanto para a categoria seguinte (Ressonância Emocional), que percebe as “grandes histórias” de uma marca como parte constituinte de um dos atributos responsáveis pela ressonância emocional da comunicação das *lovemarks*.

A trajetória histórica de uma marca tem a capacidade de esclarecer possíveis pontos nebulosos quanto ao propósito maior e simultaneamente reforçar as características da personalidade de uma marca, apresentando todos os seus valores e, em alguns casos, inclusive os benefícios emocionais oferecidos. Para D. Aaker (2015), um tipo de história reflete a tradição da empresa e conta uma narrativa autêntica e poderosa sobre o valor de marca.

Cabe ressaltar, no entanto, que o objetivo da pesquisa não é fornecer ao Nubank uma possibilidade de *storytelling* que o beneficie diretamente, e sim, principalmente com base no que é comunicado pela empresa (seja em propaganda ou em manifestações dos associados), identificar quais pontos da trajetória da marca tem maior potencial a ser explorado em prol da aproximação, ou as principais discrepâncias que potencialmente podem resultar em afastamento emocional dos clientes.

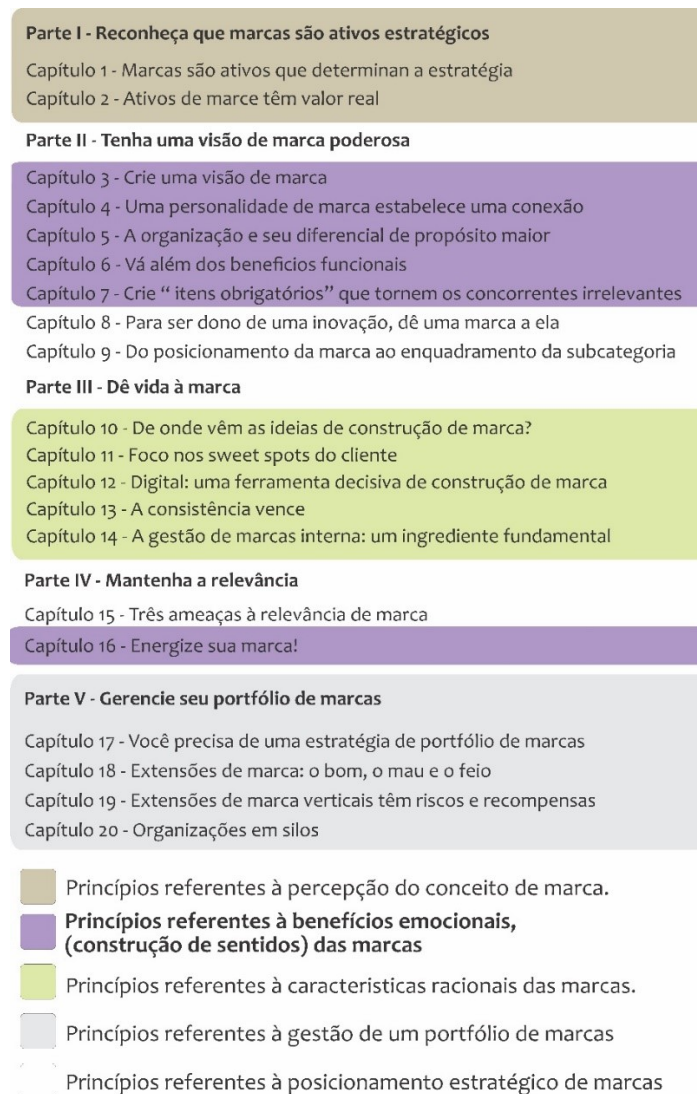
Em consequência do entendimento acerca da efetividade da personalidade de marca, emerge a necessidade de verificação da personalidade comunicada. Isto pois se uma marca comunica, dando a entender que a transparência e a honestidade são inerentes à sua personalidade, as decisões dos gestores, mesmo em questões burocráticas e operacionais, devem apontar no mesmo sentido, evitando uma discrepância que possa ser destrutiva, considerando-se a personalidade aparente e as atitudes da organização.

Por fim, é necessário reiterar de que as categorias denominadas “Propósito Maior” e “Personalidade Aparente” foram elaboradas conforme o conhecimento posto por D. Aaker (2015) e J. Aaker (1997 apud MUNIZ; MARCHETTI, 2005), enquanto a próxima categoria denominada “Ressonância Emocional” segue os princípios apresentados por Roberts (2004). Todos são autores renomados que há décadas trabalham assuntos relacionados a *branding*. Uma análise que considere a flexão das duas vertentes teóricas para entender se/como o Nubank tem lançado mão de fatores subjetivos para construir sentido e relevância constrói um arcabouço teórico mais robusto e realista, vez que o trabalho de Roberts (2004) é a perspectiva de um profissional de *branding* que percebia a chegada de uma tendência de comunicação e *branding*, enquanto D. Aaker (2015), embora fruto de uma coletânea e reedição de trabalhos que vieram acompanhando as mesmas tendências, reconhece que os princípios devem ser acionados considerando a perspectiva e o contexto de aplicação, ao dizer que:

A gestão de marca é complexa e idiossincrática. Cada contexto é diferente. Em suma, nem todos os 20 princípios se aplicam sempre, mas ainda oferecem uma lista de estratégias, perspectivas, ferramentas e conceitos que representam aquilo que você deveria saber e, mais ainda, as diversas opções de ação que pode considerar. (AAKER, D; 2015, l. 132)

Considerando então o contexto da fundação e a área de atuação do Nubank, se fez necessária a seleção dos princípios mais pertinentes para esta pesquisa. A figura 11, a seguir apresenta a nomenclatura original dada a cada um dos 20 princípios defendidos por D. Aaker (2015) como responsáveis pelo sucesso de uma marca. Nela, os princípios foram marcados com cores diferentes, considerando a principal finalidade a que se destinam, segundo nossa opinião.

**Figura 11** — Divisão dos 20 princípios de D. Aaker (2015) quanto à sua finalidade.



Fonte: Imagem criada pelo autor a partir de D. Aaker (2015).

Uma vez tendo definido os princípios de Aaker (2015) que foram utilizados, é necessário ressaltar que todos os outros princípios são tão relevantes (ao processo de *branding*) quanto os escolhidos aqui como base conceitual para a estruturação das categorias. O fato é que, conforme exposto, para a construção das categorias de análise desta pesquisa foram priorizados os princípios mais relevantes para à construção de sentidos das marcas

*startup*. Considerando que este é propriamente o assunto pesquisado neste estudo.

### 3.2.3 Ressonância emocional

Esta categoria se justifica na necessidade de validar a existência ou não de fatores que potencialmente direcionem a marca Nubank ao patamar de *lovemark*. As demais categorias atuam em sentido sinérgico a esta, no entanto estão permeadas de outras teorias que consideram a construção de sentidos como via para o *branding*. Nessa categoria, os conteúdos de mídia foram analisados exclusivamente sob a ótica dos fatores estabelecidos por Roberts (2004) como principais responsáveis pela ressonância emocional especial que faz com que as marcas sejam amadas.

Ao afirmar que as *lovemarks* não são propriedade dos fabricantes, dos produtores, das empresas, mas das pessoas que as amam (ROBERTS, 2004, p. 74), o autor está determinando que *lovemarks* são pessoais, de maneira que o conceito não deve ser visto como determinista ou discriminatório, separando joio do trigo. Ele atua melhor como orientação, como meta; para que o processo de *branding* seja mais efetivo ao acionar principalmente fatores emocionais no estreitamento da relação entre pessoas e organizações.

Desta forma, analisando os principais fatores que davam às marcas amadas essa ressonância emocional, que Roberts (2004) chegou a três atributos nada tradicionais das marcas: Mistério, Sensualidade e Intimidade. E comparando sua teoria com a percepção real do que as pessoas realmente amam, é perceptível que existem elementos distintos e correlacionados que compõem cada atributo, conforme se vê na figura 12.

**Figura 12** — Elementos fundamentais das Lovemarks.



Fonte: Imagem criada pelo autor a partir de Roberts (2004, p. 76-77).

### 3.2.3.1 Mistério

Para Roberts (2004) o mistério é um fundamento essencial das *lovemarks*. Ele desencadeia a emoção, e a emoção é oportunidade séria de entrar em contato com consumidores. É um recurso ilimitado, que está sempre lá, esperando para ser aproveitado com novas ideias, inspirações e experiências (ROBERTS, 2004, p. 43). O mistério é composto por cinco elementos (1 – Grandes histórias; 2 – Passado, presente futuro; 3 – Exploração de sonhos; 4 – Mitos e ícones; e 5 – Inspiração) que quando acionados podem acrescentar a curiosidade e outros sentimentos superiores à razão à complexidade dos relacionamentos e das experiências. Está acima da racionalidade, dos cálculos, e presente nas histórias, nas metáforas e nos personagens icônicos que dão textura a um relacionamento (ROBERTS, 2004, p. 85).

*Lovemarks* trazem o mistério à tona, principalmente ao explorar o poder de “grandes histórias”. Além de atuarem ouvindo atentamente seus clientes na busca de histórias emocionantes que possam ser usadas posteriormente, usam desta conexão entre “passado, presente e futuro” para explorar ao máximo o legado emocional da marca.

“Explorar sonhos”, segundo Roberts (2004), é a capacidade da marca de ouvir e mostrar às pessoas que entendem seus desejos e que possuem a capacidade de transformá-los em algo real. De igual maneira, “Mitos e Ícones” constituem o mistério acionando as emoções no sentido oposto, na memória; que segundo o autor, é a fonte do coração. Assim como as *lovemarks*, os ícones também devem corresponder às esperanças, medos e necessidades das novas gerações. (ROBERTS, 2004, p. 98)

A “Inspiração” compõe o mistério por sinalizar para um futuro em potencial. O autor afirma deliberadamente que somente marcas inspiradoras podem ser *lovemarks* (ROBERTS, 2004, p.99) — o que corrobora com as demais afirmativas apresentadas até aqui: a capacidade de inspirar remete diretamente a um futuro juntos (cliente e marca), que significa a construção de mais histórias, ou mesmo mitos, com significado para outras pessoas.

### 3.2.3.2 Sensualidade

A Sensualidade como fundamento de uma *lovemark* é composta especificamente pela capacidade de uma marca explorar os cinco sentidos (visão, tato, olfato, paladar e audição), a fim de acionar emoções humanas.

Todo nosso conhecimento chega através dos sentidos, mas eles são muito mais sofisticados do que coletores de informação. Os sentidos interpretam e priorizam. Quando nos sentimos emocionalmente conectados, dizemos “isso faz sentido” (ROBERTS, 2004, p.105).

São consensos as afirmativas que fortalecem a sensualidade como características das marcas amadas. A capacidade de determinada música acalmar ou agitar as pessoas, ou que o cheiro de queimado que coloca as pessoas em alerta, enquanto um cheiro que nos remeta a infância pode instantaneamente colocar um sorriso no rosto.

Entre os apaixonados por carros e motos, por exemplo, não faltam afirmações táteis para descrever experiências. “Sentir o motor” ou “a suavidade na troca de marchas” descrevem características responsáveis por manter clássicos automotivos lucrativos por décadas.

Os profissionais de propaganda atuam o tempo todo com atenção quanto ao impacto das cores, cenários ou imagens escolhidas para construir uma impressão positiva na memória dos consumidores: a sensualidade.

Sem a Sensualidade, nossa existência se tornaria insuportavelmente desinteressante e, em última análise impossível (ROBERTS, 2004, p.108). Enfim, não é nem um pouco precipitado afirmar que não há como se tornar uma *lovemark* ignorando a sensualidade da marca e suas consequências.

### 3.2.3.3 Intimidade

O fundamento da intimidade se apresenta em um *lovemark* de três formas distintas:

Compromisso, empatia e paixão. Empatia é aqui tomada como a capacidade de entender as emoções das pessoas e responder a elas; Compromisso como a capacidade de provar que estamos em um relacionamento duradouro; e Paixão seria a a centelha que mantém o relacionamento vivo (ROBERTS, 2004, p.136).

A intimidade é a propriedade de uma marca que a coloca mais atenta à realidade individual das pessoas, tarefa certamente idealista e provavelmente utópica, que quando realizada com sua devida importância, demonstra que a marca não fala só dos grandes efeitos ou sensações indescritíveis, ela é profunda conhecedora dos detalhes da vida cotidiana — dos detalhes sutis, mas muito significativos para cada pessoa. “Intimidade é a compreensão do que estamos compartilhando naquele momento, não apenas do que está sendo comunicado” (ROBERTS, 2004, p. 136).

De acordo com o autor, a intimidade foi suprimida ao longo do século XX. Com o crescimento do mercado de massa, as marcas foram se distanciando de seus consumidores. Focadas em crescimento, muitas se afastaram das pessoas que lhes “deram a vida” — os consumidores— e focaram em outro público: os acionistas, cujas exigências em relação a uma empresa são muito diferentes das exigências daqueles que amam a marca produzida por ela.

Uma característica já bem conhecida dos atendentes do Nubank é a forma, ou melhor, a maneira informal com que se direcionam aos clientes durante o atendimento. Muitas pessoas adoram, enquanto outras encaram como “falta de respeito”. Obviamente, o esforço contínuo na busca por intimidade coloca as marcas delicadamente sobre uma linha tênue que se rompida pode fazer com que a falsidade seja característica mais aparente que quaisquer outras.

Para Roberts (2004), a melhor maneira de evitar este problema e aumentar a intimidade com as pessoas não é abandonar a perspectiva de um mercado de massas, e sim transformá-lo com uma abordagem mais próxima, com conexões emocionais. Um exemplo de como fazer isso está na ideia de que as pessoas são as donas das *lovemarks*: é uma espécie de via de mão dupla, onde a marca fala, mas também ouve as pessoas. Essa seria a verdadeira abertura para a intimidade.

Por fim, são estes elementos que servirão como parâmetro de ativação dentro da categoria “Ressonância Emocional” para entender “se” e “como” o conteúdo publicado pelo



Nubank busca despertar o sentimento de respeito e consequentemente de amor no público e principalmente nos seus clientes. Considerando a busca por ressonância emocional, tais elementos podem ser identificados/considerados tanto na análise dos conteúdos publicados pelo Nubank, quanto nas reações espontâneas publicadas em resposta, que também fazem parte das evidências coletadas.

Para uma melhor construção do texto final da análise, a disposição dessas três categorias apresentadas, que, quando organizadas em uma matriz, permitirão uma análise mais apropriada das estratégias do Nubank em relação a cada uma das perspectivas e teorias nas quais embasamos as categorias citadas neste capítulo.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Nesta seção, apresentaremos a análise e discussão dos dados coletados. Conforme destacamos no capítulo 3.2, os dados foram analisados por meio de três categorias prototípicas de análise, as quais foram divididas em subcategorias: propósito maior (valores organizacionais; benefícios emocionais e de autoexpressão; e benefícios sociais), personalidade aparente (trajetória da marca e traços de personalidade humana), e ressonância emocional.

No que diz respeito ao valor emocional (mistério, sensualidade e intimidade), os dados coletados e analisados, sempre que possível, serão apresentados priorizando o padrão pré-estabelecido (o Nubank enquanto organização; o colaborador do Nubank; e o público do Nubank).

É importante justificar a necessidade que surgiu durante a coleta de dados: classificar os comentários coletados nas mídias sociais em resposta aos posts do Nubank. As tabelas que apresentam esta classificação podem ser encontradas nos apêndices A a E, e se mostraram relevantes por dois motivos: o primeiro e crucial é que tais comentários são parte primordial para verificar o impacto e as emoções que os esforços de comunicação causam no público de seus perfis; o segundo é que a quantidade de críticas ao aplicativo e/ou à empresa diretamente pode servir para identificar os possíveis obstáculos que tem prejudicado as estratégias de comunicação e conseqüentemente o processo de *branding* do Nubank. Devido a isso, todos os 352 comentários foram classificados em cinco grupos, sendo eles: Muito positivos, Positivos, Neutros, Negativos e Muito Negativos.

Quanto aos critérios para a classificação, temos:

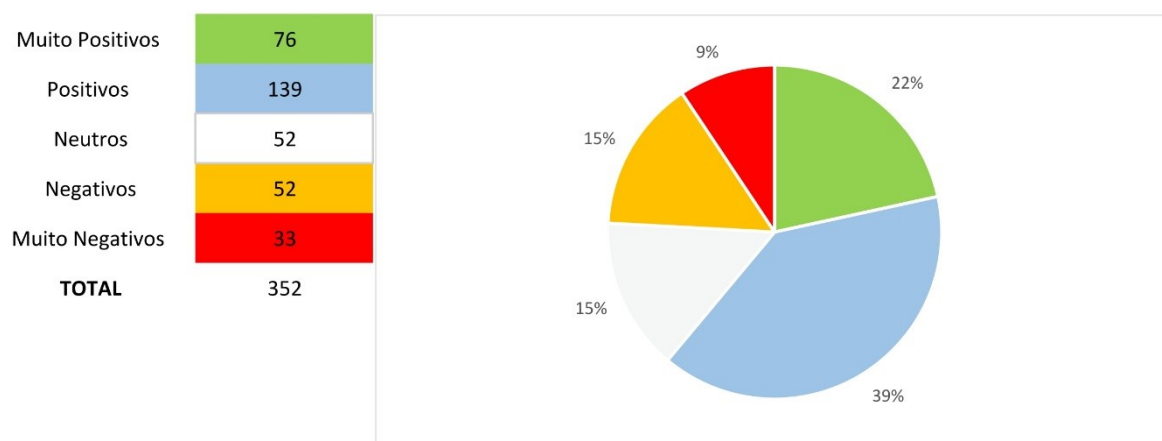
- a. Muito Positivos: Foram classificados como **Muito Positivos**, os comentários nos quais a pessoa manifestou expressões diretas de muita admiração como: “Perfeito”; “É o melhor”; “Eu amo Nubank”; “#amomeuroxinho” etc. Assim como elogios qualificando o Nubank como melhor que os concorrentes, e/ou elogiando os valores, a personalidade ou qualquer característica da marca;
- b. Positivos: Foram classificados como **positivos** os comentários que, mesmo sendo positivos; foram mais comedidos quanto à forma de se expressar (“Muito bom”; “legal”; “gostei” etc.). Nessa classificação também foram

incluídos os comentários que manifestam a vontade de ser cliente Nubank, (“Como faço pra ter este cartão?”, “Alguém pode me mandar um convite?”, “Vem fazer isso na minha cidade!” etc.) assim como marcações de outros perfis que se tratam na prática de uma recomendação de conteúdo. Comentários que simplesmente enviaram *emojis* de coração ou palmas, também foram classificados como positivos;

- c. Neutros: Foram classificados como **Neutros** os comentários que não se enquadram nem como elogio, nem como reclamação. Perguntas não tendenciosas como “Vocês tem Whatsapp?” ou “Qual é o limite inicial do cartão?”, “O que seria Nubank?” etc., são exemplos disso. Comentários que não se referem em nada ao Nubank ou ao assunto da postagem também (“Nossa que cara lindo”);
- d. Negativos: Perguntas de clientes questionando os procedimentos do Nubank foram considerados como negativos. “É sério? 50 reais de limite no meu cartão?”, e “Já solicitei 3 vezes este cartão e não me aprovam nem falam o motivo” são dois exemplos que se enquadram aqui, pois a pessoa já manifestou seu interesse para a empresa e está questionando algo que não lhe agrada. Críticas aos produtos, ao aplicativo e quaisquer políticas da empresa também foram classificadas como negativas; e
- e. Muito Negativos: São basicamente denúncias acerca de falhas do Nubank. Os comentários onde o cliente já apresenta o sentimento de revolta contra a marca, seja pelo não concedimento do cartão, por uma experiência de atendimento ruim ou por problemas nas suas transações financeiras. “Roxinho deficiente. Um banco onde só posso fazer 10 depósitos no mês. Parece piada, mas esse é nuBank” é um exemplo de comentário classificado como muito negativo. A recomendação de outras empresas entre os usuários como forma de não recorrerem mais ao Nubank também foram incluídos nesta classificação.

As tabelas estão nos apêndices A a E, e a figura 13, abaixo, apresenta a quantidade de comentários em cada classificação:

**Figura 13** — Gráfico acerca das classificações dos comentários do público Nubank.



Como demonstrado no gráfico, numa amostragem de 352 comentários, foram coletados 215 comentários somando Muito positivos e Positivos, 52 neutros e 85 comentários Muito Negativos ou Negativos. Por suposto, as pessoas que fizeram comentário muito positivos estão muito mais propensas a decidir emocionalmente pelo Nubank em uma situação de escolha futura e inclusive influenciar outras pessoas a fazerem o mesmo. Possivelmente, as pessoas que comentaram nas mídias sociais da *startup* já percebem o Nubank como uma *lovemark*; da mesma forma a quantidade de comentários Muito Negativos e Negativos concentrados em alguma das categorias de análise pode expor as principais falhas do Nubank no tocante à construção de sentido e relevância para seus clientes.

As tabelas de classificação dos comentários coletados em cada uma das plataformas encontram-se nos apêndices A a E, e, ainda que seja uma amostragem extremamente pequena num espectro de mais de 20 milhões de clientes, são comentários de pessoas que se dispuseram a se expor publicamente nas mídias sociais para reclamar ou elogiar o Nubank, e sua classificação forma um dado quantitativo importante que pode retornar à discussão corroborando ou em contraponto à qualquer tendência e padrão identificado no processo de análise.

#### 4.1 Propósito maior

Conforme descrito anteriormente neste trabalho, esta categoria envolve os valores da organização, os benefícios emocionais proporcionados aos clientes pela experiência da marca,

bem como os benefícios sociais gerados por ela. A seguir, falaremos de cada uma das subcategorias que indicam a existência de um propósito maior da organização, apresentando, dentre os dados coletados, os elementos que mais reforçam ou enfraquecem a construção de sentidos da marca Nubank por meio de um propósito maior.

#### 4.1.1 *Valores organizacionais*

Os valores organizacionais do Nubank podem ser encontrados facilmente. Uma breve pesquisa em qualquer buscador vai acabar direcionando o cliente para os perfis nas mídias sociais ou, mais frequentemente, para o site oficial da startup. No entanto, apesar de reforçarem o propósito de resolver problemas financeiros com simplicidade, esses valores são apresentados de formas diferentes sem um motivo aparente.

Veja, na figura 14, a mensagem encontrada no site ao acessar a aba denominada “Sobre Nós”.

**Figura 14** — *Printscreen* da aba Sobre Nós (Site Oficial).

## É possível

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

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

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

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

Fonte: O Autor, com base em Nubank ([202-]).

No texto o propósito maior da marca parece claro, pois o Nubank declara que “surgiu para resolver a vida financeira das pessoas com transparência, segurança e simplicidade”, e segue afirmando que fará isso tratando as pessoas como humanos, oferecendo serviço justo, descomplicado e transparente.

Não existe uma declaração explícita quanto aos valores organizacionais da *startup*, mas as expressões “tratas as pessoas como humanos, não números”, oferecer “serviço justo”,

simultaneamente “descomplicado” e “transparente” parecem apontar os principais pontos de posicionamento por onde o Nubank espera alcançar seu propósito maior.

No entanto, em seu perfil do Instagram (com 1,7 milhões de seguidores em 04/10/2020), o Nubank fez uma postagem no dia 10 de setembro de 2020 com afirmativas que apontavam para o mesmo propósito, em termos bem diferentes, conforme figura 15, abaixo.

**Figura 15** — *Printscreen do Post\_25/09/19\_Instagram.*



Fonte: O Autor.

Neste post o propósito maior foi descrito como “lutar contra a complexidade para empoderar pessoas”, e até aqui não se pode afirmar que seja uma discrepância com potencial para prejudicar o relacionamento cliente/marca, conforme alerta D. Aaker (2015), mas a sequência da postagem apresenta os valores do Nubank em padrão totalmente diferente. Através de cinco pilares de valor, o Nubank mostra como pretende lutar contra a complexidade e empoderar as pessoas. Os pilares descritos são: (i) queremos que os clientes nos amem loucamente; (ii) somos famintos e desafiamos o sistema, o *status quo*; (iii) temos mentalidade de dono; (iv) construímos times fortes e diversos; e (v) buscamos a eficiência inteligente.

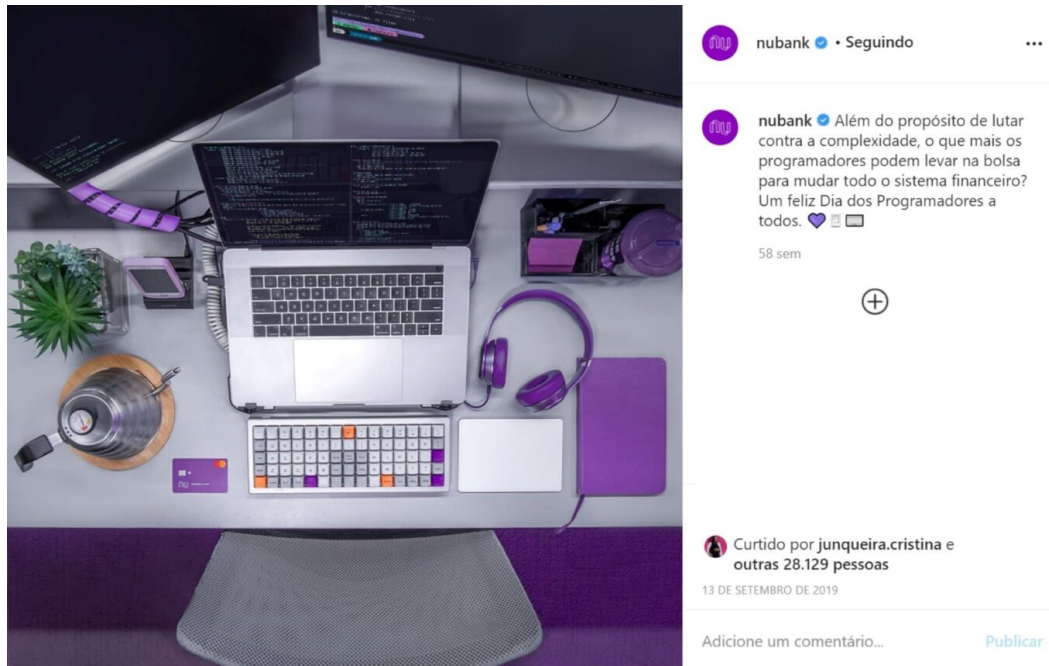
Todos parecem coerentes com o propósito maior declarado, no entanto o pilar que declara “temos mentalidade de dono” parece carecer de uma explicação maior. Ele não é tão intuitivo quanto os demais e pode passar a sensação de que esta explicação acontece apenas

internamente, e essa não seria a postura ideal para uma empresa que pretende ser vista como transparente.

E este é mais um ponto inconsistente entre o site oficial do Nubank e esta postagem na qual ele pretende apresentar os valores organizacionais: a palavra “transparente”, que chega a reincidir no texto do site, não aparece nem ao menos uma vez na postagem onde a empresa apresenta seus valores.

Esta percepção não pode de maneira nenhuma ser usada como premissa para dizer que o Nubank despreza a transparência, mas como estamos discutindo o processo de construção de marca, é necessário pontuar que a inconsistência em comunicar os valores da organização tem potencial para se desenrolar em uma percepção de falta de autenticidade na perspectiva do público. Roberts (2004), D. Aaker (2015) e Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) fazem várias afirmações no acerca da transmissão dos valores organizacionais por várias maneiras, mas sempre com a mesma essência.

A expressão “lutar contra a complexidade” realmente aparece com frequência no conteúdo publicado pelo Nubank. Na postagem do Instagram do dia 13 de setembro, ela aparece reforçando a ideia de que os programadores do Nubank têm a essência do propósito maior da *startup* como parte inerente das suas funções.



**Figura 16** — *Printscreen do Post\_13/09/2019\_Instagram*

Fonte: O Autor.

Na imagem do post temos uma mesa de trabalho montada com as cores do Nubank, e, na legenda, o Nubank pergunta: “Além do propósito de lutar contra a complexidade, o que mais os programadores podem levar na bolsa para mudar o sistema financeiro?”, Apresentando a “luta contra a complexidade” que é parte do seu propósito maior como item obrigatório e ao mesmo tempo apresentando o pilar da “fome de desafiar o sistema”, alegando que a finalidade de tal “item” na bolsa dos programadores é “mudar todo o sistema financeiro”. Neste caso, o esforço de comunicação mostra muita sinergia entre os colaboradores e os fundadores da organização.

De fato, pela reincidência de termos e expressões entre todos os dados coletados, os pilares, tal como apresentados na postagem na figura 15 parecem ser os que pautam toda a linha comunicativa e o ambiente organizacional do Nubank. Em entrevista ao programa Roda Viva da TV Cultura por exemplo, a cofundadora do Nubank, respondendo sobre a diversidade de pessoas trabalhando na empresa, se refere aos cinco pilares como valores criados intencionalmente para serem difundidos como cultura organizacional.

A gente nasceu com uma premissa de diversidade, no primeiro dia em que eu o Davi e o Edward começamos a trabalhar, no dia 6 de maio de 2013, a gente já estava falando da cultura que queria criar. E a gente foi muito intencional na cultura que a gente desenhou e criou com a nossa equipe, a gente tem



cinco valores e um deles é que a gente queria criar e construir times muito fortes e muito diversos” (JUNQUEIRA, 2020a, s.p.)

Uma declaração dessas, em situações públicas, sem texto prévio, na qual os fundadores da empresa fazem referência aos valores organizacionais, apresentando os cinco pilares da figura 15, indica que são estes os valores mais repercutidos internamente como vias para alcançar o propósito maior do Nubank.

Durante o período estabelecido para a coleta dos dados, o Nubank não publicou nada especificamente falando sobre seus valores ou seu propósito maior no Youtube, mas os quatro vídeos publicados neste período contribuem de forma significativa para o conceito de “luta contra a complexidade”.

O conteúdo destes vídeos será mais bem analisado nas categorias que se seguem, mas é interessante apresentar a triagem deles quanto à sua mensagem implícita, como reforço factual à afirmativa de que nos dados coletados é possível perceber o empenho do Nubank em reforçar sua existência e relevância por meio de um propósito maior.

Na figura 17, abaixo, é possível identificar o título, data de postagem, e a mensagem implícita que justifica a publicação do vídeo no Youtube.

**Figura 17** — Relação de Vídeos Youtube.

Título do Vídeo	Data	Mensagem Principal
O que tem de errado com a conta Nubank.	04/09/2019	Reforça que tudo é resolvido sem a necessidade de ir ao banco.
Novas regras do saque do FGTS, o que muda pra você?	11/09/2019	Vídeo informativo sobre as novas regras do saque do FGTS.
Como guardar dinheiro na minha conta do Nubank?	18/09/2019	Tutorial de como utilizar as modalidades de conta para finanças pessoais.
#ASMR para acabar com o estresse bancário	25/09/2019	Afirma com humor que o Nubank não te causa estresse como os demais bancos.

Fonte: O Autor.

Obviamente que a mensagem implícita, no que tange a finalidade do conteúdo publicado, vem da percepção enquanto público e pesquisador, e não de uma intenção formalmente declarada por parte do Nubank . Dito isto, é perceptível que tanto o vídeo denominado “O que tem de errado com a conta Nubank” quanto o “#ASMR para acabar com o estresse bancário” são campanhas clássicas usando de bom humor para apresentar os diferenciais da marca.

Os outros dois são vídeos que apresentam conteúdo relevante ao público: um ensina sobre as regras do saque do FGTS, que haviam sofrido alterações na época da sua postagem; e o outro ensina como utilizar os serviços do Nubank para controlar as finanças pessoais e alcançar conquistas financeiras.

Esta estratégia de fornecer conteúdo educacional ou de entretenimento gratuitamente para clientes e clientes em potencial, é, atual e amplamente, conhecida como “Marketing de conteúdo: um conjunto de atividades relacionadas a criar e distribuir conteúdo que seja relevante para a vida dos consumidores, mas também fortemente associado a determinada marca” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017 p.124). É possível afirmar que a maioria das marcas bem-sucedidas nas mídias sociais atualmente utilizam esta estratégia para tornar seus perfis mais interessantes e consequentemente reforçarem seus propósitos e valores.

Ainda que os quatro vídeos reforcem o propósito maior comunicado pelo Nubank, de combater a complexidade, parece nítido que os dois vídeos mais cômicos se amparam no valor de combater o *status quo*, ao passo que os dois vídeos que entregam conhecimento sobre finança se amparam na eficiência inteligente cumprindo a parte do propósito maior que se dispõe a empoderar as pessoas.

Outro dado interessante coletado sobre os valores organizacionais vem do Colaborador, que ao ser questionado se o Nubank pauta intencionalmente suas decisões num perfil de personalidade que pretende construir, respondeu justamente sobre valores institucionais.

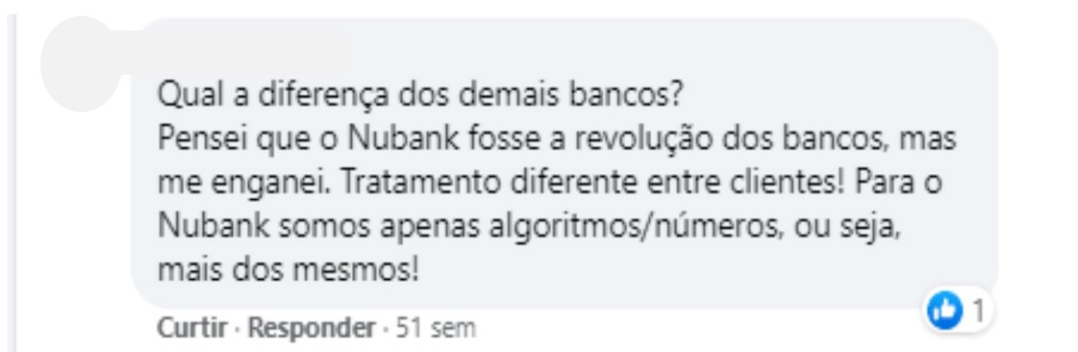
O Colaborador disse que externamente ele acredita que: sim, a linguagem usada pode se pautar em uma personalidade intencional do Nubank, mas que internamente tudo acontece

de maneira orgânica como se estivesse no DNA da empresa, e seguiu com a seguinte afirmação:

Sobre se a empresa toma decisões de não fazer algo por que contradiz isso? Eu acredito bastante que isso acontece sim, eu não sei se seria personalidade, mas talvez valores, princípios da empresa que estão ligados à nossa personalidade. Eu tenho os meus valores e assim por diante, então sim cara, tipo em vários casos a gente não faz isso que a gente não faz as coisas assim e a gente vai continuar não fazendo independente dos riscos que implique, sabe (“COLABORADOR”, 2020, s.p.)?

O fato de o Colaborador responder uma pergunta destinada à investigação sobre a personalidade do Nubank, atribuindo suas decisões aos valores comunicados, proporciona uma reflexão interessante. Segundo D. Aaker (2015), a personalidade se forma no entendimento do que a marca de fato foi, é, e promete ser; enquanto seus valores indicam no que a marca acredita. Dito isto, é interessante perceber que, na perspectiva do Colaborador, o Nubank é totalmente autêntico no que diz e faz, levando inclusive à impressão de que a tomada de decisões da organização é pautada apenas pelos valores comunicados, como se a relativização de qualquer um dos valores não fosse nem mesmo cogitada pela *startup* em nenhuma ocasião.

Cabe enfatizar, contudo, que existem fatores de tensão a serem considerados entre os comentários do público que foram coletados. Dos comentários classificados como “muito ruins” existem alguns que questionam justamente características que a marca defende como valores. Como exemplo temos o caso do “Comentário1\_25/09/2019\_Facebook, mostrado na figura 18:



**Figura 18** — *Printscreen* do Comentário1\_25/09/2019\_Facebook.

Fonte: O Autor.

No comentário, o cliente se revolta com o fato de que ele se enganou ao acreditar que o Nubank combatia o *status quo*. Ao afirmar que “Para o Nubank somos apenas algoritmos/números”, ele desconstrói o que o Nubank comunica como propósito maior e, não se sabe intencionalmente, utiliza os mesmos termos que o Nubank utiliza no site oficial para comunicar tal propósito.

A existência de comentários negativos nas mídias sociais não significa que a empresa está mentindo deliberadamente, e não é esta a proposta da presente pesquisa. Mas opiniões assim devem ser consideradas como falhas na estratégia de construir sentido para os clientes podendo ser indicativo de necessidade de mensurar a proporção com que tais comentários aparecem e procurar formas de aprimorar os procedimentos ou normas que ocasionam essas expressões de insatisfação.

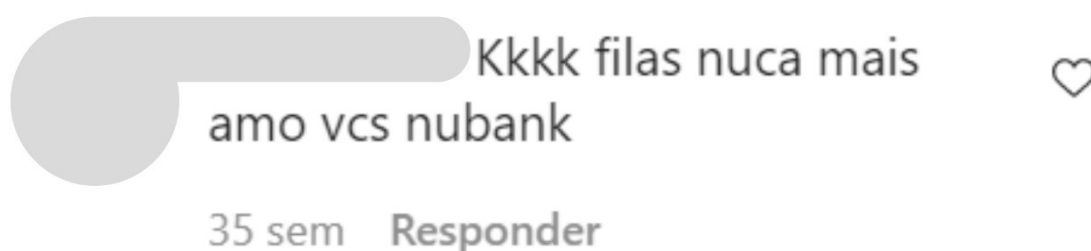
Quanto aos valores do Nubank, foi possível aferir que a empresa possui sim uma lista de cinco valores considerados os pilares do propósito maior, no entanto tais informações estão dispersas em vários lugares e descritas de forma diferente no site oficial. Ainda que estejam no blog, ou em qualquer outra localização virtual, este é o tipo de informação com potencial para construir muito significado, fazendo com que as pessoas entendam quem é o Nubank e o que a marca quer mudar no mundo. Desta forma, seria interessante apresentar estes valores sempre apresentando aliados aos 5 pilares.

A quantidade de postagens com fim informativo também é uma boa indicação de que a empresa está compromissada com seu propósito de “lutar contra a burocracia e empoderar as pessoas”, pois entregar conhecimento efetivo simplifica a vida dos clientes e consequentemente os empodera, aumentando seus critérios e níveis de escolha de serviço bancário. Entregar conteúdo relevante traz o benefício extra resultante de um bom trabalho de *branding content*; que se refere ao conteúdo produzido com técnicas jornalísticas e publicitárias para promover direta ou indiretamente uma marca, seja aludindo à mesma ou enfocando temas e valores com os quais ela quer ser associada (ARAÚJO 2019, p.14).

Embora ela pareça mais eficaz neste contexto, não existe a obrigatoriedade de que toda estratégia de *branding content* deva fazer parte do intuito de difundir um propósito maior. As marcas podem decidir entregar conteúdo sobre os mais diversos temas, e por vezes podem optar até por aparecer visualmente sem sequer serem mencionadas num roteiro de vídeo, por exemplo: são decisões específicas do planejamento de cada marca, que no caso do

Nubank, parece ser uma constante. De fato, em uma amostragem de 11 postagens coletadas no Facebook, por exemplo, 4 tinham caráter totalmente informativa, simplificando temas financeiros (como as novas regras para o resgate do FGTS, ou controle financeiro pessoal).

A partir dos comentários coletados, foi possível notar que grande parte do público entende a proposta e o elogia por essa suposta “batalha” do Nubank contra a burocracia, seja elogiando o conteúdo postado ou simplesmente manifestando a satisfação pelos problemas superados ao escolher o Nubank, como vemos na figura 19.



**Figura 19** — *Printscreen do Comentário7\_02/09/2019\_Instagram.*

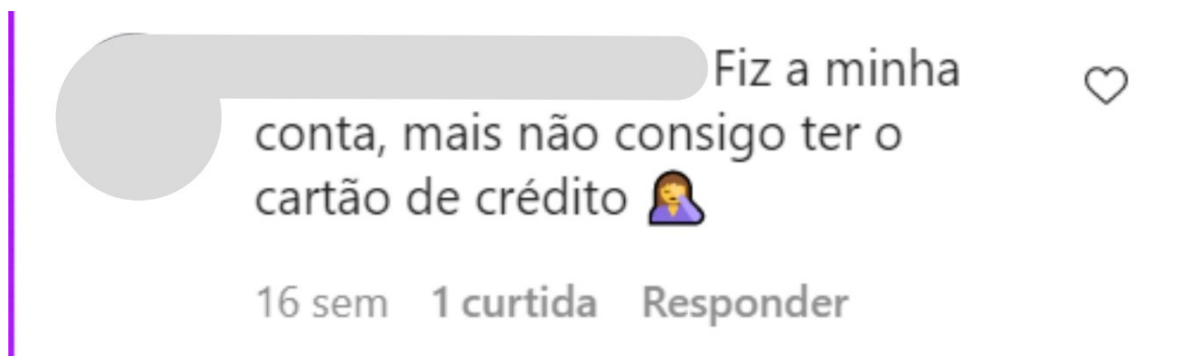
Fonte: O Autor.

No “Comentário 7 Post\_Instagram\_02/09/2019”, o cliente manifesta que o Nubank resolveu a necessidade de filas com a qual ele estava insatisfeito. A postagem onde o comentário foi feito é o vídeo publicitário de caráter humorístico citado anteriormente dentre os vídeos coletados no Youtube. Nele, através de ligações que um ator faz para o serviço do Nubank, a campanha deixa claro que o Nubank não cobra taxa de transferência; que o dinheiro em conta rende mesmo sem a necessidade de assumir uma aplicação; e que os clientes não precisam ir ao banco resolver nada.

Posts com declarações semelhantes são facilmente encontrados nos dados coletados, e por vezes aparecem avulsos em postagens da empresa que nem ao menos possuía nexo causal em relação ao elogio que o cliente se dispôs a fazer. Estas manifestações quase que descontextualizadas estão analisadas com mais profundidade posteriormente no estudo, principalmente na categoria de Ressonância Emocional (vide capítulo 3.2.3), mas é conveniente para o momento expor que elas acontecem, a fim de exemplificar como é entendido o propósito maior defendido pela empresa.

Existem também os elementos dissonantes entre os comentários coletados. Como é o caso do “Comentário4 \_03/09/2019\_Instagram”, visto na figura 20:

**Figura 20** — *Printscreen* do Comentário4 \_03/09/2019\_Instagram.



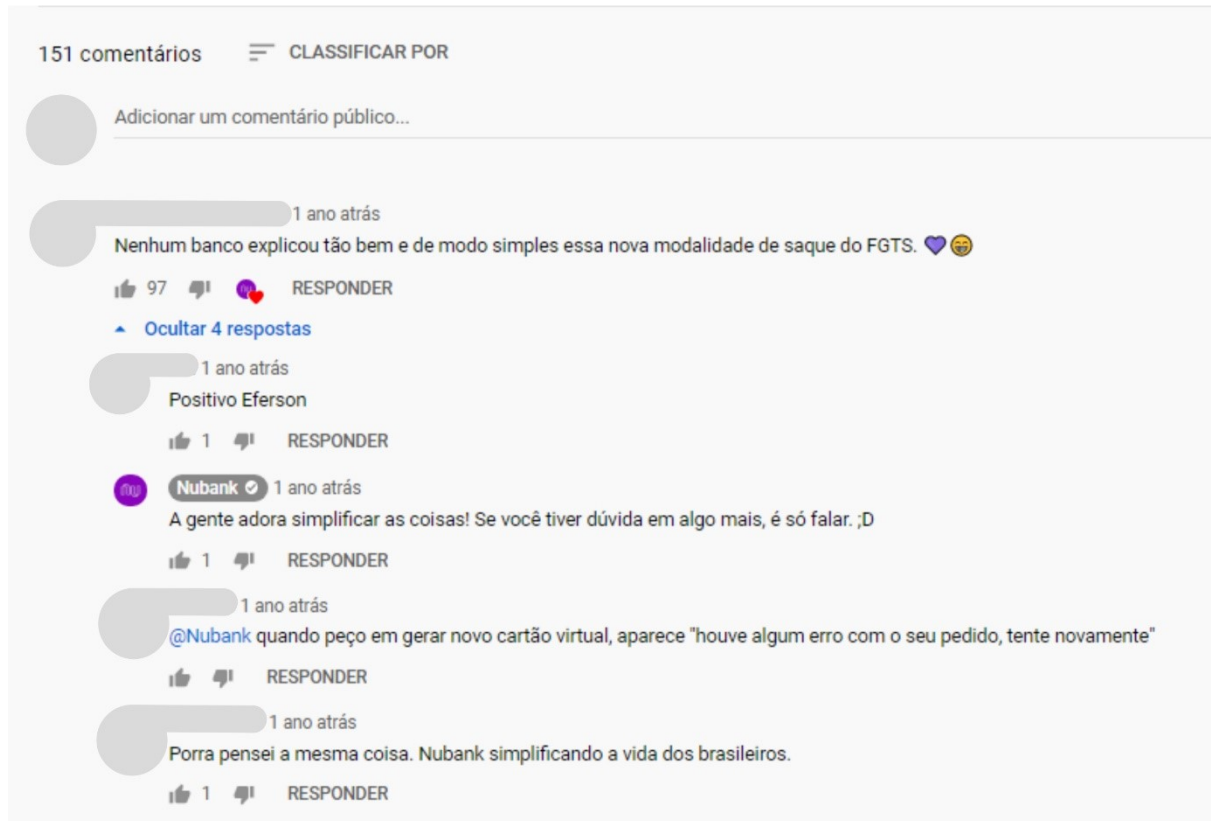
Fonte: O Autor.

Neste comentário, a cliente comenta que fez a conta, mas não consegue obter o cartão de crédito. A postagem do dia 03/09/2019 no Instagram tinha como tema a sensação de ver outras pessoas usando o “roxinho”, e foi respondida com várias indagações quanto ao procedimento de operação da empresa, seja para a obtenção do cartão, liberação de crédito ou mesmo sobre como conseguir o cartão etc.

Apesar de não significar que o Nubank seja tão burocrático quanto os outros bancos, demandas assim sinalizam que ainda existem muitas pessoas que não tiveram acesso às informações disponíveis para entender o processo necessário para conseguir o que desejam. Ou seja, ainda que em proporção menor, a burocracia existe, e, não havendo esforço em tornar estas informações cada vez mais frequentes nos meios de comunicação oficial, o propósito maior poderá soar como mera propaganda enganosa e funcionar em sentido inverso, construindo significância negativa em relação a marca Nubank. Uma empresa que se propõe a “Batalhar contra a burocracia” deve sempre priorizar a facilidade na obtenção de serviços e informações sobre eles: qualquer dificuldade na obtenção do que se deseja, em suma, vai ser visto pelo cliente como burocracia, e isso nunca contribui para a boa experiência do cliente.

Existem também, dentre os comentários mais relevantes, aqueles que são diretamente

relacionados ao conteúdo postado, e muito positivos em relação a atitude do Nubank de entregar informação financeira aparentemente despretensiosa, como pode ser visto na figura 21, a seguir:



**Figura 21** — *Printscreen do Comentário1\_11/09/2019\_Youtube.*

Fonte: O Autor.

O cliente afirma que nenhum banco explicou tão bem, sinalizando que ele já havia buscado a informação em outras fontes, e, foi respondido pelo Nubank, que aproveitou a oportunidade de interação para reforçar seu propósito maior, comentando: “A gente adora simplificar as coisas! Se você tiver dúvida em algo mais, é só falar.”; ademais, outros dois clientes concordaram com a afirmação postada. Um deles chegando a dizer: “Nubank simplificando a vida dos brasileiros”.

É perceptível, portanto, que tanto o trabalho de *Branding content* quanto a cultura dos pilares de atuação do Nubank contribuem em muito para que o público entenda o propósito maior com o qual a empresa declara comprometimento. Cabe ainda, nesta categoria, a análise do propósito maior das subcategorias de benefícios emocionais e benefícios sociais para

afirmar que, de fato, a empresa tem comunicado conteúdos coerentes com o propósito maior declarado.

#### 4.1.2 *Benefícios emocionais e de autoexpressão*

Da parte do Nubank, é perceptível que acionar gatilhos emocionais faz parte da comunicação da empresa desde a sua fundação, inclusive para lhe justificar. A cofundadora, Cristina Junqueira, em entrevista ao Roda Viva recorreu ao âmbito dos sentimentos assim que percebeu a necessidade de descrever o que é o Nubank. Essencialmente, na entrevista ela afirma que:

O Nubank nasceu de um grande inconformismo, a palavra que eu uso é revolta. Éramos um grupo revoltados com a situação que passávamos no Brasil como consumidor. Porque a gente pagava um dos maiores juros do mundo, as maiores tarifas do mundo e tinha uma das piores experiências como cliente do mundo. E a gente tinha certeza que tanto tecnologia quanto design conseguiriam certamente mudar essa foto drasticamente (JUNQUEIRA, 2020a, s.p.)

Este sentimento de revolta com os grandes bancos aparentemente é uma constante no discurso dos fundadores do Nubank, pois David Vélez, também cofundador da *startup*, descreve a revolta como sentimento motriz da sua iniciativa empreendedora. Segundo ele:

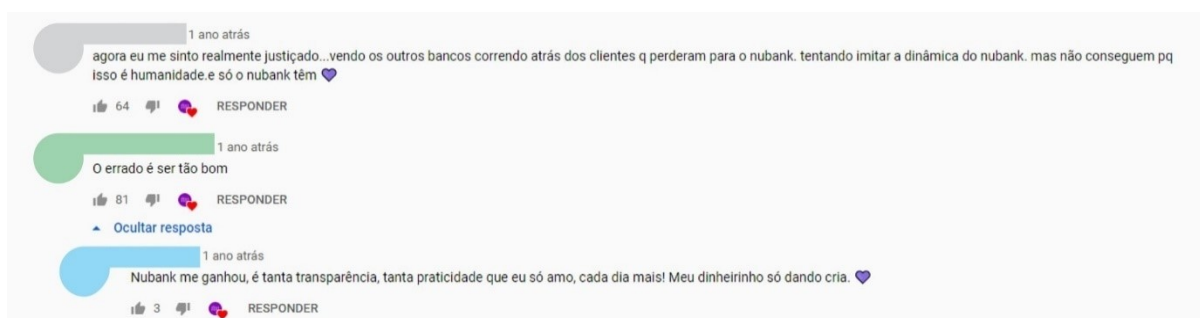
Uma tarde eu tive que ir lá na Faria Lima abrir uma conta em um dos grandes bancos, entrei na agência e foi a pior experiência de consumidor que eu tive na minha vida. Você ter que passar por uma porta blindada, a prova de metais, um guarda armado te olhando quase como se fosse um criminoso, os alarmes começaram a soar e eu tive que sair e deixar meu laptop, minha chave e meu celular, voltar, entrar na agência aguardar 45 minutos falar com esse gerente. E esse foi só o começo de umas 20 horas ao longo de uns 5 meses que eu investi em conseguir abrir uma conta simples bancária com cartão de crédito (VELEZ, 2020, s.p.).

Tanto a declaração da Cristina Junqueira quanto a de David Vélez mostram que o sentimento de insatisfação com os grandes bancos era um ponto comum entre todas as pessoas com as quais eles comentavam sobre o problema. Logo, o Nubank, com seu propósito maior de “lutar contra a burocracia e empoderar as pessoas”, entrega benefícios emocionais como senso de justiça e representatividade, e este é um fator primordial que pode justificar a velocidade de expansão da *startup*, uma vez que ela foi a primeira a oferecer isenção de tarifas e outros serviços que os demais bancos nunca viram a necessidade de oferecer, afinal eles continuavam lucrativos sem essas iniciativas.

Ao acionar um sentimento de revolta com essa magnitude e torná-lo parte do seu



propósito maior, o Nubank realiza uma abordagem de comunicação com grande potencial para construir sentido e significado para o seu público. É provável que grande parte dos clientes iniciais que optaram pelo Nubank tenham tomado tal decisão mais por revolta com os grandes bancos do que por pontos positivos de uma empresa extremamente nova que surgia no mercado, e sobre a qual ninguém nunca tinha visto nada na televisão. É interessante como este movimento de mercado através da concorrência é perceptível pelo público, e por vezes pode proporcionar inclusive um sentimento de vingança como no caso do “Comentário4\_04/09/2019\_Youtube”, visto na figura 22:



**Figura 22** — *Printscreen do Comentário4\_04/09/2019\_Youtube.*

Fonte: O Autor.

No, comentário o cliente se manifesta dizendo que agora se sente “justificado” vendo os outros bancos correndo atrás dos clientes que perderam para o Nubank, e em resposta a ele seguem dois comentários dizendo que “ O errado é ser tão bom” e que o “Nubank, me ganhou, é tanta transparência, tanta praticidade que eu só amo, cada dia mais! Meu dinheirinho só dando cria [sic]”.

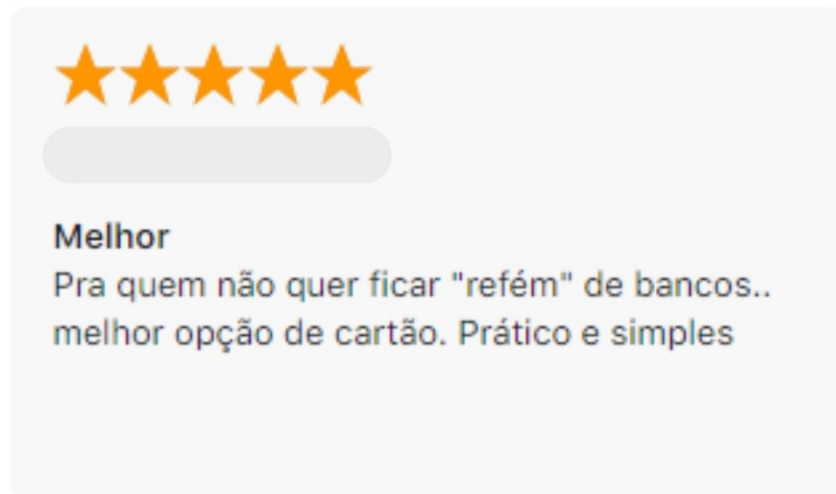
Esse comentário foi coletado em resposta ao vídeo humorístico postado no Youtube ao dia 04 de Setembro de 2019. Ele já foi mencionado anteriormente, mas merece voltar para a pauta relativa aos sentimentos gerados pela marca Nubank, pois o próprio comercial faz notas sarcásticas, tratando as vantagens do Nubank como se fossem defeitos. O ator do vídeo chega a afirmar em tom de sarcasmos para um dos atendentes: “Eu sinto saudade de ir no Banco... pegar senha... entrar em fila”.

Considerando todo este contexto, o “Comentário 4 Post\_Youtube\_04/09/2019” é um exemplo de que o Nubank intencionalmente alimenta este sentimento de revolta contra os grandes bancos. É nítido que a *startup* trata como cliente em potencial toda pessoa que é

cliente dos grandes concorrentes, pressupondo que estão revoltadas com as regras contratuais lá existentes, e consequentemente entregando benefícios emocionais que muitos dos clientes nem espera.

Dentre os comentários coletados na plataforma Applestore, um deles (ver figura 23) chama a atenção por evidenciar o sentimento de liberdade percebido pelo cliente.

**Figura 23** — *Printscreen* do Comentário 1 \_Applestore.



Fonte: O Autor.

O cliente afirma que o Nubank é uma alternativa para quem não quer ser “refém” de bancos. Um benefício emocional de liberdade, percebido provavelmente pelo sentimento de veracidade quanto ao propósito do Nubank de lutar contra a burocracia dos grandes bancos.

Dentre os dados coletados temos inclusive postagens que oferecem benefícios emocionais em vários níveis, pois possuem como assunto um evento realizado pelo Nubank na ocasião de dia do Combate ao Estresse:



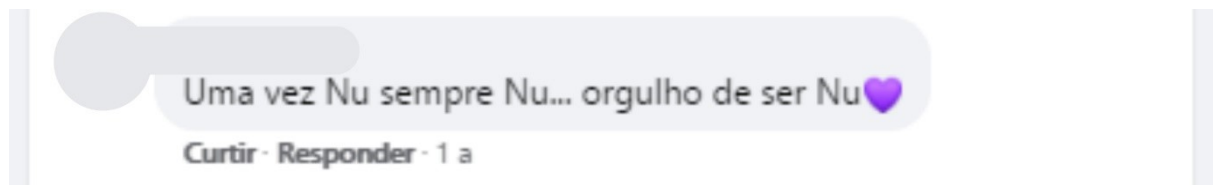
**Figura 24** — *Printscreen do Post \_19/09/2019\_Instagram.*

Fonte: O Autor.

A postagem tinha intenção de divulgar que, em ocasião do Dia de Combate ao Estresse, o Nubank estava oferecendo uma aula de meditação gratuita, e a única condição para participar era levar o cartão de outro banco.

Tal postagem afirma, indiretamente, que só quem não é Nubank ainda está de fato sofrendo de estresse, além de ainda prometer um benefício emocional tão necessário na atualidade: o da tranquilidade.

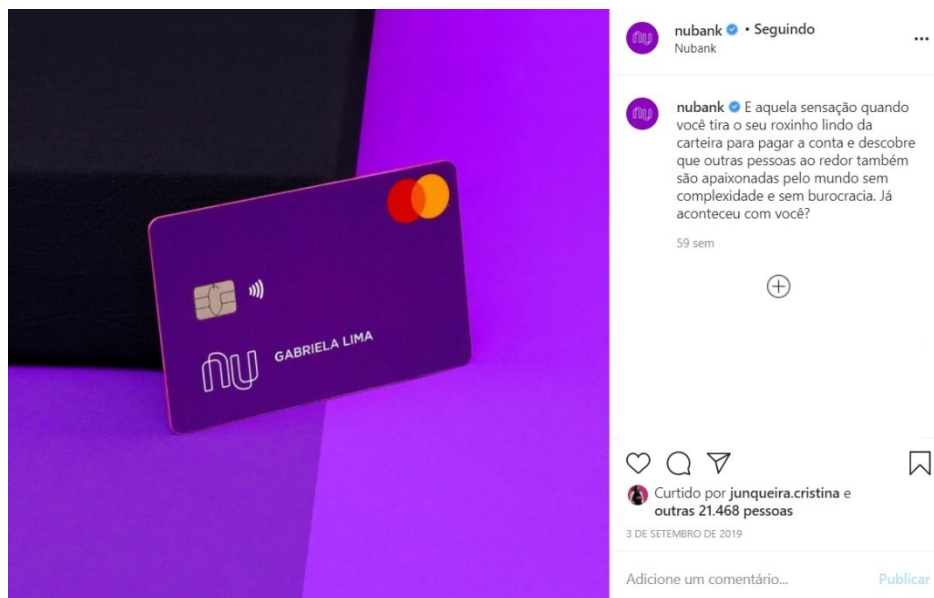
Existe ainda o sentimento de pertença que se encaixa mais ao conceito de benefício emocional de autoexpressão. Em muitos casos, em respostas aos mais variáveis temas de postagem aparecem manifestações de orgulho. De acordo com Roberts (2004), o sentimento de orgulho de consumir uma marca é poderoso, e muito recorrente entre os clientes das *lovemarks*.



**Figura 25** — *Printscreen* do Comentário4\_04/09/2019\_Instagram.

Fonte: O Autor.

O emoji de coração roxo, como no comentário acima, aparece muitas outras vezes em resposta a quase tudo que o Nubank publica, mas quando ele é acompanhado com mensagens como as que exponho abaixo, torna-se um dado muito relevante sobre os principais benefícios emocionais manifestados pelos clientes da empresa. O Post\_Instagram\_03/09/2019, é um bom exemplo de como o Nubank entrega o benefício emocional de pertença, de autoexpressão, para seus clientes intencionalmente.



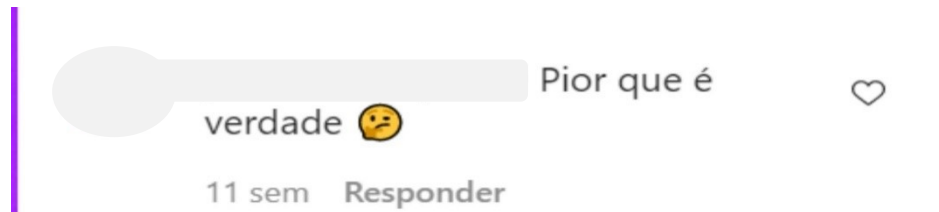
**Figura 26** — *Printscreen* do Post\_03/09/2019\_Instagram.

Fonte: O Autor.

No post, o esforço de comunicação consiste em gerar interação justamente perguntando ao público se já sentiram a boa sensação de encontrar outras pessoas usando o cartão do Nubank, para pagar alguma conta. Sentir-se parte de algo bom e relevante é um sentimento capaz de construir significado mesmo para pessoas que ainda não experimentaram os serviços do Nubank. Em resposta, a publicação recebeu interações positivas e muito

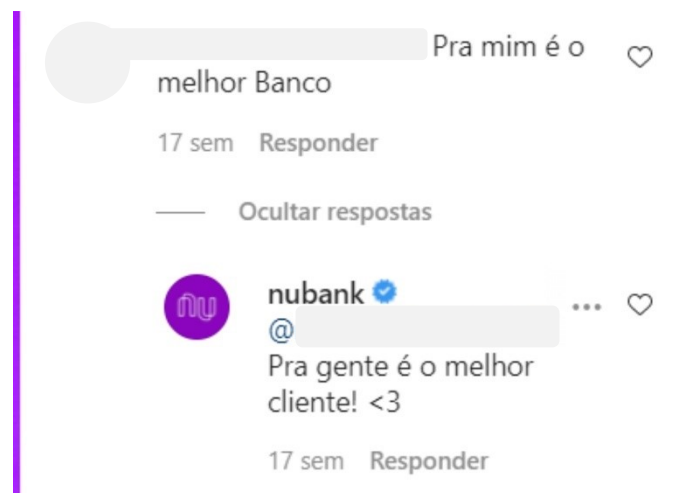
positivas, como nos figuras 27 e 28, abaixo:

**Figura 27** — *Printscreen do Comentário2 \_03/09/2019 \_Instagram.*



Fonte: O Autor.

**Figura 28** — *Printscreen do Comentário10 \_03/09/2019 \_Instagram.*



Fonte: O Autor.

No “Comentário 2 Post\_Instagram\_03/09/2019”, o cliente afirma que é verdade, ou seja, que ele se sente bem ao ver outras pessoas que também usam o cartão Nubank, enquanto o “Comentário 10 Post\_Instagram\_03/09/2019” expõe a mensagem de um cliente que diz “Pra mim é o melhor Banco” e recebeu uma resposta do Nubank dizendo que ele era o melhor cliente.

A quantidade de benefícios emocionais resultantes de uma interação assim são muitas, principalmente no segundo caso em que o próprio perfil da empresa respondeu o cliente. Neste caso além do sentimento de autoexpressão, a empresa possivelmente o fez se sentir lisonjeado, valorizado, e pode inclusive ter agravado o sentimento de pertença, fazendo com que o cliente se manifestasse publicamente desta maneira.

Em relação ao benefício de auto expressão, é necessário pontuar que em seus anos iniciais o Nubank se beneficiou muito do sentimento de exclusividade resultante do lento processo de aprovação de novos clientes. Era bem comum pessoas publicando em suas redes sociais mensagens de comemoração por terem sido aprovadas para receber o cartão de crédito. Segundo a cofundadora Cristina Junqueira (2018), a demora existia porque a empresa não tinha pressa em dizer não para as pessoas. Existia um range de pessoas que, apesar de não terem histórico financeiro ruim, não se enquadravam nos parâmetros exigidos pela empresa. Com a empresa em constante expansão, estes parâmetros eram revisados constantemente, vindo a aprovar pessoas que poderiam ter sido rejeitadas em caso de análise imediata.

Ao ser questionado se ao menos em partes a fila de espera de quase 500 mil pessoas era intencional, e mantida justamente para que este sentimento de exclusividade motivasse as manifestações online, o “Colaborador” disse que acredita que não era esse o foco, e que, se foram beneficiados por esse sentimento, foi por decorrência natural do processo. Em suas palavras:

Eu não acho que fosse questão de exclusividade não, eu poderia corroborar com mais dados mas eu não sei se eu posso traze-los, mas o que eu sei é, e que eu posso dividir né? O Nubank tem muito como missão que eles falam de democratizar o serviço bancário no Brasil. Então ele nunca quis se posicionar como um banco que se diferencia pela exclusividade, como o banco VIP. Eu acho que pelo contrário, ele queria justamente levar o cartão de crédito a quem jamais teria um cartão de crédito nos outros bancos, sabe? Então eu acho que era provavelmente algo mais por operação assim.

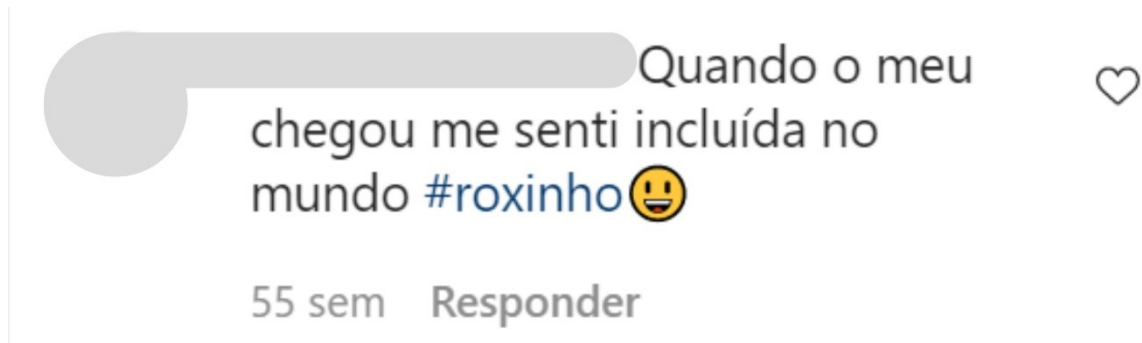
E aí eu dizendo do meu aprendizado fora do Nubank. O Nubank começou com a questão do convite né? E isso é uma estratégia para qualquer Startup desenvolvimento de produtos digitais, muito boa para você não perder controle e a sua infraestrutura não cair. E eu não sei se no Nubank esse foi o racional sabe, mas eu sei que é uma estratégia válida (“COLABORADOR, 2020, s.p.).

As duas declarações internas em relação a existência de uma extensa fila de espera no início das operações do Nubank apontam muito mais para as limitações que a *startup* tinha naquele momento do que para uma estratégia de comunicação. Logo, mesmo que seja evidente que o sentimento de exclusividade tenha beneficiado a marca no seu lançamento, tal benefício deve-se ao próprio modelo de negócio das startups, que usam geralmente o sistema de convites como forma de monitorar e controlar o crescimento responsável de suas bases de clientes.

Mas mesmo após o fim da existência da fila, existem comentários que apontam para o

benefício de auto expressão. O sentimento de inclusão é um deles, como pode ser observado na figura 29, a seguir:

**Figura 29** — *Printscreen* do Comentário7\_23/09/2020\_Instagram.



Fonte: O Autor.

No “Comentário7\_23/09/2020\_Instagram” a cliente se manifesta dizendo que se sentiu incluída no mundo ao receber seu cartão de crédito. Tal sentimento de inclusão remete justamente ao benefício de sentir-se parte de algo, o que D. Aaker (2015) por vezes denomina como sentimento de pertença.

No caso do Post\_Facebook\_04/09/2019 (visto na figura 30), existe algo mais interessante ainda a se observar, no sentido de analisar o sentimento de autoexpressão acionado pela comunicação do Nubank. Nessa postagem a empresa compartilha que pelo segundo ano consecutivo foi eleita a *startup* mais desejada para se trabalhar do Brasil, e agradece aos seus colaboradores nos seguintes termos: “Parabéns a todos os Nubankers, os verdadeiros responsáveis por chegarmos aqui”.

**Figura 30** — *Printscreen* do Post\_04/09/2019\_Facebook.

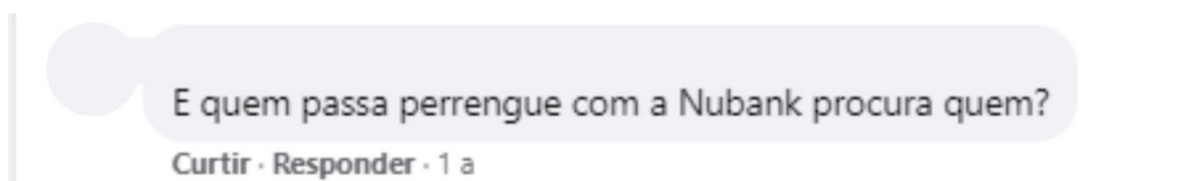


Fonte: O Autor.

O termo *Nubanker* aparece também por muitas vezes na entrevista com o “Colaborador”, e se refere a qualquer pessoa envolvida nos processos internos da empresa. Este é também uma forma de entregar o benefício da autoexpressão, por ser voltada ao seu público interno, pode também ser considerada uma estratégia de *endomarketing*<sup>9</sup>, mas não deixa de fazer parte das formas pelas quais o Nubank expressa seu propósito maior.

Mais uma vez se faz necessária a análise dos comentários negativos e muito negativos coletados em resposta às postagens relacionadas nesta subcategoria, pois eles representam uma parcela de clientes que não receberam os benefícios emocionais, e, pelo contrário, construíram sentimentos negativos em relação a marca. Deste modo, estão expostos aqui três dos comentários que foram publicados em resposta às publicações que aconteceram por ocasião do Dia de Combate ao Estresse, citado anteriormente, como vemos nas figuras 31 a 33, abaixo:

**Figura 31** — *Printscreen do Comentário9\_20/09/2019\_Facebook.*

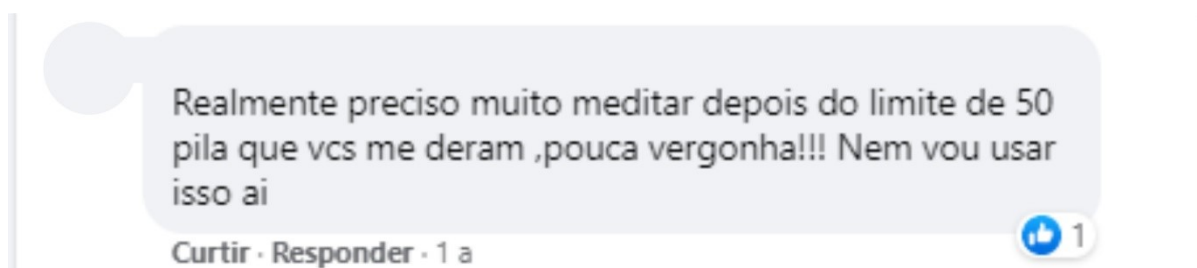


Fonte: O Autor.

<sup>9</sup> É um termo adequado e reproduz com felicidade seu foco e sua abrangência. Em Endomarketing, o sentido do marketing voltado para uma ação interna aparece explicitamente. (BEKIN, 2004, p.3)



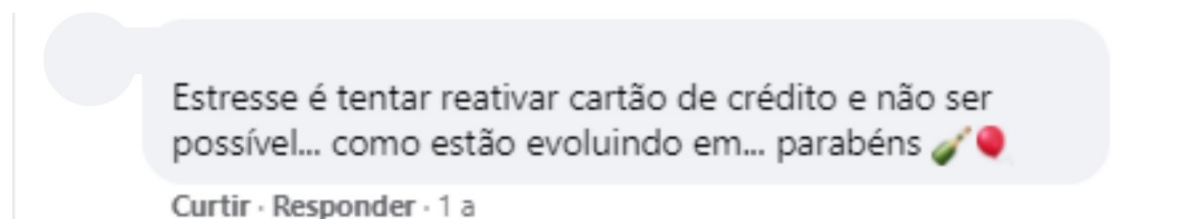
No “Comentário9\_20/09/2019\_Facebook” a cliente responde a uma postagem sobre o dia de combate ao estresse, perguntando o que deve fazer quem passa estresse com o Nubank.



**Figura 32** — *Printscreen* do Comentário7 \_04/09/2019\_Facebook.

Fonte: O Autor.

O Nubank postou um convite par uma aula de meditação, que, por ocasião do dia de combate ao estresse, seria disponibilizada aos clientes de outros bancos. E um dos clientes do Nubank respondeu que precisava muito meditar depois de ter recebido somente cinquenta reais de limite.



**Figura 33** — *Printscreen* do Comentário7 \_23/09/2019\_Facebook.

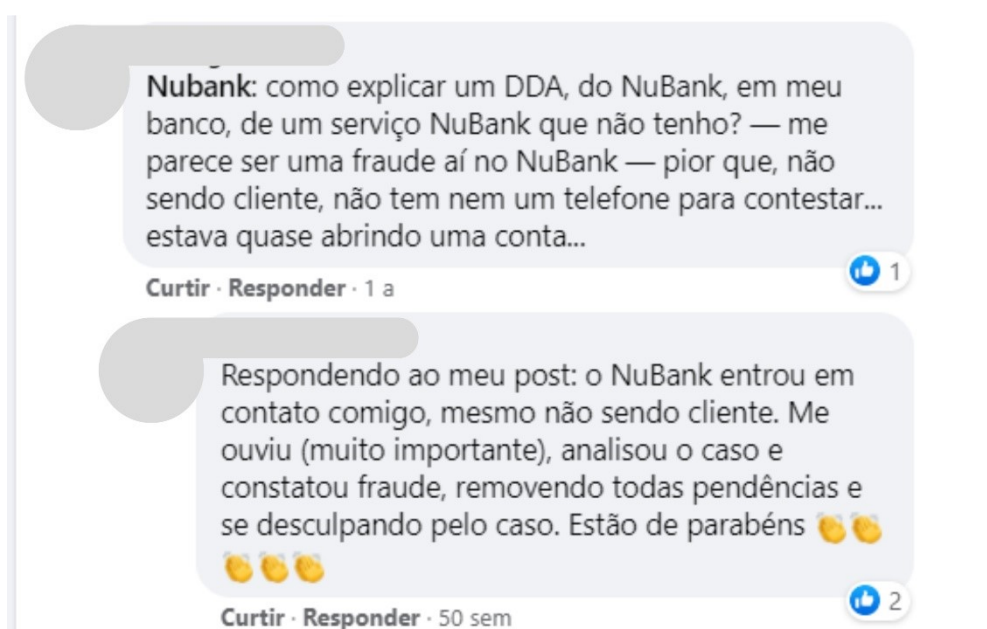
Fonte: O Autor.

Neste último, a postagem era comunicando a bem-sucedida aula de meditação citada anteriormente, e uma cliente respondeu ao perfil oficial do Nubank dizendo que estresse é não conseguir reativar um cartão de crédito, fazendo alusão a situação que provavelmente ela está passando com a empresa. Finaliza sarcasticamente o post parabenizando o Nubank pela evolução.

Clientes que passam por experiências como as descritas acima, ainda que não desistam da marca de imediato, obviamente não receberam os benefícios emocionais da marca, e só poderão relevar estas experiências através de um esforço muito grande de reparação por parte da marca.

É certo que se experiências negativas como essas acontecessem com mais frequência que as positivas, todo o esforço de posicionamento de marca, e de difusão do seu propósito maior já teria ruído.

O Nubank parece se distanciar dos grandes bancos, justamente pela abertura que aparenta ter para resolução de casos assim. Em várias situações o perfil oficial da marca responde aos comentários do público, mas um em especial chamou a atenção (figura 34).



**Figura 34** — *Printscreen* do Comentário 7 \_Post\_Facebook\_18/09/2019.

Fonte: O Autor.

No “Comentário 7 \_Post\_Facebook\_18/09/2019” uma pessoa expõe a existência de um DDA ( Débito Direto Autorizado) referente a um serviço do Nubank que apareceu numa conta que ele possui em outro banco. O autor do post questiona sobre a dificuldade de não conseguir contestar justamente por não ser cliente Nubank, e, no mesmo comentário, ele afirma que toda a situação aparenta ser alguma fraude, e lamenta que estava quase abrindo um conta no Nubank. Dando a entender que a experiência ruim com a marca o levou a desistir dessa possibilidade.

Cerca de 15 dias depois, a mesma pessoa retorna à postagem que fez sobre a situação que enfrentava e escreve: “O Nubank entrou em contato comigo, mesmo não sendo cliente. Me ouviu (muito importante), analisou o caso e constatou fraude, removendo todas as

pendências e se desculpando pelo caso. Estão de parabéns”.

Este é exatamente o tipo de esforço de reparação com potencial para transformar uma experiência ruim em boa e ainda entregar vários benefícios emocionais, principalmente de valorização pessoal.

A situação toda já é peculiar por se tratar de uma reclamação de uma pessoa que não é cliente do Nubank e se manifestou publicamente num perfil de rede social que não existe necessariamente para solucionar este tipo de problema, e se torna ainda mais incomum pelo fato de que a empresa alvo da reclamação entrou em contato para solucionar o problema de modo totalmente privado, e a situação só chegou ao nosso conhecimento nesta pesquisa porque a pessoa atendida quis voltar à sua postagem e terminar de comunicar como os fatos decorrentes da reclamação aconteceram posteriormente.

Não foi possível, e nem era o foco da pesquisa, averiguar neste estudo quantos dos problemas expostos nos comentários coletados foram solucionados desta maneira, mas esta situação em especial indica que o Nubank pode, sim, ter solucionado problemas e os clientes simplesmente não se dispuseram a voltar no comentário que fizeram e apresentar os novos fatos, ou mesmo apagar o post com a reclamação.

Diante da impossibilidade de averiguar detalhadamente tais situações, pode-se ao menos fazer uma constatação menos comprometedora. O procedimento exposto no “Comentário 7 \_Post\_Facebook\_18/09/2019” difere muito do procedimento adotado por outros bancos, e no mínimo surpreende que uma instituição financeira se disponha a ouvir um “não cliente” assim. Por outro lado, o fato desta pesquisa ter coletado o número significativo de 33 comentários classificados como “muito negativos” indica, no mínimo, que o Nubank realmente preza pela transparência, ao menos nas mídias sociais, pois como acontece com qualquer conta no Instagram ou Facebook, o perfil oficial do Nubank poderia simplesmente ter apagado as reclamações que julgasse mais comprometedoras.

Portanto, na subcategoria destinada aos benefícios emocionais e de auto expressão foi possível perceber que existe coerência entre os benefícios emocionais que o Nubank busca acionar, e que existe sim uma grande gama de clientes que vê no Nubank uma forma de combater, ou no mínimo expressar, sua insatisfação quanto aos procedimentos dos 6 grandes bancos que dominam o mercado financeiro nacional, mas existem ainda muitas distorções, e, principalmente nos comentários dos clientes que foram coletados, é possível perceber como

uma experiência de consumo ruim é capaz de invalidar qualquer benefício emocional possível relacionado aos serviços Nubank.

#### *4.1.3 Benefícios sociais*

Esta subcategoria busca no conteúdo coletado, as menções dos benefícios sociais aparentes expressados pelo Nubank e/ou percebidos pelos clientes. Obviamente, o benefício emocional de pertença, que foi aferido na subcategoria anterior, é também um benefício social bem como o propósito maior do Nubank de “lutar contra a burocracia e empoderar as pessoas” é claramente um posicionamento que pode ser entendido como uma espécie de luta social. É isso que D. Aaker (2015) defende ao afirmar que um propósito maior pode estar focado em enfrentar necessidades sociais com programas específicos condizentes com a organização.

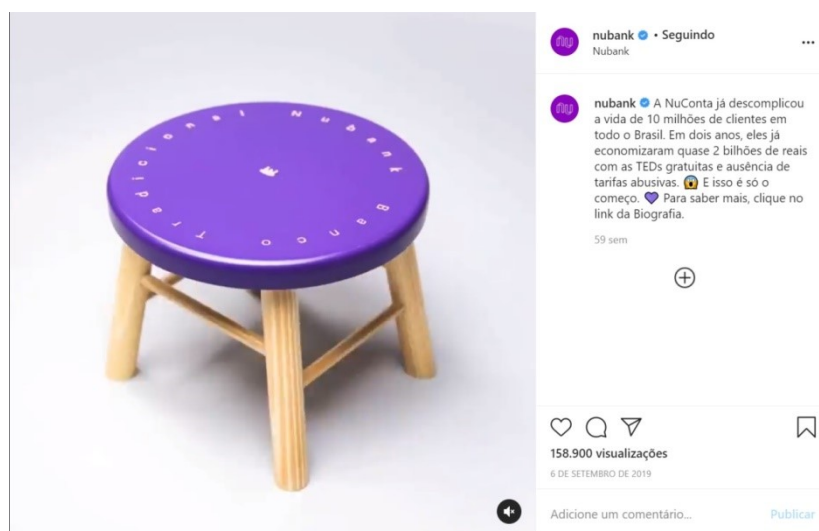
Por isso é necessário pontuar que, ao analisar o conteúdo coletado, foram priorizadas evidências que apontassem para benefícios sociais além dos já conhecidos, ou seja benefícios consequentes dos benefícios sociais já declarados, ou mesmo benefícios gerados despretensiosamente.

Portanto o benefício social de se ver parte de um grupo ou nicho socialmente relevante é potencialmente um fator importante para a construção de uma marca, mas existe ainda um benefício social evidente e que, segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), é fundamental na tomada de decisão: perceber o impacto que a empresa gera em nível de sociedade.

Um dos benefícios sociais que o Nubank busca evidenciar com mais frequência nos dados coletados é o empoderamento financeiro dos consumidores, por meio da economia consequente da política de preços do Nubank.

O “Post\_06/09/2019\_Instagram” apresenta números bem relevantes para argumentar como os serviços do Nubank descomplica a vida financeira de 10 milhões de clientes no Brasil.

**Figura 35** — *Printscreen do Post\_06/09/2019\_Instagram*



Fonte: O Autor.

Segundo a legenda do post, em dois anos os clientes Nubank deixaram de pagar 2 bilhões de reais devido ao uso de TEDs gratuitos e a ausência de tarifas abusivas. Pode-se entender que apresentação destes números, além de um argumento comercial muito chamativo, representa que o Nubank vê a economia que gera para os clientes como uma espécie de “justiça social” diante da injustiça cometida pelos outros bancos.

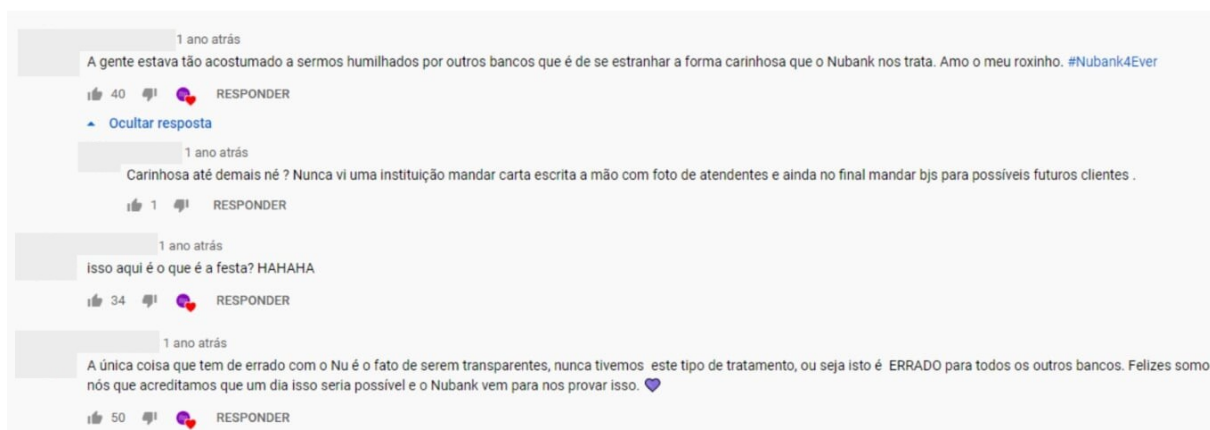
Tal posicionamento fica ainda mais evidente nas declarações da cofundadora Cristina Junqueira ao Roda Viva. Ao ser questionada sobre a intenção do Nubank de acabar com o crédito rotativo dos seus cartões (REIS, 2018, s.p.), ela respondeu o seguinte:

O cartão foi um dos nossos primeiros produtos, e de lá pra cá a gente avançou bastante. Uma das primeiras coisas que a gente focou foi em reduzir as tarifas, e eu posso dizer que quase sete anos e meio depois que a gente começou já foram 13 bilhões de reais economizados em tarifa para os nossos clientes. Esse é um número muito grande, e eu costumo dizer que é um dinheiro que virou comida, virou educação, que virou saúde, que tá de volta alimentando e aquecendo a economia, tá fazendo qualquer coisa menos sentar lá na receita de um grande banco (JUNQUEIRA, 2020a, s.p.).

É possível, neste ponto, notar que os fundadores do Nubank têm consciência quanto ao benefício social que desejam entregar para seus clientes. No caso, esta parte do propósito maior — empoderar as pessoas — transpassa o empoderamento via entrega de conteúdo sobre educação financeira e assume a forma de proporcionador da liberdade financeira dos clientes, inclusive deixando claro que a empresa conscientemente renuncia a oportunidades de lucro, para entregar tais benefícios.

De fato, na sequência da mesma resposta acima citada, Cristina Junqueira afirma que o modelo de negócio do Nubank foi desenhado para lucrar com um percentual das transações, e que próprio Nubank “faz de tudo” para que os clientes não entrem no crédito rotativo, justamente por entender que isso pode jogá-lo numa bola de neve que por vezes resulta em inadimplência. Por isso a empresa se esforça para que os clientes escolham opções mais vantajosas como linhas de crédito mais baratas, ou mesmo o parcelamento das faturas. Ainda Segundo Cristina Junqueira menos de 3% dos clientes do cartão de crédito estão no “rotativo”, enquanto a média no mercado em geral é de 20% a 30% nesta situação.

Dos comentários coletados em resposta ao Nubank, poucos se manifestaram a respeito dos benefícios de empoderamento ou liberdade financeira. Os mais próximos disso são os comentários que colocam o Nubank como alternativa para fugir dos abusos cometidos pelos outros bancos, como no comentário da figura 36 :



**Figura 36** — *Printscreen* dos comentários 7,8 e 9 em resposta ao Post\_04/09/2019\_Youtube.

Fonte: O Autor.

Em resposta ao vídeo intitulado “O que há de errado com o Nubank”, no “Comentário7\_04/09/2019\_Youtube” o cliente diz que a forma carinhosa com que o Nubank trata os clientes pode até gerar estranheza às pessoas que estavam acostumadas a ser humilhadas pelos procedimentos de outros bancos, e recebe em resposta um comentário de admiração de outro usuário do serviço Nubank que diz: “ Carinhosa até demais né? Nunca vi uma instituição mandar carta escrita à mão com foto de atendentes e ainda no final mandar beijos para possíveis clientes”.

O “Comentário8\_04/09/2019\_Youtube” comenta o vídeo repetindo uma frase do ator

que estava em atendimento com o Nubank no vídeo e diz: “Isso aqui é o que é a festa?”. Tal frase é dita justamente depois que uma personagem compara o atendimento dos grandes bancos com o atendimento que recebeu no Nubank. No vídeo ele diz: “Meu gerente nem sabia meu nome, agora todo mundo me trata bem. Isso aqui é o que é a festa?”

Demonstrando, ainda, o benefício social de empoderamento, que também podemos entender como valorização do cliente, temos o comentário “Comentário9\_04/09/2019\_Youtube”, que afirma que “a única coisa que tem de errado com o Nu é o fato de serem transparentes, nunca tivemos este tipo de tratamento, ou seja isto é errado para todos os outros bancos. Felizes somos nós que acreditamos que um dia isso seria possível, e o Nubank veio para nos provar isso”.

Toda esta sequência de comentários em um vídeo que se propunha a mostrar como o atendimento do Nubank é eficiente, demonstra que, para alguns clientes, o Nubank é uma espécie de representação do que se opõe às injustiças cometidas pelos grandes bancos. Este é um sentimento que converge muito com a postura que D. Aaker (2015) define como “ir além dos benefícios funcionais”: ter um atendimento eficiente talvez seja um benefício deste tipo, mas se sentir valorizado, compreendido e representado é, com certeza, um benefício funcional.

É necessário ainda considerar o fato de que ser reconhecida pelo público como a empresa financeira coerente que luta contra grandes instituições financeiras abusivas é uma postura intencional e muito conveniente para o Nubank, e uma das principais vantagens desse posicionamento é uma espécie de blindagem contra possíveis discursos dos outros bancos. E é exatamente uma das vantagens provenientes de uma boa escolha de propósito maior defendida por D. Aaker (2015), ao afirmar que assumir um propósito maior tem potencial para tornar uma marca imune à concorrência.

Em tese, se o público vê vantagens funcionais como a não cobrança de tarifas e o atendimento eficiente, somadas ao benefício social da representatividade e de um aspecto de “capitalismo consciente”, qual discurso os concorrentes poderiam assumir em reação ao Nubank? A resposta seria nenhum, não fosse a ocorrência de experiências ruins e de atendimento ineficiente também por parte do Nubank.

Percebe-se, portanto, a intenção do Nubank de ser vista como empresa consciente que entrega empoderamento e liberdade financeira e que se contrapõe aos grandes bancos que só

visam lucro. Desta forma: é necessário refletir sobre o benefício social intrínseco das *startups*: a inovação.

Tal como afirma Ries (2012), percebe-se que as *startups* são instituições projetadas para criar produtos e serviços sob condições de extrema incerteza. Por sua vez, D. Aaker (2015) afirma que o propósito maior é um objetivo da organização que vale a pena ser concretizado porque tornará melhor a vida das pessoas. As duas afirmações acima convergem principalmente no ponto que conhecemos como inovação, ou seja, no ponto onde uma organização é capaz de melhorar a vida das pessoas por meio do serviço ou produto que oferece.

Portanto a inovação é um benefício social que podemos considerar inerente em qualquer *startup*, e que conseqüentemente deve fazer parte da estratégia de *branding* de qualquer organização que pretende se consolidar como *lovemark*.

Muitos dos posts coletados do Nubank podem ser analisados do ponto de vista da entrega do benefício social da inovação, sendo que alguns se mostram mais interessantes porque vão além dos produtos e serviços oferecidos pela *startup* e se desdobram em projetos em parcerias com potencial para realmente facilitar a vida das pessoas.

É o caso do “Post\_14/09/2019\_Instagram”, onde o Nubank apresenta a iniciativa de pagar viagens de ônibus passando o cartão Nubank diretamente na catraca dos coletivos.

**Figura 37** — *Printscreen* do Post\_14/09/2019\_Instagram.





Fonte: O Autor.

No post, além da imagem sugestiva de uma mão passando o cartão Nubank em frente ao leitor da catraca de ônibus, a startup deixa claro que a iniciativa é um teste da SPTrans em parceria com a Mastercard (que é a bandeira originária dos cartões Nubank). Por mais que o novo recurso seja financeiramente pertinente para o Nubank, a iniciativa de divulgar projetos que não são exclusivamente seus, sinaliza fortemente para seus clientes o comprometimento com a inovação. “Adeus complexidade. Olá, praticidade.” é a frase que encerra o texto da legenda postada com a foto, e é bem sugestiva no sentido de vincular a iniciativa divulgada com os valores defendidos pelo Nubank.

O maior indício da inovação como parte do propósito maior do Nubank nos dados coletados foi encontrado nas entrevistas concedidas pelos fundadores da *startup*. Na entrevista que Cristina Junqueira concedeu ao programa Roda Viva, a jornalista Vera Magalhães inicia a rodada de perguntas reforçando a característica inovadora da *startup* e pergunta o que o Nubank pretende fazer depois da implantação do sistema Pix.<sup>10</sup> de pagamentos pelo Banco Central. Nas palavras dela: “o Nubank chegou antes dessas alterações, e agora que elas estão chegando que está havendo uma certa ‘Nubankização’ do setor financeiro o que que vocês vão inventar?”

Ao dizer que um dos maiores avanços tecnológicos do sistema financeiro do Brasil é a “nubankização” do mercado a repórter está reconhecendo publicamente a inovação inerente ao modelo de negócio e o propósito maior publicado pelo Nubank. De fato, o Nubank através das palavras dos seus fundadores, parece muito favorável ao rápido avanço tecnológico do sistema financeiro. Tal postura é totalmente condizente com o que deve ser um propósito maior, segundo D. Aaker (2015).

As palavras dadas em resposta por Cristina Junqueira evidenciam ainda mais o esforço do Nubank para atingir seu propósito maior via inovação. Segundo ela, “pro Nubank, a gente quer mais que essa digitalização acelere, eu costumo dizer que as empresas inovadoras são realmente aquelas que querem que o futuro chegue logo. E eu posso falar, que no Nubank a gente tem lá quase 3 mil pessoas que mal podem esperar para esse futuro se materializar” (JUNQUEIRA, 2020a, s.p.).

---

<sup>10</sup>O Pix é uma solução de pagamento instantâneo, criada e gerida pelo Banco Central do Brasil (BC), que proporciona a realização de transferências e de pagamentos em poucos segundos e pode ser acionada a qualquer hora e dia da semana.

Ao afirmar que o Nubank quer essa modernização mesmo que isso signifique que a empresas concorrentes estejam se equiparando na tecnologia oferecida, o Nubank sobrepõe a busca natural de qualquer empresa financeira (por lucro) pela busca do seu propósito maior de “lutar contra a burocracia e empoderar as pessoas.

Na mesma resposta, Cristina Junqueira aproveita para manifestar grande confiança nos diferenciais do modelo de negócio do Nubank dizendo:

A gente acredita que apesar de agora ter uma regulação que obriga todas as instituições financeiras a funcionar aí de maneira instantânea para transação, ainda vai ter muito espaço pra gente se diferenciar. A gente tem uma equipe de mais de 100 pessoas trabalhando só em Pix a mais de um ano, a gente começou a trabalhar nas fundações pro Pix a mais de dois anos e a nossa grande aposta, é a de continuar se diferenciando pela experiência do cliente (JUNQUEIRA, 2020a, s.p.).

É perceptível, nas declarações de Cristina Junqueira, que o efeito proveniente da construção de um propósito maior alçado na inovação do Nubank, valida a afirmação de D. Aaker (2015), segundo a qual a construção de um propósito maior eleva a marca para além da simples competição de benefícios funcionais oferecidos.

As declarações dos gestores da *startup* aparentam coerência com o de uma empresa compromissada com a inovação, e com a melhoria da qualidade de vida das pessoas. Como exemplo, podemos citar o fato de que, em uma das entrevistas coletadas, Cristina Junqueira faz declarações em favor do aumento da competitividade do mercado, ainda que não seja por meio de tecnologias exclusivas do Nubank. Segundo ela:

Tem uma transformação acontecendo muito grande agora que é a questão do open bank, então querendo ou não querendo agora rapaz, agora o cliente vai ser dono dos dados, o cliente vai daqui pra lá. Tá bom, vou abri a conta ali, e carrega o histórico todo. Então acabou aquela história de falar assim, a não mais vai ser difícil, eu já tenho um relacionamento lá com o gerente, que me ajuda, acabou essa palhaçada. Agora você vai abrir a sua conta lá no Nubank por exemplo, a gente vai conseguir ver o seu histórico lá que você tem de 10 anos lá no bancão a gente vai conseguir usar essas informações para te aprovar um credito mais barato do que você tem lá, não vai ter essa, vai aumentar muito a concorrência e isso é muito transformacional (JUNQUEIRA, 2020b, s.p.)

Uma empresa que já se estabeleceu no mercado financeiro emitir uma declaração em favor do fomento da concorrência é um fator de diferenciação considerável. Cabe, no entanto, uma observação lógica a se fazer quanto ao contexto dessa declaração, pois só o tempo poderá dizer com certeza se esta postura é totalmente legítima ou fruto de conveniência, uma vez que

ela foi emitida por uma organização que ainda se vê muito menor em faturamento que os atuais bancos dominantes.

Vale pensar se o Nubank continuaria fomentando a concorrência depois de ter sua receita equiparada com a dos grandes bancos. A garantia de resultados financeiros positivos sempre coloca à prova o compromisso das empresas com a inovação, ou qualquer outra causa que possa ser vista como promotora de benefícios sociais.

No âmbito das *startups*, sempre existe o risco de que a característica inovadora dos modelos de negócios se perca na medida em que estas conseguem escalar e aumentar o número de clientes que absorvem do mercado.

Conforme entrevista com o Colaborador, o Nubank possui funcionários dedicados integralmente em manter a estrutura da organização voltada para inovação, e, principalmente, voltada a encurtar processos, seguindo o mais recorrente ciclo interno de trabalho das *startups*, tal como defende Ries (2012), testando novos produtos e processos em escala menor, para que o tempo de resposta a eventual erro ou aplicação indevida seja curto e possa implantar logo um novo processo ou produto necessário para a organização.

Ainda sobre a preocupação de manter a inovação como constante, Davi Velez, no programa “Conselho de CEO”, do canal Jovem Pan no Youtube, disse que o Nubank sabe o quanto a burocracia pode “engessar” uma empresa. Segundo ele:

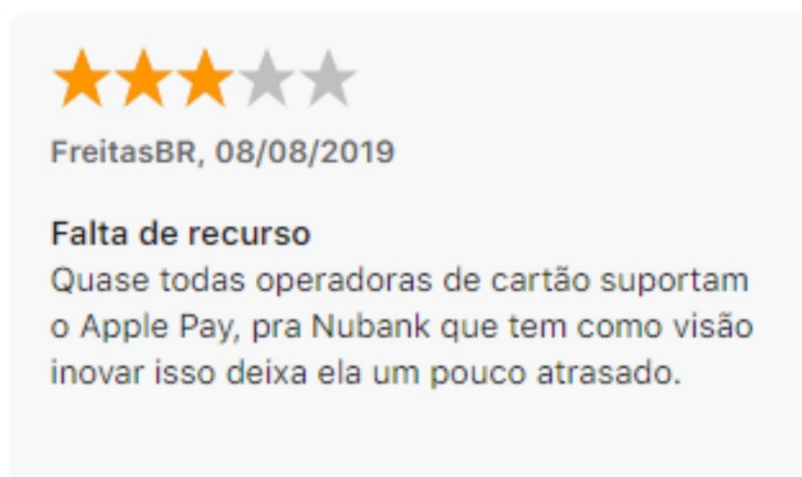
Com crescimento e com escala claramente vem um pouco mais de processo, mas a gente tem várias rotinas internas para tentar controlar a burocracia desnecessária. Acho que muitas das empresas incumbentes terminam em extremos desnecessários de burocracia. A gente sempre fala que uma empresa tem um pêndulo entre a ordem e o caos. É importante saber numa empresa onde a gente deve estar. Estar 100% na ordem é ruim porque você tá tão engessado que não consegue inovar, não consegue se mover, se movimentar. Estar 100% no caos também é muito ruim, porque ninguém consegue tomar decisões, é uma anarquia, e é impossível priorizar, e é impossível executar (VELEZ, 2020, s.p.).

Esta declaração de Davi Velez quanto à necessidade de manter a empresa inovadora demonstra claramente que não existe por hora a intenção de mudança de posicionamento e que a empresa não pretende ser vista como parte dos grandes bancos que dominam o mercado financeiro brasileiro. Tal fidelidade ao propósito maior estabelecido desde a fundação do Nubank parece ter grande potencial para direcionar a marca ao patamar de *lovemark*, apesar da aparente necessidade de solução para problemas de experiência de consumidor aferidos

nos comentários coletados.

Contudo, muitas das reclamações feitas em plataformas de lojas de aplicativos não são necessariamente reclamações sobre produto oferecido pelo Nubank. Segundo o colaborador entrevistado, tais reclamações podem se causadas por muitos motivos como a limitação do conhecimento técnico do usuário ou mesmo a limitação do dispositivo que o cliente está utilizando para acessar o banco. Todavia, uma *startup* com modelo de negócio pautado na inovação deve estar atenta às possibilidades tecnológicas incompatíveis com seu aplicativo, bem como para as falhas apresentadas nas tecnologias utilizada atualmente. O “Comentário8\_Applestore” é um exemplo deste tipo de reclamação, como visto na figura 38:

**Figura 38** — *Printscreen* do Comentário8\_Applestore.

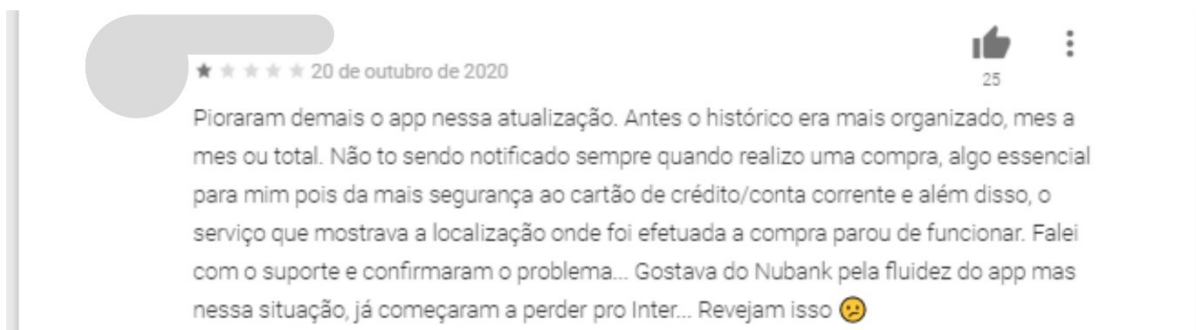


Fonte: O Autor.

No “Comentário8\_Applestore”, o cliente avalia o aplicativo do Nubank com 3 de 5 estrelas, ainda uma avaliação positiva, mas, no comentário, reclama que o Nubank não aceita pagamentos pelo sistema exclusivo da Apple, denominado de Apple Pay, e ainda critica a imagem de “inovadora” divulgada pela empresa, contrastando essa imagem com a existência de uma tecnologia atual e já bem difundida que a *startup* não suporta.

Reclamações nessa linha não são exclusividade de usuários de dispositivos Apple: na Playstore também é possível encontrar exemplos da situação conforme pode ser observado na figura 39, a seguir:

**Figura 39** — *Printscreen* do Comentário7\_Playstore.



Fonte: O Autor.

Nesta situação, o cliente reclama da última atualização do aplicativo do Nubank, que, vale lembrar, é o principal canal de contato com a marca e com o atendimento. Além de alegar que a atualização piorou a qualidade da experiência do usuário, o cliente identificou um erro sistêmico do aplicativo e compara a marca a uma concorrente menor. Por tudo isso a classificação do comentário do usuário foi de 1 em 5 estrelas.

Tais experiências podem ter várias explicações não necessariamente relacionadas à empresa, mas, principalmente nos comentários coletados nas lojas de aplicativos, a grande maioria são de reclamações sobre atualizações e outros problemas no aplicativo da *startup*. Tais problemas têm grande potencial para invalidar ou gerar distorções na percepção que o Nubank espera ao se amparar na inovação, não só do ponto de vista da tecnologia, mas também como ponto de contato com a marca que basicamente tem o aplicativo como principal via de atendimento e entrega de serviço.

Por fim, vale ressaltar alguns benefícios sociais que, apesar de não terem sido aferidos na percepção do público expressa nos comentários coletados, se mostram bem relevantes considerando a cultura e o contexto atual de mercado. Na entrevista ao Roda Viva, existem dois trechos significativos que indicam uma dedicação do Nubank pela valorização da diversidade entre seus colaboradores e pela inclusão de minorias sub-representadas.

O primeiro deles surge quando Cristina Junqueira é questionada diretamente sobre o fato de ela ser uma das poucas mulheres em cargos de direção nas *startups* bem-sucedidas, e

como esse fato tem potencial para ser uma vantagem competitiva para o Nubank. Em sua resposta ela afirma que

O Nubank sem dúvida é diferente porque eu estava lá desde o começo, a gente nasceu com uma premissa de diversidade, então no primeiro dia que eu o Davi e o Edward, nós que somos os fundadores, que a gente começou a trabalhar foi dia 6 de maio de 2013, a gente já estava falando sobre a cultura que a gente queria criar. E a gente foi muito intencional na cultura que a gente desenhou e criou com a nossa equipe. A gente cinco valores, e um deles é que a gente queria criar times fortes e muito diversos (JUNQUEIRA, 2020a, s.p.).

Esta é resposta contribui para as análises da pesquisa, uma vez que afirma que as decisões quanto aos valores e a cultura empresarial foram intencionalmente definidas na fundação, demonstrando como sua influência em quesitos como questões de gênero contribuem para a cultura do Nubank. Cristina Junqueira segue dando alguns números relevantes do ponto de vista da entrega de benefícios sociais da marca.

Segundo Cristina Junqueira, o Nubank, com quase 3 mil funcionários, possui 43% (NUBANK, [202-]) da equipe composta por mulheres. “Empresas que falam, e muito, de diversidade, que investem centenas de milhões dólares em diversidade por ano, quando elas são bem sucedidas, têm trinta e poucos por cento [da equipe composta por mulheres]”. Devido à cultura da organização, 93% das mulheres do Nubank que necessitam acionar a licença maternidade optam pela extensão do período, enquanto a média nacional é de 40%, apesar de ser um direito garantido por lei.

Estes são números significativos e que indicam um benefício social perceptível ao público, ainda que não seja comunicado com tanta frequência. Como Roberts (2004, p. 35) afirma, “na era da informação, as marcas são parte do domínio público. Intenções ocultas mensagens subliminares, jogadas ardilosas...esqueça”. Cabe ressaltar, neste sentido, que mais cedo ou mais tarde as pessoas acabam descobrindo as políticas e procedimentos internos das organizações com as quais negociam, motivo pelo qual é perceptível como a fundadora demonstra com orgulho os números pouco convencionais “nessa intercessão de serviços financeiros com de tecnologia, que são duas indústrias historicamente dominadas por homens”.

O Segundo trecho que parece relevante do ponto de vista dos benefícios sociais entregues pela marca Nubank aparece quando Cristina Junqueira apresenta uma série de iniciativas de recrutamento de pessoas pertencentes a minorias sub-representadas. A entrevista

fornece complementação às informações, disponíveis no site, acerca de um movimento interno de afinidade, criado e denominado Nublacks pelos próprios colaboradores negros, um grupo criado exclusivamente para recrutamento, atração e seleção de funcionários de minorias sub-representadas e criação de programas para ensinar a linguagem de programação usada na *startup* para pessoas pretas.

Cristina Junqueira ainda afirma que a área onde o Nubank mais precisa avançar é a diversidade racial, mas, tendo a quantidade de pessoas que trabalham na organização e os números apresentados acima, parece que a empresa já tem a diversidade e a inclusão das minorias como benefícios sociais inerentes à marca.

Ainda que não seja o foco da pesquisa, é importante destacar um fato que ganhou reverberação nas redes sociais. Na ocasião da entrevista ao Roda Viva, ao ser questionada pela jornalista Angelica Mari sobre o fato do alto nível de exigência da empresa ser uma barreira de entrada para a contratação de pessoas negras nas lideranças do Nubank, considerando que estas possuem menos oportunidades de educação e ascensão social, Cristina Junqueira respondeu: “É gente, mas assim... não dá pra gente também nivelar por baixo” (JUNQUEIRA, 2020<sup>a</sup>, s.p.).

Todas as respostas dela no programa foram amplamente discutidas nas mídias sociais, mas esta declaração em especial gerou uma verdadeira comoção entre clientes e não clientes e, por dias, muitas pessoas se manifestaram repreendendo suas declarações e exigindo uma postura mais propositiva e clara do Nubank, que só veio cinco dias após a entrevista.

O Nubank se manifestou quantos às declarações em dois artigos publicados no seu blog. No primeiro, intitulado de “O Nubank errou”, a marca admite que uma postura mais incisiva quanto à desigualdade racial é necessária, e que estavam acomodados em comunicar orgulhosos as estatísticas de inclusão referentes a gênero e LGBTQIA+. Nesta publicação, admitem a necessidade de investimentos da liderança na pauta antirracista e fazem do compromisso de “desafiar de novo o status quo — desta vez, no campo da diversidade e inclusão racial no Brasil e na América Latina” (EQUIPE NUBANK, 2020b).

Vinte e quatro dias depois da entrevista, o Nubank publicou no seu blog uma carta dos cofundadores com os compromissos do Nubank quanto à diversidade e inclusão racial no Brasil. Nesta carta, os fundadores apresentam novamente todas as iniciativas que o Nubank já possui, divulgam um link exclusivo para pessoas negras interessadas em trabalhar com a

empresa, e declaram que estão destinando 20 milhões de reais destinados ao desenvolvimento das ações concretas internamente; das ações externas de engajamento com a comunidade; e em estratégias (incluindo uma nova página exclusiva) que possibilitem o monitoramento e análise dos indicadores de diversidade e inclusão, visando maior transparência quanto aos dados e métricas utilizadas pela empresa (EQUIPE NUBANK, 2020a).

A postura da organização quanto às declarações da sua cofundadora, bem como as notas publicadas posteriormente em retratação impactam de alguma forma sobre a marca Nubank, mas este impacto tende a se tornar mais nítido tempos depois do ocorrido. Pela relevância da discussão, é possível que estudos voltados especificamente para este ocorrido possam trazer contribuições mais significativas do que deduções a partir da perspectiva de *branding*.

Ressaltamos que embora não seja foco do estudo ora apresentado e considerando o quão recente são as declarações da cofundadora, entendidas como racistas por clientes e não clientes, a postura da empresa em admitir o erro e se retratar aparenta ser mais um indicativo de proximidade com as demandas sociais dos seus clientes.

Portanto, aparentemente, a diversidade e a inclusão das minorias, tem potencial para representar benefícios sociais relevantes e, considerando a importância do sentimento de pertença apresentado por D. Aaker (2015), capacidade de serem vistas inclusive como fator de decisão.

O sentimento de pertença é exatamente o que o Nubank espera, de maneira que ele aparece sob os mesmos termos em uma parte da entrevista.

Hoje no Nubank a gente tem mais de 30% da equipe que se identifica como LGBTQI e enfim, então são diversos grupos de minorias que historicamente são sub-representadas, mas que encontraram no Nubank um lugar que não só valorize a diversidade mas que promove a verdadeira inclusão dessas pessoas, o pertencimento delas a esse time que é tão forte quanto mais diverso ele é.

Tal declaração reforça o propósito maior da empresa de empoderar as pessoas, justamente por colocar mais uma vez, publicamente, a necessidade de valorização de “diversas minorias sub-representadas”.

Ainda que sejam benefícios sociais menos evidentes nos esforços de comunicação que os citados anteriormente (representatividade e inovação). É bem provável que muitas pessoas,



principalmente as mais sensíveis a tais temas, estejam mais propensas a confiar sua vida financeira a uma empresa que demonstre pensar como elas pensam. É exatamente este tipo de posicionamento, que para algumas pessoas pode parecer supérfluo, que D. Aaker (2015) defende ao afirmar que as pessoas naturalmente precisam se perceber num nicho social, e que este ponto de referência social pode influenciar na escolha das marcas de produtos ou serviços que tais pessoas consomem.

## **4.2 Personalidade aparente**

Ao buscar, no conteúdo coletado, traços de personalidade, percebe-se que existe uma variação considerável de linguagem entre as plataformas. Não tanto entre o Facebook e o Instagram, mas entre estas duas plataformas e o material coletado junto ao Youtube. Tal situação, contudo, não indica que a empresa esteja demonstrando incoerência em sua personalidade, uma vez que o conteúdo postado no Youtube também é compartilhado nas outras plataformas. Ademais, D. Aaker (2015) e Roberts (2004) convergem na opinião de que as marcas possivelmente são interpretadas através da assimilação de traços de personalidade humana na relação entre cliente e marca, e sendo assim, essa diferença de linguagem entre as plataformas é bastante compreensível, e inclusive pressuposta na idealização delas. É notório que a mesma pessoa pode usar o Youtube com um certo tipo de linguagem (cunho humorístico ou informativo, por exemplo) e o Instagram com outra totalmente diferente. Inadmissível seria se houvesse uma divergência de propósito e valores comunicados em cada uma das plataformas, e, caso isso acontecesse, seria impossível manter esta dupla personalidade sem obter em contrapartida a expressa repulsa do público em geral.

Dito isto, é necessário relembrar os 38 principais traços ou características, que foram dispostos em 5 principais dimensões de personalidade humana (figura 10), pelas quais as marcas expressam sua personalidade no Brasil, segundo o processo de análise fatorial realizado por Muniz e Marchetti (2005).

### *4.2.1 Traços de personalidade humana.*

Seguindo os principais traços de personalidade aferidos por Muniz e Marchetti (2005) em marcas brasileiras, e confrontando os mesmos com os dados coletados nesta pesquisa, é perceptível que o Nubank não se propõe em nenhum momento a ser uma marca vista como sofisticada ou sensível.

Tanto pela linguagem quanto pelo posicionamento adotado, o Nubank parece não ter a

intenção de ser visto como sofisticado, principalmente pelo caráter inclusivo do modelo de negócios com o qual a empresa se consolidou. Tanto o colaborador entrevistado quanto os cofundadores da empresa afirmam que a empresa está mais interessada em entregar produtos financeiros para quem nunca teve acesso a eles do que em fornecer produtos exclusivos a uma classe especial de consumidores.

Esta postura fica ainda mais evidente se analisarmos as justificativas para a fila de espera, que a empresa possuía no início, por um cartão de crédito. Tanto o colaborador quanto a cofundadora Cristina Junqueira dão explicações que dissolvem a hipótese de que tal fila existisse para fomentar o sentimento de exclusividade nos clientes aprovados.

Na entrevista ao programa “Mulheres”, a declaração de Cristina Junqueira indica uma postura da empresa justamente no sentido de inclusão. Segundo ela a empresa preferia manter as pessoas na fila de espera, para que talvez no futuro a empresa conseguisse admiti-lo, do que simplesmente rejeitar a solicitação do cliente por um cartão. Uma postura evidenciando exclusividade e sofisticação agiria justamente rejeitando clientes, de maneira a se aumentar a dimensão de sofisticação com base no “seleto” grupo de clientes aprovados.

São decisões assim que constituem posturas públicas capazes de construir uma personalidade forte. Para a maioria das pessoas, são as atitudes empresariais que transpassam o âmbito das ideias e chegam no modo de atuação da empresa que demonstram essa força e convicção quanto ao que entrega e defende.

Ter uma personalidade forte, na opinião dos entrevistados, é atingir um estágio superior no processo de evolução da marca. Nesse estágio, a marca é vista como algo maior do que o produto ou serviço, e na medida em que fica mais forte nessas dimensões tem mais condições de expandir-se para outros negócios (extensão de marca). (MUNIZ; MARCHETTE 2005. p. .9)

Para justificar o entendimento de que a marca Nubank não se expressa pela dimensão da sensibilidade, é necessário entender que isso não significa que a marca seja insensível socialmente. Como visto na subcategoria dos benefícios sociais, a marca se mostra bem atuante em relação aos temas relevantes como igualdade profissional de gênero e defesa das categorias sub-representadas em ações e políticas práticas. Considerando que a maioria das empresas não possui a mesma postura, tais ações a situam muito mais na dimensão da “audácia” do que da “sensibilidade”, pois esta última, segundo Muniz e Marchette (2005), engloba traços de delicadeza, romantismo e sentimentalismo.

Logo, restam como dimensões de personalidade que podem ser atribuídas ao Nubank a “Audácia”, “Credibilidade” e a “Diversão”. Aqui já apresentadas em ordem de intensidade presente nos dados coletados.

Toda a argumentação anterior quanto ao benefício social da inovação deixa evidente que a primeira das dimensões de personalidade atribuídas ao Nubank é a “Audácia”. Segundo Muniz e Marchette (2005), a dimensão da “Audácia” engloba 5 traços de personalidade. Ou seja, uma marca é vista como audaciosa quando se diferencia sendo ousada, moderna, atualizada, criativa, corajosa e jovem. Todos esses adjetivos são identificados com frequência no conteúdo publicado pelo Nubank.

O “Post\_26/09/2019\_Instagram” é um bom exemplo de comunicação para exemplificar a audácia expressa pela *startup*:



**Figura 40** — *Printscreen* do Post\_26/09/2019\_Instagram.

Fonte: O Autor.

A postagem em questão é de um vídeo de campanha onde duas pessoas se entreolham, como se houvesse algo a ser resolvido, e em seguida fazem uma transação entre contas Nubank acionada por QR code. Não existe uma narração, nem mesmo fala dos personagens. Em várias camadas de sentido, é perceptível que estão comunicando algo tão fácil quanto inovador, em linguagem totalmente descontraída e até mesmo informal.

Na legenda, o Nubank pergunta: “Depois do rolê você já escutou o famoso ‘Faz essa que eu te pago depois’”? Existe uma conotação de jovialidade no ambiente criado pela pergunta, mas especialmente na utilização de termos como “Rolê” e “Faz essa”, pois são expressões bem recorrentes no público jovem da empresa.

Na segunda parte da legenda, continua: “Relaxa, no Nubank você transfere pelo QR code da sua NuConta de um jeito rápido, fácil e indolor”. Tanto o vídeo quanto a legenda expressam a facilidade que a tecnologia utilizada pela *startup* oferece, e mesmo que o uso de QR Codes não seja uma exclusividade do Nubank, poucas instituições financeiras a ofereciam à época da maneira que é mostrada no vídeo desta postagem.

O propósito maior de “lutar contra a complexidade e empoderar as pessoas”, que já foi analisado anteriormente, expressa tanto o ideal de mudança do mercado financeiro atual quanto passa a ideia de confronto. E considerando que esta é uma análise sobre a personalidade aparente do Nubank, é presumível que uma fintech que se propõe a empoderar as pessoas, lutando contra a complexidade de um mercado tão burocrático quanto é o financeiro, precisa ser no mínimo criativa e audaciosa. Dois traços que direcionam a personalidade do Nubank justamente para a dimensão da “audácia”.

A segunda dimensão evidente na comunicação do Nubank, dentre os dados coletados, é a da “Credibilidade”, quase na mesma proporção da “Audácia”, a *startup* sempre busca reiterar a confiabilidade das suas operações financeiras e do seu modelo de negócio.

A imagem de empresa confiável tem sempre grande importância para as *startups*, que, segundo Ries (2004), são essencialmente empresas que atuam em ambientes arriscados com alto índice de intempéries. Para as fintechs, que são empresas de tecnologia do setor financeiro, a necessidade de expressar confiabilidade torna-se ainda mais significativa.

O movimento natural de mercado tende a eliminar as empresas não confiáveis. Por isso, muitas empresas optam por compensar o descrédito de imagem que provém de experiências ruins dos usuários, ou mesmo de escândalos maiores, com investimentos em marketing e propaganda que busquem recuperar a imagem de empresa confiável na opinião do público.

Segundo Araújo (2018), ainda existem muitos gestores que voltam seus recursos para campanhas mais conservadoras e herméticas, visando mais o lucro em curto prazo do que a

construção de uma marca forte, mas, no caso do Nubank, a decisão por não investir em marketing e propaganda tradicional parece ter favorecido em muito a imagem de empresa confiável.

A empresa optou por investir na realização da sua primeira campanha publicitária depois de 5 anos de operação, quando o patamar de “unicórnio” já havia sido alcançado e mais de 4 milhões de clientes já utilizavam o cartão de crédito Nubank. É um padrão muito diferente do que os brasileiros estão acostumados no que se refere às instituições financeiras.

Pelas declarações de Cristina Junqueira em entrevista aos programas Mulheres (2018), é possível perceber que foi uma decisão bem resolvida internamente, e que a opção por não investir em marketing tradicional como os concorrentes foi tomada sob justificativas que apontam justamente para a confiabilidade da organização:

A lista de espera ela funciona assim, como os nossos modelos de crédito estão o tempo todo evoluindo, a cada mês tem cliente novo pagando a fatura e a gente tá sempre atualizando, a gente mantém os clientes que a gente não consegue aprovar imediatamente numa fila por até 90 dias. E a gente sempre tem pelo menos meio milhão de clientes nessa fila de espera. Porque pode ser que daqui duas semanas o nosso modelo mude e eu possa aprovar essa pessoa.[...] Então é pra isso que serve a nossa fila de espera (JUNQUEIRA, 2018, s.p.).

Nesta entrevista, a fundadora do Nubank declara que a fila de espera era uma alternativa para que a empresa não recusasse muitos novos clientes de imediato, e esta postura indica que apesar de a empresa ter se beneficiado da mídia espontânea decorrente de um senso de exclusividade, isso foi uma consequência natural do modelo de negócio, e não uma postura planejada como parte da estratégia de *branding*.

Por outro lado, a divulgação de conquistas e premiações tem a função estratégica de contribuir para a noção de credibilidade que a empresa deseja comunicar. Não é uma estratégia nova, nem exclusiva de empresas *startup*, mas como parece ser uma constante da estratégia de comunicação do Nubank nas mídias sócias, merece ser ressaltada. Um exemplo de postagem tendo premiações do Nubank como assunto pode ser vista na figura 41, a seguir:

**Figura 41** — *Printscreen do Post\_04/09/2019\_Instagram.*



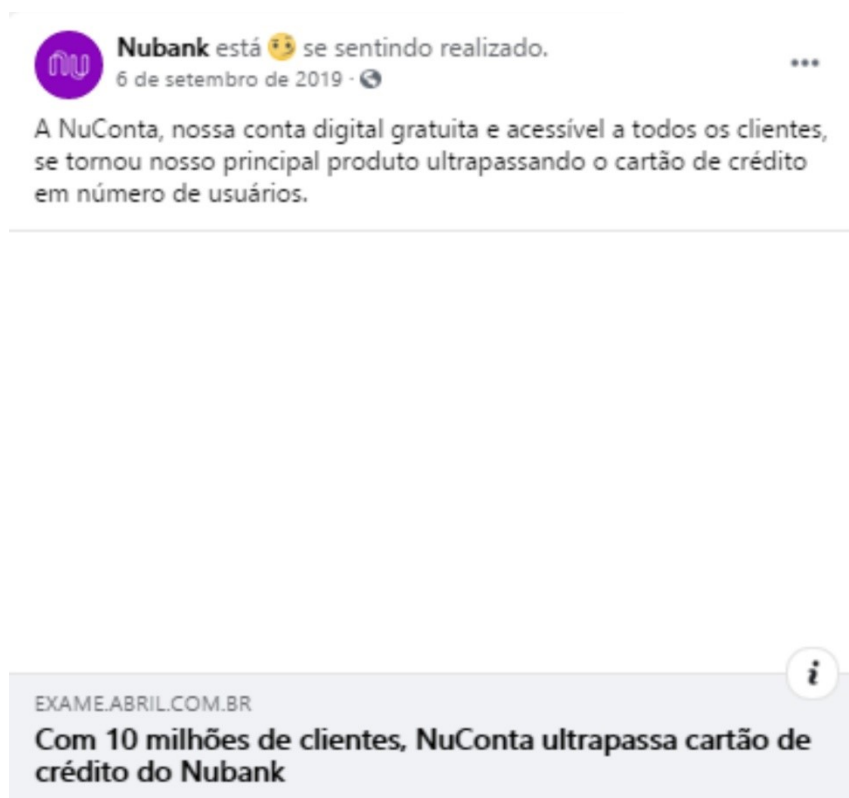
Fonte: O Autor

Na postagem, o Nubank divulga que foi eleito a *startup* mais desejada para se trabalhar pelo ranking da plataforma LinkedIn, e ilustra a importância da conquista postando um bolo decorado com as cores e a marca da organização.

Divulgar premiações é comum, e quase sempre positivo. Mas o fato de a organização divulgar o prêmio de organização desejada para se trabalhar, reforça a imagem de empresa promissora, afinal ninguém quer entrar para uma organização que caminha para o fracasso. Além de que, muitas vezes, nas entrevistas, os fundadores da empresa dizem que sua maior dificuldade de expansão está na contratação de pessoas com conhecimento nas áreas de finanças e tecnologia. Estas informações combinadas criam significados em relação a marca

Nubank em várias camadas. As mais evidentes parecem ser que empresa é promissora, e que está um passo à frente no quesito de tecnologia utilizada, uma vez que mesmo com a infinidade de pessoas buscando oportunidades no mundo, a empresa ainda afirma que para o seu modelo de negócios, ela ainda encontra dificuldade na contratação de pessoal capacitado.

Outro post que pode demonstrar este posicionamento, aconteceu no Facebook:



**Figura 42** — *Printscreen do Post\_06/09/2019\_Facebook.*

Fonte: O Autor.

Na imagem, vê-se que a empresa compartilha um link com uma notícia da revista Exame, comunicando que o produto Nuconta havia atingido o número de 10 milhões de clientes, superando o número de clientes que se tornaram clientes da empresa adquirindo um cartão de crédito.

Mais uma vez, são informações divulgadas no intuito de reforçar a confiabilidade da organização. Sem entrar no mérito de quantas camadas de significado uma informação como essas pode gerar, é possível afirmar que tanto os traços de “modernidade” e de empresa “atualizada”, que fazem parte da dimensão da “audácia”, ficam evidentes neste tipo de

publicação, bem como traços de “confiabilidade” e “consistência” da dimensão denominada “credibilidade”, que são tão importantes para a continuidade de um modelo de negócios fundamentado na capacidade de inovação.

No tocante à “Diversão”, terceira dimensão de personalidade identificada, foi possível encontrar vários traços de personalidade que indicam que o Nubank é uma empresa que se esforça para ser vista como “bem-humorada” e “extrovertida”. Não com tanta frequência como faz para se mostrar “inovadora” e “confiável”, mas tendo em vista que a maior parte dos seus clientes estão entre 18 e 35 anos de idade (segundo o colaborador entrevistado), parece importante que a linguagem utilizada para falar com público seja adaptada.

O Nubank parece se mostrar inovador inclusive pela forma como utiliza uma linguagem bem-humorada, para tratar de assuntos financeiros. Segundo D. Aaker (2015), é necessário muita a atenção no planejamento de uma estratégia que se ampara numa personalidade marca, pois os traços de personalidades devem ser devidamente ponderados e proporcionados. “Uma personalidade de marca pode definir um relacionamento entre as pessoas ” (AAKER, D; 2015, l. 740), e se a empresa se esforçasse para ser “divertida” o tempo todo poderia construir uma imagem de descompromisso, o que contribuiria negativamente para uma empresa do ramo financeiro.

De acordo com os dados coletados, o Nubank parece ponderar muito bem a proporção entre as dimensões de personalidade. Apesar da empresa sempre se comunicar com uma linguagem mais “jovial”, nas plataformas Facebook e Instagram a dimensão de empresa “Divertida” só se apresenta quando os vídeos do Youtube são compartilhados, e nenhuma postagem coletada pôde ser vista unicamente como divertida.

Dois dos quatro vídeos postados no Youtube são explicitamente divertidos. O vídeo denominado “O que há de errado com a conta Nubank” que já foi citado anteriormente, e o “ASMR para acabar com o estresse bancário” que pode ser utilizado para evidenciar traços que podem fazer com que o Nubank seja visto como marca “bem-humorada”.

Para fortalecer este entendimento, algumas observações acerca do contexto de publicação do “Post\_05/09/2019\_Youtube” (ver figura 43) se fazem necessárias:



**Figura 43** — *Printscreen* do Post\_05/09/2019\_Youtube (sobre ASMR<sup>11</sup>).



Fonte: O Autor.

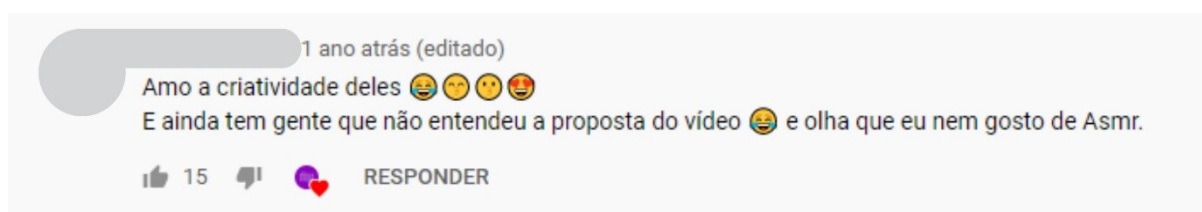
No vídeo, um funcionário do Nubank aparece em close frontal, com fones de ouvido e falando muito baixo num microfone condensador, exclusivamente para emitir sons sugestivos relacionados ao ambiente dos bancos. Então ele grava o som de boletos sendo rasgados, amassados, e cartões sendo cortados (simbolizando cartões de bancos ruins).

Esta campanha demonstra o devido senso de proporção entre as dimensões da “diversão” e da “audácia”, pois o tom cômico da campanha não vem de uma piada, ou algo que desmereça os adeptos de vídeos do gênero, mas do contexto da época em que foi

<sup>11</sup> A sigla em inglês para Autonomous Sensory Meridian Response nada mais é do que uma resposta meridional sensorial autônoma, ou seja, uma sensação agradável gerada no corpo por um estímulo externo, que nos vídeos de ASMR costuma ser sonoro ou visual.

publicado. Vídeos de ASMR haviam viralizado no Youtube alcançando milhões de visualizações, e é surpreendente que uma instituição financeira tenha se comunicado em uma linguagem tão atual (relativamente à época em que foi publicado) para reforçar seus valores e propósito maior.

Um dos comentários em resposta ao “Post\_05/09/2019\_Youtube” pode ser tomado como exemplo da identificação de traços das dimensões de personalidade através dos conteúdos publicados:



**Figura 44** — *Printscreen do Comentário2\_Post\_05/09/2019\_Youtube.*

Fonte: O Autor.

No “Comentário2\_Post\_05/09/2019\_Youtube”, publicado em resposta ao vídeo do ASMR, a cliente afirma em meio a muitos emojis expressando carinho e gargalhadas que ama a criatividade da marca. Muitas pessoas assimilam traços de personalidade e não se manifestam abertamente em relação a eles, não é uma obrigatoriedade, porém é perceptível que isso acontece com mais frequência no Youtube e no Instagram que nas outras plataformas. No Facebook, que é a plataforma onde mais comentários classificados como “muito ruins” foram encontrados, basicamente não existem manifestações que possam ser interpretadas como atribuição de personalidade.

Isso pode ser um indício de que a empresa talvez precise repensar sua linguagem para esta plataforma. Não para diminuir as reclamações, pois nem a melhor personalidade de marca pode conter a necessidade de um cliente em expressar sua insatisfação, mas ao menos para aumentar a quantidade e a relevância de comentários positivos.

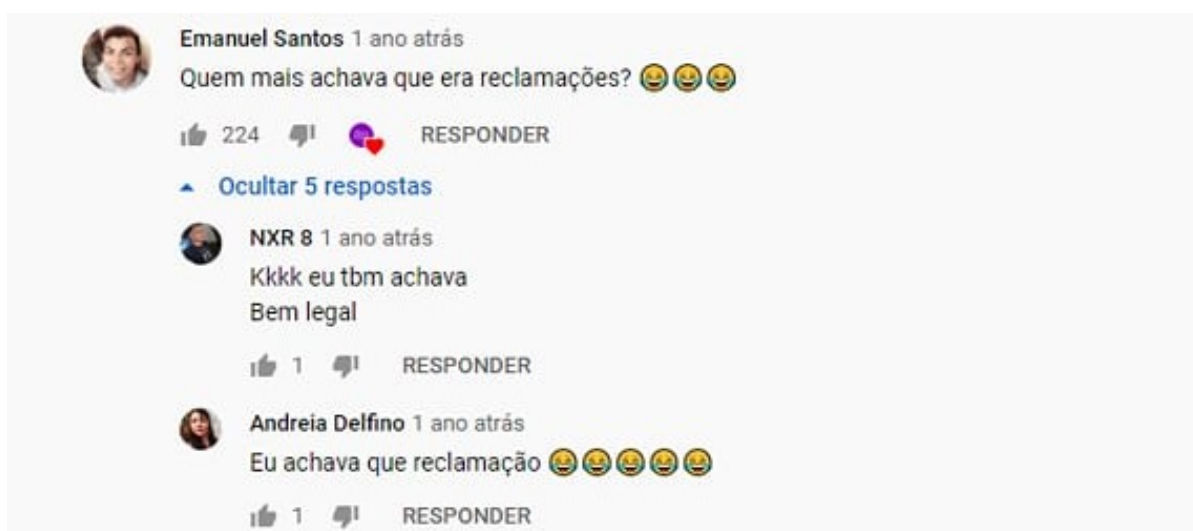
É bem provável que existam outras camadas de sentido nesta campanha que podem colaborar com a estratégia de *branding* do Nubank, mas existem duas que são evidentes. A primeira e mais explícita vem do caráter “bem-humorado” do vídeo, e a segunda, apesar de não ser tão explícita, é muito forte: a “ousadia” de um banco que se comunica assim, quebra muito o estereótipo do que as pessoas idealizam como banco.

O próprio D. Aaker (2015) reflete sobre estes estereótipos para argumentar sobre a construção de uma personalidade de marca:

Uma personalidade confiável, conservadora e fiel pode parecer chata, mas ainda assim reflete as características que buscamos em um assessor financeiro, em um serviço de jardinagem ou médico (AAKER, D.; 2015, l. 738).

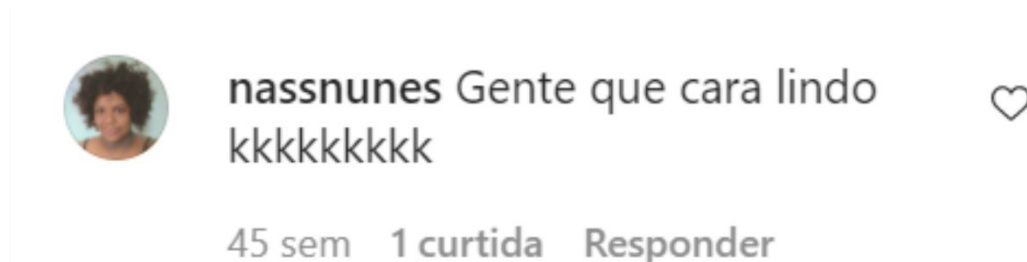
O trecho acima reforça que os traços de personalidade de marca percebidos pelas pessoas têm grande influência sobre a tomada de decisão final. Em se tratando deste vídeo, parece que a personalidade que o Nubank busca construir é muito menos embasada em fatores conservadores do que as personalidades às quais as empresas financeiras normalmente recorrem, se mostrando diferente das demais ao se comunicar de maneira diferente e aparentemente disruptiva.

E apesar de não ser a principal dimensão de personalidade comunicada pelo Nubank, muitos dos comentários coletados em resposta ao conteúdo publicado pela empresa indicam que o público se diverte com a linguagem escolhida pela empresa. As figuras 45 e 46, a seguir, evidenciam os exemplos destes comentários frequentes:



**Figura 45** — *Printscreen do Comentário2\_04/09/2019\_Youtube.*

Fonte: O Autor.



**Figura 46** — *Printscreen* do Comentário2\_26/09/2019\_Instagram.

Fonte: O Autor.

Nestes comentários acima, temos o “kkkk”, smiles de gargalhada que são manifestações indicando que a pessoa, sorriu, achou graça ou se divertiu com o conteúdo publicado. No “Comentário2\_26/09/2019” por exemplo, o comentário postado pela pessoa nem mesmo era condizente com o que era comunicado na postagem, ela apenas elogiou a beleza do ator do vídeo.

Por mais que pareça trivial a existência de comentários assim nas mídias sociais, do ponto de vista dos traços de personalidade, eles podem ser indícios da conotação que as pessoas estão percebendo em relação ao conteúdo publicado, e se estes sentimentos se repetem de forma recorrente, consequentemente serão atribuídos à marca Nubank como traço de personalidade. Uma marca pode ser mostrar carinhosa ou apenas alguém com quem você se sente à vontade e “refinar a definição do relacionamento, seja ele de amizade ou não, pode oferecer clareza e profundidade” (AAKER 2015, l. 757).

Aparentemente existe ainda um esforço do Nubank, totalmente vinculado ao seu propósito maior, de se posicionar como marca solidária e mais atenta às pessoas que as demais. E ressaltar os benefícios sociais provenientes do relacionamento com o Nubank é quase uma constante nos esforços de comunicação. “O brasileiro médio gasta centenas de reais por ano em tarifas, as pessoas as vezes não gastam isso com educação, isso é transformacional para economia e para sociedade” (JUNQUEIRA, 2020b), disse a cofundadora do Nubank ao justificar porque a *startup* optou por não cobrar tarifas como os demais bancos. Isso se repete em vários esforços de comunicação da empresa, e estão dispostos continuamente no site oficial da empresa.

Afirmações como: “Somos NUs, ou seja: justos e transparentes na conduta, diretos e objetivos na comunicação, e tratamos cada cliente como uma pessoa”, “somos contra burocracia, papelada, agências e centrais de atendimento caras e ineficientes” e “somos a

favor de ouvir e valorizar a sua opinião, e de merecer a sua confiança como cliente” (NUBANK, 2020) são comunicadas como parte inerente do modelo negócio do Nubank, e consequentemente, por se colocarem como a instituição financeira que age como as outras não agem (na perspectiva do Nubank), é um traço de personalidade para ser disposto como pertencente a dimensão da “audácia”.

Tomando como base então todo o conteúdo coletado, é perceptível que o Nubank busca comunicar uma personalidade de marca nas dimensões da “Credibilidade”, “Audácia” e “Diversão”, sendo que as duas primeiras são o cerne do seu modelo de negócio, e a dimensão da “Diversão” é tomada justamente para aprofundar a percepção dos traços de personalidade que diferenciam o Nubank das demais instituições financeiras.

O conceito de uma relação entre uma marca e uma pessoa é análogo àquele entre duas pessoas (AAKER, D; 2015, l. 741), e por isso do ponto de vista de uma estratégia de *branding* e construção de sentidos, ainda que o modelo de negócio não exija que a marca seja “divertida” para ser bem sucedida, os traços de personalidade voltados para esta dimensão cumprem a função primária do *branding* de diferenciação e significação da marca frente ao público.

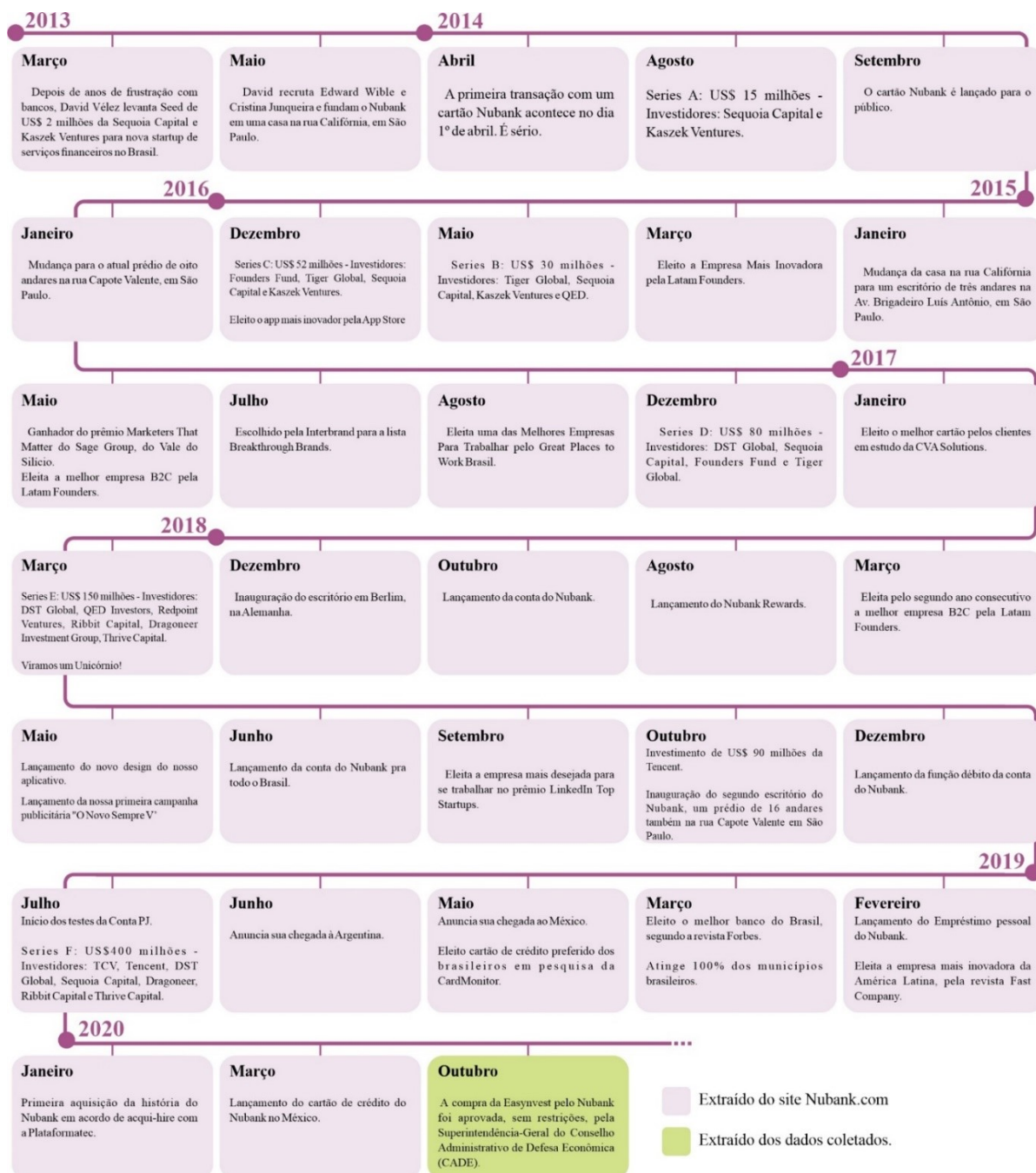
Existem comentários demonstrando grande insatisfação com a marca, e é perceptível que para estes clientes o esforço de comunicar uma personalidade podem não surtir efeito, é essa a divergência entre personalidade aparente e percebida na experiência de consumo que, segundo D. Aaker (2015), deve ser evitada ao máximo, e que se repetida sistematicamente, tem potencial para invalidar todos os outros esforços de *branding*.

#### 4.2.2 Trajetória da marca

Dentre todos os dados coletados, a maior fonte de informações para a análise da trajetória da marca e seus impactos à personalidade aparente veio do site oficial do Nubank. É fato que por muitas vezes esses fatos foram mencionados em entrevistas e declarações públicas, mas nestes casos não traziam informações suficientes quanto ao período ou contexto em que ocorreram.

Por isso, tomando os pontos mais importantes da trajetória do Nubank, segundo a própria *startup*, temos a seguinte cronologia:

**Figura 47 — Histórico da empresa Nubank.**



Fonte: O Autor.

Como dito anteriormente, a maior parte das informações dispostas nesta *timeline* foi extraída diretamente do site do Nubank, mas um acontecimento mais recente foi encontrado nos demais dados coletados, e, por sua importância para a realização desta pesquisa, teve de ser adicionado ao final da *timeline*, motivo pelo qual está sinalizado em cor diferente.

A *timeline* é composta basicamente dos fatores mais significativos na trajetória da

*startup*. Ela divulga o mês e o ano em que ocorreram a inauguração, as mudanças de endereço, o lançamento dos produtos para o público, a data em que aconteceram cada uma das oito rodadas de investimentos, bem como os nomes das empresas que realizaram os aportes.

O Nubank é uma empresa na qual a transparência do modelo de negócios é uma premissa comunicacional desde o princípio, o que em teoria facilita muito a análise da sua trajetória e a postura nas suas principais decisões.

De acordo com Roberts (2004, p. 91), “as lovemarks são como famílias – combinam o aprendizado do passado, com a dinâmica do presente, para criar grandes futuros”. Neste contexto, o Nubank parece se orgulhar das etapas anteriores do negócio, e isso por si só pode ser entendido como um traço de personalidade da dimensão da “credibilidade”. Principalmente pela divulgação dos investidores, que, do ponto de vista financeiro, é forte indício de confiabilidade do negócio. Manter uma empresa financeira por tanto tempo sem a realização de um IPO indica que seus investidores confiam plenamente na estrutura de gestão, no modelo de negócio e na capacidade que ele tem de escalar e se tornar ainda maior. Ainda que sejam somente indícios e não uma análise financeira detalhada propriamente dita, são fatores que trabalham a favor da percepção da marca frente ao público em geral, pois são recebidos como traços de confiabilidade.

D. Aaker (2015, l. 852), por sua vez, afirma que “as marcas abençoadas com uma personalidade têm uma vantagem enorme para conquistar e manter sua visibilidade, diferenciação e fidelidade, pois, normalmente, copiar uma personalidade é bastante difícil e ineficaz”. Neste sentido a trajetória do Nubank, com suas rodadas de grandes investimentos, o sucesso de seus produtos e suas expansões bem-sucedidas para outros países, constitui uma gama de acontecimentos e atributos raramente vistos ao redor do mundo, que podem ser amplamente explorados para a comunicação de uma personalidade de marca com profundidade.

Tudo isso diz muito sobre o que é o Nubank enquanto persona, principalmente no ambiente de investimento das *startups*, onde o mais comum é que as empresas sejam pressionadas a realizar a abertura em bolsa assim que possível. Tanto o colaborador entrevistado, quanto Davi Velez, em sua entrevista ao “Conselho de CEO”, reconhecem que isto acontece pois os investidores muitas vezes têm pressa em aferir lucro em relação ao aporte realizado. De forma mais clara os investidores não visam necessariamente uma

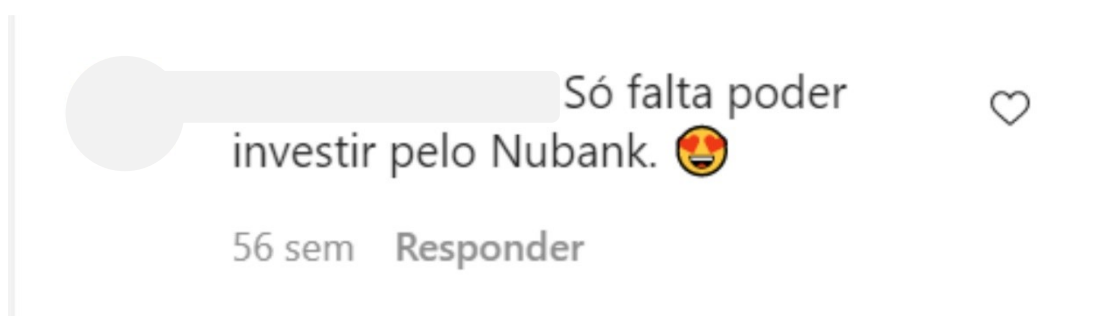
participação no lucro das empresas em que investiram, e sim esperam que a rápida valorização do negócio lhes permita vender sua parte societária a um valor muito superior ao investido inicialmente, ainda que isto signifique a desvinculação total com os processos da empresa.

O que chama a atenção nos dados coletados, é que nenhum dos investidores do Nubank optou por vender sua parte societária até então, e alguns inclusive participaram de mais de uma rodada de investimento aumentando sua participação societária no negócio. Entender toda a lógica de investimento por trás do que as empresas divulgam abertamente foi importante no processo desta pesquisa para entender o quanto as decisões da empresa e as atitudes dos seus investidores expressam a confiabilidade da marca Nubank.

É fato que que “nem todas as marcas devem aspirar a uma personalidade, especialmente enquanto elemento de visão central. Elas podem competir em outras dimensões” (AAKER, D; 2015, l. 791). Observando essa possibilidade, é perceptível que se o Nubank usa sua trajetória como forma de comunicar uma personalidade, ela está toda voltada para a dimensão da “credibilidade” e da “audácia”, considerando todos os fatores relatados aqui anteriormente, que indicam a confiança que o mercado demonstra com a *startup* do ponto de vista financeiro, e as inovações e estratégias pouco comuns do Nubank em contrapartida.

Por fim, existe ainda um acontecimento mais recente na trajetória do Nubank que merece ser ressaltado: a compra da corretora digital de investimentos Easy Invest, que aconteceu em outubro de 2020. Tanto na entrevista ao Roda Viva, quanto ao Invest News, Cristina Junqueira afirma que os clientes frequentemente pediam ao Nubank que atuasse com outros tipos de produtos financeiros. Inclusive, entre os dados coletados, foram encontradas solicitações neste sentido, como se vê nas figuras 48 e 49, abaixo.

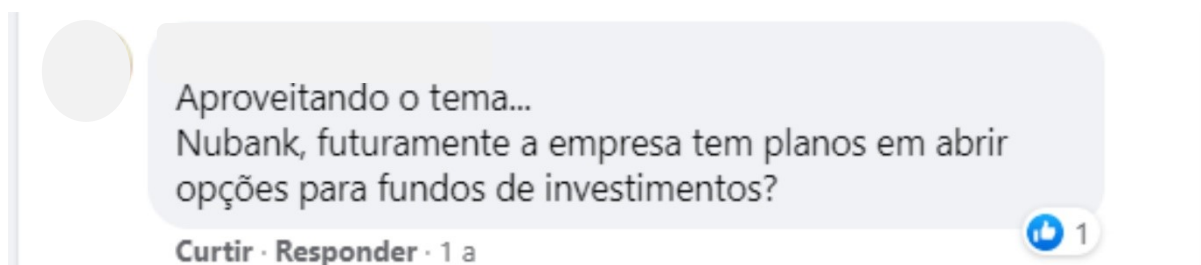
**Figura 48** — *Printscreen* do Comentário4\_05/09/2019\_Instagram.





Fonte: O Autor.

**Figura 49** — *Printscreen* do Comentário6\_13/09/2019\_Facebook.



Fonte: O Autor.

Seja no comentário proveniente do Facebook ou no do Instagram, os clientes solicitam ao Nubank que disponibilize possibilidades de investimento financeiro. Em outras palavras, são clientes querendo estreitar ainda mais seu relacionamento com a marca, confiando a ela algo de muito valor: suas economias.

Pouco menos de um ano depois destes comentários, e não necessariamente por causa deles, o Nubank adquiriu uma das maiores corretoras de investimentos do Brasil, a Easy Invest. Obviamente, a adição de uma empresa dessa envergadura em sua estrutura é uma oportunidade de ampliação dos lucros, mas é também forte indicativo de uma personalidade audaciosa. Não só a compra de uma corretora, mas a intenção declarada por Cristina Junqueira (2020b) ao canal Invest News, de futuramente fazer do Nubank um “One Stop Shop”<sup>12</sup> de produtos financeiros.

Esse ponto recente na trajetória da marca é significativo para reafirmar a postura de inovação, audácia e credibilidade, mas para análise do ponto de vista de uma personalidade aparente comunicada pelo Nubank, é interessante refletir sobre a forma como os gestores da empresa se referem a esta aquisição.

Na entrevista ao canal Invest News, Cristina Junqueira fala sobre a aquisição nestes termos e afirma que “o caso da Easy foi mais uma exceção do que a regra sinceramente. A gente encontrar uma empresa onde os astros se alinham ali duma maneira muito bacana, em relação a propósito, em relação a valores, em relação a portfólio de produtos, que era algo

<sup>12</sup> Expressão americana para a possibilidade de comprar tudo em um só lugar.

que a gente sentia falta” (JUNQUEIRA, 2020b).

É interessante perceber que não só neste trecho, mas na maior parte das entrevistas coletadas, os cofundadores se pronunciam sempre com o posicionamento de que todas as suas decisões foram tomadas para benefício da população, embora seja nítido que todas estas decisões, ainda que tragam tais benefícios, representam a conquista de uma fatia maior de mercado, o aumento da possibilidade de lucro e da tão perseguida escalabilidade das organizações *startups*.

A melhor característica da Easyinvest, segundo Cristina Junqueira, eram “seus propósitos, seus valores e seus portfólio de produtos” (JUNQUEIRA, 2020b, s.p.). Já David Velez, afirma que a intenção, desde o início, era “fazer do Nubank uma empresa voltada para o cliente, com foco no cliente” (VELEZ, 2020, s.p.). Todas essas declarações indicam que o posicionamento da marca está definido, e vem sendo cumprido etapa a etapa. Cada vez que empresa expande sua estrutura e aumenta sua base de clientes, todos os canais pelos quais a marca se comunica noticiam a “conquista” em termos que reforçam o propósito maior comunicado e aprofundam a personalidade da marca frente ao público.

É bom que uma empresa, principalmente do setor financeiro, encontre formas menos agressiva de obter lucro, e que se para obtê-lo ela o faz gerando um benefício social, melhor ainda, porém, por mais que busquem se diferenciar dos grandes bancos incumbentes<sup>13</sup>, não há como afastar a ideia de que todas as decisões de uma empresa buscam aumentar a possibilidade de lucro, a participação de mercado ou a construção positiva da sua imagem (esta última por consequência também viabiliza as duas anteriores), pois é isso que os investidores esperam.

Não se pode afirmar que o Nubank possui um perfil de personalidade modelo que usa para guiar seus esforços de comunicação, afinal “nem todas as marcas devem aspirar a uma personalidade, especialmente enquanto elemento de visão central. Elas podem competir em outras dimensões” (AAKER, D; 2015, l. 791), mas é perceptível que a linguagem utilizada, o propósito maior comunicado e todos os benefícios emocionais geram uma personalidade aparente, ou seja, um perfil de personalidade pelo qual os clientes percebem a marca.

E, neste sentido, o Nubank se comunica com traços de personalidade pertencentes às dimensões da “Credibilidade” e “Audácia” para reforçar seu propósito maior e seus valores,

---

<sup>13</sup> Companhia privada que recebeu concessão; empresa que tem permissão para realizar algo.

enquanto pela linguagem utilizada em seus esforços de comunicação, utiliza traços da dimensão da “Diversão” para tornar mais leve e eficaz o conteúdo comunicado.

Ainda existem divergências no tocante à percepção dos clientes de todas as dimensões utilizadas, e isso se deve principalmente ao efeito gerado pelas experiências ruins de consumo vivenciadas por alguns clientes que se manifestaram comentando nas mídias sociais. Tal situação deve ser um ponto de tensão da estratégia de *branding* da *startup* que merece atenção. De fato, a empresa não deletar os comentários negativos de seus perfis indica transparência com o feedback dos clientes, mas ao mesmo tempo constitui uma referência negativa para clientes em potencial que visitem seus perfis buscando mais informações.

### 4.3 Ressonância emocional

Após a análise de todo conteúdo coletado, é perceptível que a marca Nubank já despertou em algum nível o sentimento de pertença e representatividade para muitos de seus clientes. Nas análises quanto a comunicação dos benefícios emocionais é possível verificar que muitos dos clientes já veem a marca por um viés mais emocional que racional, como se vê na figura 50, abaixo.

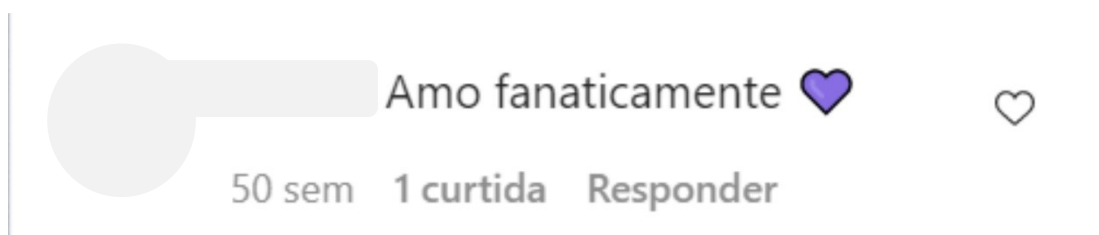


**Figura 50** — *Printscreen* do Comentário6\_09/09/2019\_Facebook.

Fonte: O Autor.

O “Comentário6\_09/09/2019\_Facebook” é um exemplo de comentário com viés somente emocional, pois foi postado em resposta ao compartilhamento de um artigo sobre controle de finanças pessoais. E o cliente em resposta, ao invés de se manifestar sobre o conteúdo publicado, preferiu dizer que ama seu “roxinho”, e inclusive deseja bom dia, como faria para outro usuário.

Outro comentário relevante para a categoria de ressonância emocional é o “Comentário7\_10/09/2019\_Instagram”, que pode ser entendido como *feedback* direto da intenção que o Nubank tem de ser uma *Lovemark*, como visto na figura 51.



**Figura 51** — *Printscreen* do Comentário7\_10/09/2019\_Instagram.

Fonte: O Autor.

O Comentário em questão não significaria tanto, não fosse o contexto em que foi encontrado. Uma pessoa respondeu a postagem do dia 10/09/2019, com a expressão “amo fanaticamente”. O post apresentava os pilares de valor do Nubank, e o primeiro deles consiste numa declaração direta de que a *startup* aspira ser uma *lovemark*. O primeiro pilar descrito no post é: “queremos que os clientes nos amem fanaticamente”, por isso é tão relevante que os clientes venham a esta postagem dizer à marca que estão conseguindo.

Roberts (2004) apresenta um raciocínio, atribuído a Jim Stengel (Diretor da Procter & Gamble), de uma forma um pouco menos subjetiva de avaliação de se uma marca tem potencial para ser vista como *lovermark*:

Uma forma de pensar sobre o que determinada Marca de Amor pode ser é considerar como um consumidor se sentiria se ela fosse retirada do mercado. Qual seria a reação das pessoas? [...] Portanto, esse é o reflexo de uma conexão emocional e de uma ligação com a marca que vai além da razão. (ROBERTS, 2004 p. 79)

De fato, em várias declarações coletadas, clientes alegam com orgulho que o Nubank faz parte seu dia a dia, e, como descrito anteriormente, por vezes se manifestam publicamente pedindo que o Nubank desenvolva determinado produto ou serviço para atendê-los em outras situações cotidianas.

Mas, tal como Roberts (2004) afirma, as *lovemarks* são pessoais, e cada pessoa tem suas motivações particulares para declarar amor por alguma marca. E por isso, ao invés de estipular uma lista de critérios a serem cumpridos para que uma marca pudesse ser classificada como *lovemarks*, o autor preferiu listar os elementos que constituem os três atributos (Mistério, Sensualidade e Intimidade) mais frequentes em marcas que se tornam *lovemarks*.

Dessa forma, como discutido na sessão 3.2, que apresentou o procedimento de análise da pesquisa, esta categoria se destinou a encontrar no conteúdo coletado os elementos condizentes com os apresentados por Roberts (2004) para construir sentido e estreitar o relacionamento entre cliente e marca.

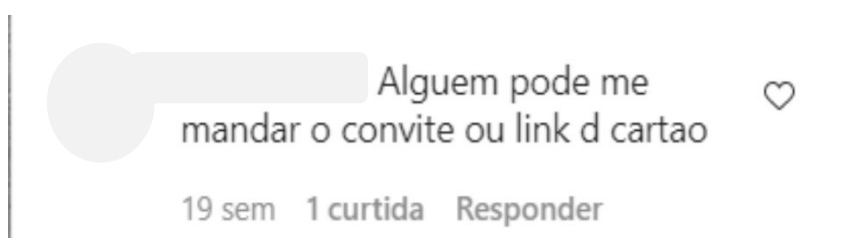
#### 4.3.1 *Mistério*

O mistério de uma marca é tudo que a empresa consegue transmitir por meio de histórias fabulosas, combinando passado presente e futuro; grandes mitos e ícones; e instilando inspiração (ROBERTS 2004, p.88). Segundo o autor, o problema das empresas atuais é que, em sua maioria, menosprezam o poder do Mistério estando mais determinadas a moldar o mundo conforme seus próprios sistemas e processos.

Considerando todo o material coletado, em especial as entrevistas cedidas pela cofundadora Cristina Junqueira e a entrevista com o “Colaborador”, é possível afirmar que, nos primeiros anos de lançamento, o mistério em torno de um cartão de crédito que não cobrava nenhuma tarifa, somado ao mistério em torno dos critérios da fila para a aprovação de novos clientes, gerou muita divulgação espontânea favorável à marca. Tal situação, atualmente, aparenta não funcionar de maneira positiva, dada a falta de informações sobre os sistemas e processos internos da empresa.

Mesmo depois da flexibilização dos critérios de aprovação foram encontrados comentários perguntando sobre os convites pessoais que foram a primeira estratégia de prospecção de novos clientes da *startup*:

**Figura 52** — *Printscreen* do Comentário4\_11/09/2019\_Instagram.



Fonte: O Autor.

Este é um comentário, feito em 2020 em um post de 2019, que foi elencado entre os dez primeiros, pois, por algum motivo, o algoritmo do Instagram entendeu que ele era relevante. Nele a pessoa pergunta se alguém tem convites disponíveis para que ela possa

solicitar um cartão. Ainda hoje a indicação de amigos existe, mas na época em que foi escrito este comentário, já não havia a fila de espera, e qualquer pessoa poderia solicitar seu cartão pelo aplicativo. O fato de uma pessoa interessada ter se dedicado a ir ao perfil de uma empresa, perguntar sobre o convite para ter o cartão, que foi uma das primeiras estratégias de lançamento, indica o quanto tal estratégia repercutiu organicamente, e que a “história” dos convites ainda repercute, passando de pessoa em pessoa, mesmo não sendo a informação mais atual.

Já no início da análise do material, o confronto entre o que Roberts (2004) define como benefícios de uma marca misteriosa em algum nível, com os valores e o propósito maior comunicado pelo Nubank, é visível na escolha do nome “NU” pela premissa de transparência, de forma que se possa permitir que o mistério faça parte da sua estratégia de *branding*. Após a identificação dos elementos de mistério dispersos nos conteúdos publicados, ficou explícito que o mistério de uma marca não necessariamente está no nível de informação a qual os clientes têm acesso, mas que quando este nível de informação é muito baixo, o mistério em torno da marca pode funcionar de maneira totalmente inversa ao que se espera.

Roberts (2004) afirma que dentre os elementos que compõem os atributos principais de uma *lovemark*, alguns são padrões em todos os elementos fundamentais, mas isso não acontece necessariamente com todas as *lovemarks*. É esta a situação em que se encontra o Nubank: *Lovemark* em potencial.

A marca não lança mão de mitos e ícones para se tornar interessante, o que faz com que seja vista como uma marca recente, não tendo amparo em um passado de tradição. Porém, parece ter em mãos a “grande” história da motivação inicial do seu empreendimento, uma perspectiva de futuro baseada no sucesso na conquista do seu propósito maior, e a capacidade de inspirar seus clientes a pensar nos produtos financeiros por uma perspectiva mais independente da figura do gerente e do banco tradicional.

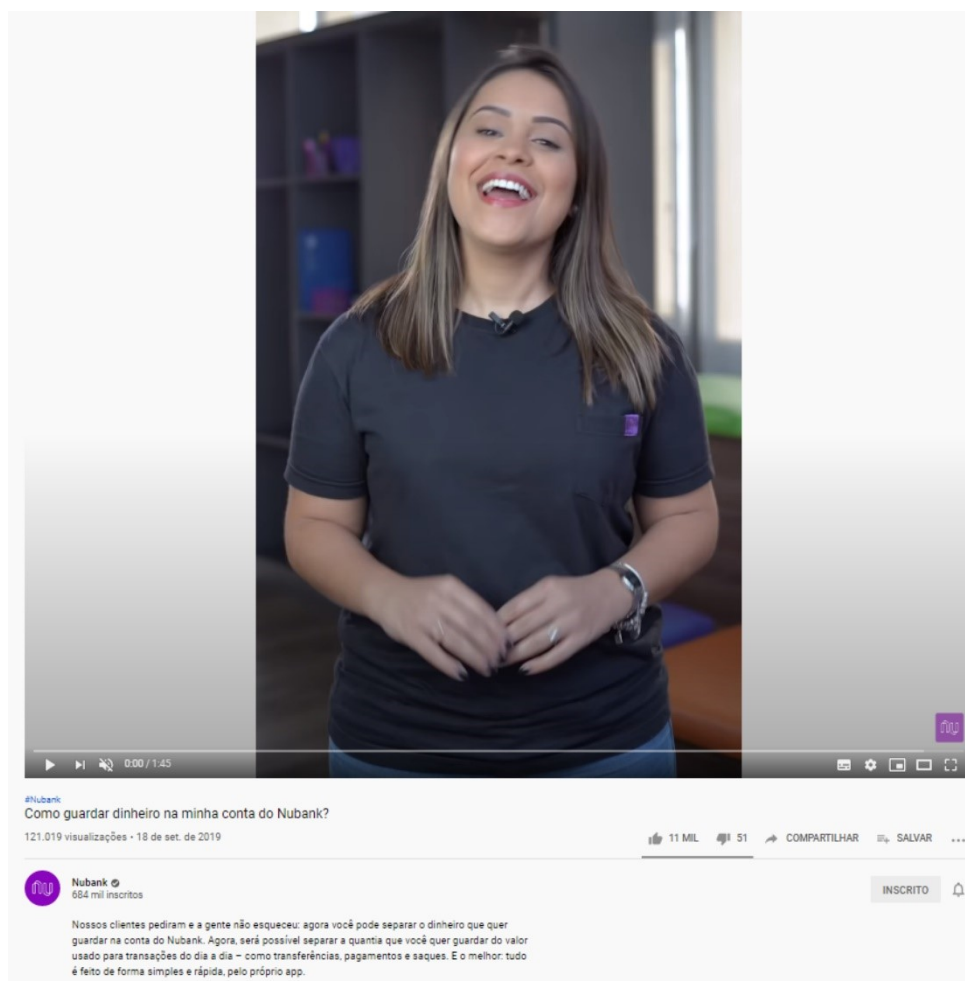
Nas entrevistas concedidas pelos cofundadores do Nubank que foram coletadas para análise, é possível perceber a coerência e a consistência dos fatos que formam a história de fundação da *startup*. Cristina Junqueira, como exposto anteriormente, deixa claro em suas declarações que o Nubank nasceu da revolta com os grandes bancos. Segundo ela, “o brasileiro hoje, paga as maiores taxas por um serviço péssimo” (JUNQUEIRA, 2020a). Não somente, Davi Velez também se pronuncia neste sentido:

Eu sempre conto a história da minha aventura de abertura de conta lá num banco aqui em São Paulo. Uma tarde eu tive que ir lá na Faria Lima, abrir uma conta num dos grandes bancos, entrei na agência e foi a pior experiência de consumidor que eu tive na minha vida. Ter que passar por essa porta blindada, a prova de metais, tem um guarda armado de olhando aí como quase que um criminoso. Os alarmes começaram a soar eu tive que sair deixar meu laptop minha chave celular no *locker*, voltar entrar na agência aguardar 45 minutos, falar com esse gerente. E esse foi só o começo de um processo de umas 20 horas ao longo de uns 5 meses que eu empreendi em abrir uma conta simples bancária com cartão de crédito (VELEZ, 2020).

Em meio a todas as informações relevantes de “como”, “quando” e “porque” fundaram o Nubank, eles estão na verdade comunicando o que o Nubank promete solucionar na vida das pessoas. São exatamente estas promessas que têm potencial para construir significado. O mundo das informações é áspero demais para estimular qualquer mudança na emoção ou na ação. As *lovemarks* usam histórias para mostrar como a informação é importante (ROBERTS, 2004 p. 88).

Quanto a explorar sonhos, um dos posts coletados exemplifica bem as situações em que o Nubank se ampara nos sonhos dos seus clientes para aproximar a relação entre cliente e marca:

**Figura 53** — *Printscreen* do Post\_18/09/2019\_Youtube.

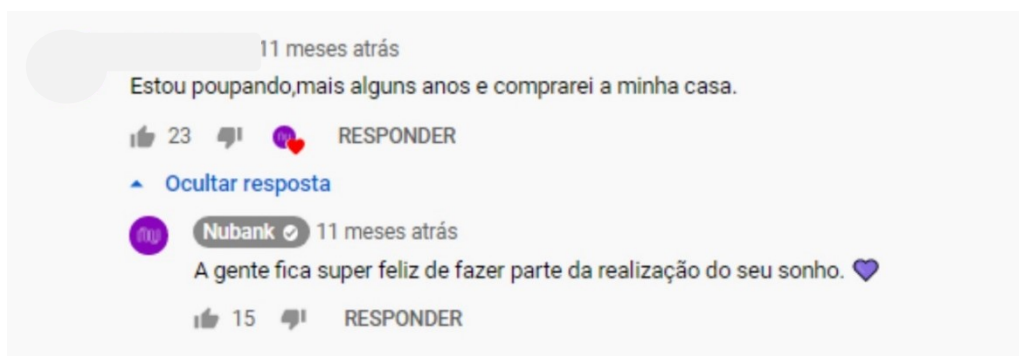


Fonte: O Autor.

O “Post\_18/09/2019\_Youtube” é basicamente um vídeo tutorial, ensinando a guardar e retirar dinheiro da Nuconta, um conhecimento essencial para que o produto (Nuconta) tenha sucesso e seja utilizado pela base de clientes. O interessante é que ao terminar o tutorial, a apresentadora sugere: “comenta aqui embaixo: para qual meta você está guardando o seu dinheiro”? Ao fazer isso, o Nubank, não só incentiva a interação do público, mas responde a muitos dos comentários deixados por clientes, demonstrando atenção e empatia.

Como se trata de uma empresa financeira, é possível afirmar que o trato com o sonho dos seus clientes é um aspecto inerente ao ramo de negócios: quanto mais benefícios a empresa conseguir entregar aos seus clientes, mais próximos eles estarão das suas metas e conquistas financeiras. Gerar interatividade nas mídias sociais com este ensejo parece realmente funcionar, pois a marca se coloca como estando lado a lado com o cliente para a conquista dos seus sonhos. E alguns clientes literalmente respondem à solicitação de interação, compartilhando seus sonhos e aspirações, como vemos na figura 54:





**Figura 54** — *Printscreen do Comentário5\_ 18/09/2019\_Youtube.*

Fonte: O Autor.

Em resposta ao vídeo onde o Nubank fomenta a interação, uma pessoa comenta que está poupando para comprar a casa própria em alguns anos. O perfil oficial do Nubank respondeu, afirmando: “a gente fica super feliz de fazer parte da realização do seu sonho”.

É possível afirmar que, com respostas assim, a marca se coloca como parte fundamental das conquistas dos seus clientes e inspira sonhos que se resumem em novas ações. É isso que Roberts (2004), denomina de círculo virtuoso, pois “tudo se resume a isso. Se soubermos o que os consumidores sonham, só pode ser porque somos confiáveis e amados” (ROBERTS, 2004, p.93).

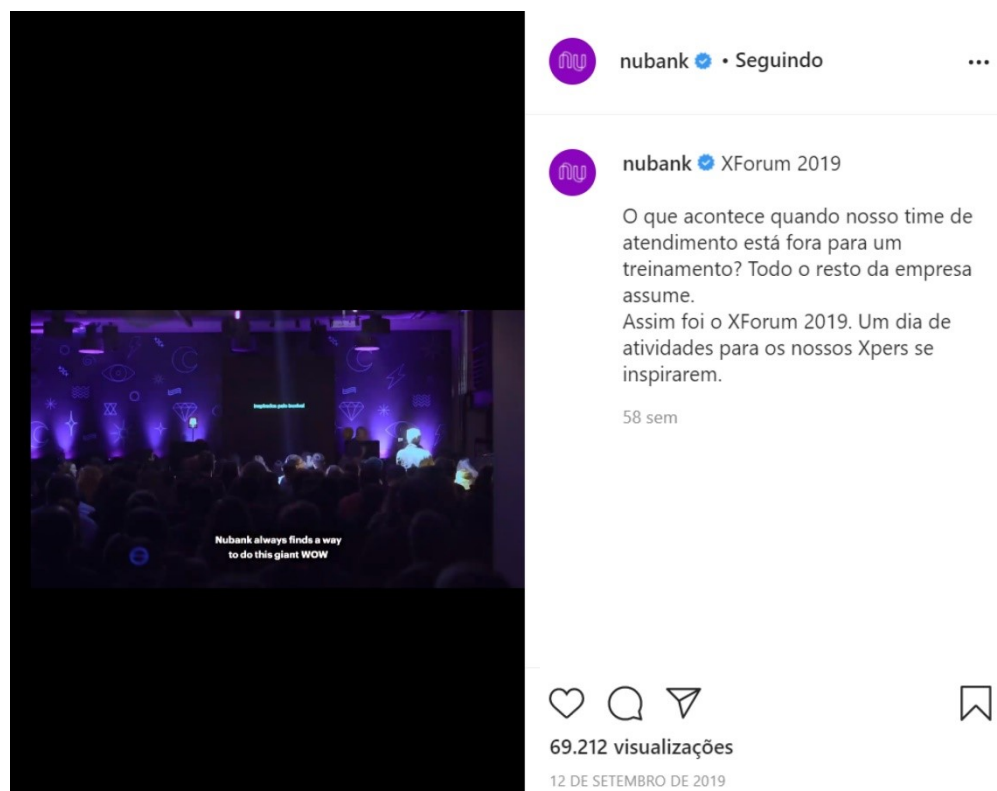
Este posicionamento de se colocar como empresa que está ao lado do cliente é recorrente no mercado: muitas organizações usam este tipo de posicionamento para tentar inspirar as pessoas, como se participassem das suas conquistas diretamente. Porém, no caso do Nubank, o diferencial é a perspectiva de inspirar outras empresas a pensarem mais no cliente, e de levar os clientes a não se contentarem com procedimentos abusivos de outras organizações. Seja como for, algum fator de inspiração deve ser identificável nos dados coletados, pois “somente marcas inspiradoras podem ser *lovemarks*” (ROBERTS, 2004 p.99).

Cabe ressaltar que a própria pressão de demanda do mercado faz com que outras empresas apareçam oferecendo benefícios semelhantes, mas do ponto de vista da ressonância emocional da marca Nubank, tudo deve ser visto de forma mais subjetiva. Ressalte-se, também, que não havendo uma metodologia ideal para mensurar o quanto uma marca pode inspirar as pessoas, cabe a este estudo ressaltar os principais fatores da marca que potencialmente podem influenciar uma mudança nas pessoas e/ou organizações.

O principal desses fatores é a já referida cultura de inovação das startups, uma vez que o Nubank se mostra disposto a investir nas inovações, mesmo que não sejam tecnologias exclusivas da sua marca, tal como como foi mostrado anteriormente nas declarações sobre a tecnologia de pagamentos Pix, que já está em funcionamento.

Essa postura pode ser vista como inspiradora para todas as outras marcas que competem por atenção no mercado. Seja por inspiração ou por demanda natural do mercado, ela acaba pressionando para que outras empresas ofereçam os benefícios sociais semelhantes ou análogos. Nas palavras de Roberts (2004, p. 212), estar determinado a tornar o mundo um lugar melhor é inspirador.

As iniciativas internas e a postura com a qual o Nubank fala sobre seus colaboradores são exemplos que também podem ser vistos como elementos inspiradores, seja para os clientes ou para outras empresas:



**Figura 55** — *Printscreen do Post\_12/09/2019\_Instagram.*

Fonte: O Autor.

No “Post\_12/09/2019\_Instagram”, a empresa publicou um vídeo de pouco mais de 2

minutos, que comunica o que aconteceu no evento interno do Nubank, denominado XForum 2019. O vídeo mostra que evento consiste em oferecer um dia de treinamento para os funcionários responsáveis pelo atendimento do Nubank, e que enquanto estes funcionários estão ausentes dos seus postos de trabalho para o evento, os outros colaboradores de todos os outros setores assumem os canais de atendimento da *startup*.

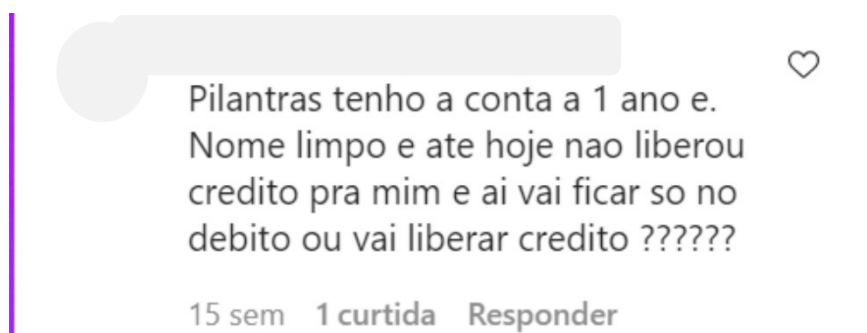
O vídeo é um compilado de testemunhos dos próprios colaboradores comentando o quanto a experiência foi positiva para eles, com imagens rápidas das palestras e dinâmicas que fizeram parte da programação do evento, e inclusive uma participação do cofundador David Velez enviando uma carta escrita à mão para o primeiro cliente que enviou um *feedback* sobre o serviço, e que ainda hoje é um cliente da empresa.

Dito isto, é perceptível como o “Post\_12/09/2019\_Instagram” cumpre a função inspiradora e conta boas histórias simultaneamente. “As *lovemarks* sabem que as pessoas são seres humanos passionais, emotivos e frequentemente racionais. Elas certamente não são estatísticas ou pontos encontrados por algum grupo de estudo idiota” (ROBERTS, 2004 p.93).

Ao mostrar vários dos seus colaboradores responsáveis pelo atendimento da empresa, mostrar o valor do bom atendimento que eles precisam fazer todo dia, e mostrar que, como pessoas, também precisam ser motivados, a empresa está humanizando todo seu processo para seu público. Este é provavelmente um dos esforços de comunicação coletados na pesquisa onde praticamente todos os três atributos de uma *lovemark* (mistério, sensualidade e intimidade) podem ser identificados em profundidade.

A análise quanto ao mistério envolvendo a marca Nubank revelou também que a maior parte dos comentários coletados e classificados como “Muito Negativos” vieram de clientes descontentes com a experiência de consumo, principalmente pelos critérios misteriosos pelos quais a *startup* aumenta ou não o limite de crédito das pessoas que receberam seu cartão.

Alguns dos comentários coletados já demonstram muita insatisfação pelo fato do Nubank não liberar a função de crédito do cartão. Como acontece na seguinte situação vista na figura 56:



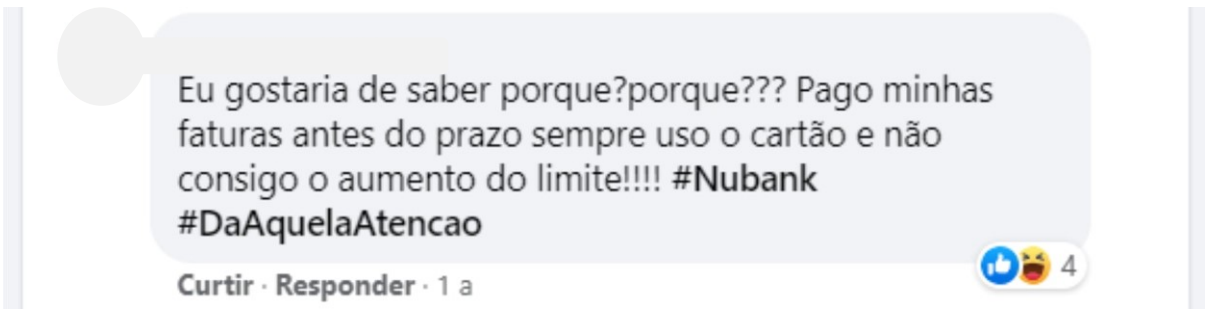
**Figura 56** — *Printscreen* do Comentário6\_03/09/2019\_Instagram.

Fonte: O Autor.

No “Comentário6\_03/09/2019\_Instagram”, o cliente chega a chamar a empresa de “pilantra” pela incoerência de não conceder a opção de crédito para um cliente com mais de um ano de relacionamento com a marca. Por mais que esse tipo de situação mereça a atenção do Nubank, a empresa não possui a obrigação de ceder crédito a todas as pessoas que conseguiram o cartão de débito (JUNQUEIRA, 2020a, s.p.). Cristina Junqueira explica, na entrevista ao Roda Viva, que os modelos de aprovação de crédito são mais complexos do que a simples observação se a pessoa está ou não negativada no momento: ela é feita a partir do histórico bancário, podendo existir pessoas que podem estejam há um ano com nome limpo, mas que possuem péssimo histórico bancário.

Feita a devida ressalva, a postura adotada pela empresa de simplesmente não responder as solicitações por crédito é totalmente incoerente com a que empresa constrói acerca da transparência. Ao menos uma mensagem explicando os critérios de aprovação, ou ao menos pedindo paciência na espera pela liberação deveria ser recebida em contrapartida.

A situação quanto aos “misteriosos” critérios de crédito do Nubank parece ainda mais nebulosa quando a função de crédito é liberada, mas o aumento gradual do limite não acontece. Essa situação também foi encontrada algumas vezes nos comentários coletados, e parece ser mais prejudicial à imagem do Nubank que a atitude de não conceder o crédito, como vista abaixo, na figura 57:



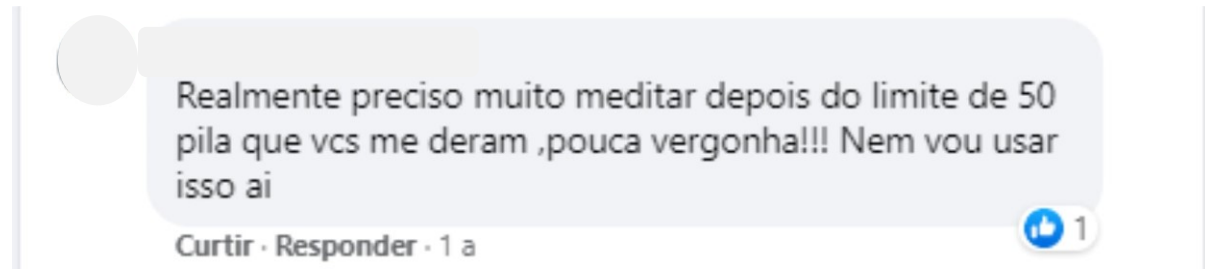
Eu gostaria de saber porque?porque??? Pago minhas faturas antes do prazo sempre uso o cartão e não consigo o aumento do limite!!!! #Nubank #DaAqueleAtencao

Curtir · Responder · 1 a

**Figura 57** — *Printscreen do Comentário2\_09/09/2019\_Facebook.*

Fonte: O Autor.

Nesse caso, em específico, o cliente demonstra a incoerência dos critérios, alegando que paga suas faturas antes do vencimento, que usa o cartão frequentemente e que ainda assim não consegue aumentar o limite. Vemos também isto na figura 58:



Realmente preciso muito meditar depois do limite de 50 pila que vcs me deram ,pouca vergonha!!! Nem vou usar isso ai

Curtir · Responder · 1 a

**Figura 58** — *Comentário4\_20/09/2019\_Facebook.*

Fonte: O Autor.

No “Comentário4\_20/09/2019\_Facebook”, o cliente se mostra frustrado por ter recebido o limite de R\$ 50,00 para utilizar no cartão de crédito. Diz que é uma “pouca vergonha” do Nubank conceder um limite tão baixo, e indica que desistiu de utilizar o cartão por esse motivo.

Outras reclamações pontuais foram coletadas, algumas com situações específicas de atraso do Nubank na liberação de valores, ou de problemas com a utilização do aplicativo. Mas nenhuma situação parece atingir tantas pessoas quanto a falta de informações acerca dos critérios do Nubank para aumentar o limite de crédito dos clientes. O fator agravante é que, para estes, a explicação sobre o histórico de crédito já não parece plausível, uma vez que já foram aprovados para a função de crédito.

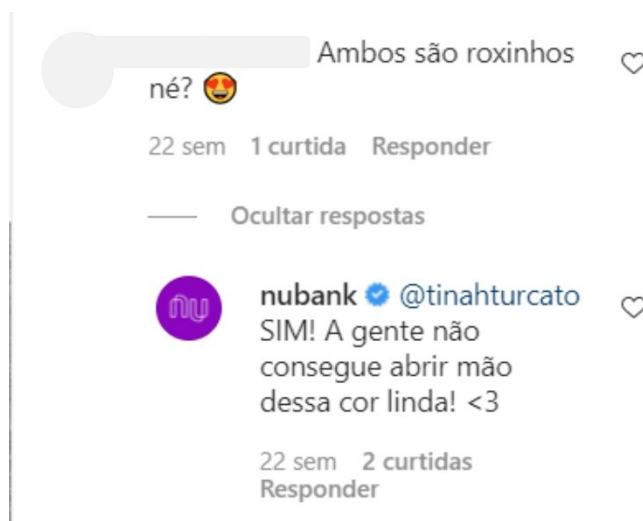
Nenhuma explicação para estas situações foi encontrada nos dados coletados, e neste ponto existe um mistério envolvendo os critérios e processos internos do Nubank, com potencial para corroer a boa imagem que a *startup* vem construindo. Cabe ressaltar que “o Mistério desencadeia a emoção. Soma-se à complexidade dos relacionamentos e das experiências. [...] O Mistério é fundamental para criar a Fidelidade Além da Razão” (ROBERTS, 2004, p.85). Assim, é justamente por essa capacidade de desencadear emoções, que as marcas devem utilizar o elemento de mistério nas suas estratégias com cautela e função bem definida. Inspirar parece ser a mais segura dessas funções, considerando justamente a complexidade das relações humanas e o peso de uma experiência com a marca. Na mesma proporção que o elemento de mistério de uma marca tem potencial para envolver e construir laços fortes com seu público, se o mistério da marca flui mais da falta de informação do que da inspiração (ou qualquer outro elemento), o efeito emocional parece inverter de polaridade, gerando frustração e afastando as pessoas da marca, e munindo suas reclamações com fortes relatos de péssimas experiências.

#### 4.3.2 *Sensualidade*

Os sentidos são a via expressa para as emoções humanas (ROBERTS, 2004 p.105), e, na prática, isso significa que as formas como as marcas nos impactam através dos sentidos pode funcionar como atalho para a comunicação de uma mensagem ou sentimento.

A existência do atributo da sensualidade na marca Nubank, foi provavelmente o de mais fácil identificação. Tanto pela frequência com que é utilizado em todos os esforços de comunicação da empresa, quanto pelos comentários recebidos em resposta — que constantemente reafirmam como os estímulos sensuais do Nubank são recebidos positivamente.

O “Comentário3\_11/09/2019\_Instagram”, visto na figura 59, abaixo, oferece uma boa situação para demonstrar a importância que os clientes dão para este atributo:



**Figura 59** — *Printscreen do Comentário3\_11/09/2019\_Instagram.*

Fonte: O Autor.

Neste comentário, a cliente pergunta se os dois cartões que o Nubank oferece são “roxinhos”. Mas o que mais chama a atenção é que o comentário foi postado em resposta ao “Post\_06/09/2019\_Instagram”, em que a intenção era apresentar as principais diferenças entre os cartões “Gold” (que foi o primeiro oferecido) e “Platinum”, que havia sido disponibilizado há pouco tempo. De todas as questões sobre o tema que poderiam ter sido feitas, o comentário elencado pela plataforma como o terceiro mais relevante traz uma pergunta sobre a aparência estética do cartão.

Para Roberts (2004), a sensualidade da marca é o atributo que pode ser verificado a partir da provocação dos sentidos humanos (olfato, tato, paladar, audição e visão) nos esforços de comunicação, e, seguindo o procedimento de pesquisa estabelecido, dentre os dados coletados não existe nada que possa ser interpretado como uso dos sentidos olfato, tato e paladar para a construção de significado. Aparentemente o Nubank explora muito o recurso visual, e de certo modo o sonoro, para se diferenciar e transmitir sua mensagem. O próprio Colaborador, ao descrever sua experiência com a marca antes de se tornar funcionário, optou por descrever sua percepção visual da marca. Segundo ele, as duas coisas que mais chamaram a atenção na experiência foram o logo e a cor roxa:

O “N” do logo, eu acho que ele transmite muito claramente o que é a empresa. Tipo, quando você pensa em setor bancário acho que você já tem um imaginário, tem um pouco demais do mesmo ali, que você tá acostumada a ver. E aí aquele “N” despretensioso ali fluído já traz uma coisa legal. Mas

o roxo eu acho, eu lembro, e aí já posso te garantir não é com viés de colaborador do Nubank, é da época mesmo. Eu falei cara cartão é roxo, assim, não tem como.” A mensagem que me passou era de desconstrução. (“COLABORADOR”, 2020, s.p.)

Esta primeira impressão, amparada no aspecto visual da marca, descrita pelo entrevistado pode ser usada como indicativo do impacto que as escolhas visuais da marca Nubank causam ao público. Ele não conhecia a marca, só ouviu sobre ela numa conversa informal, e quando questionado sobre a impressão que teve, argumenta sobre vários aspectos — todos deduzidos a partir do que sua visão conseguiu decifrar.

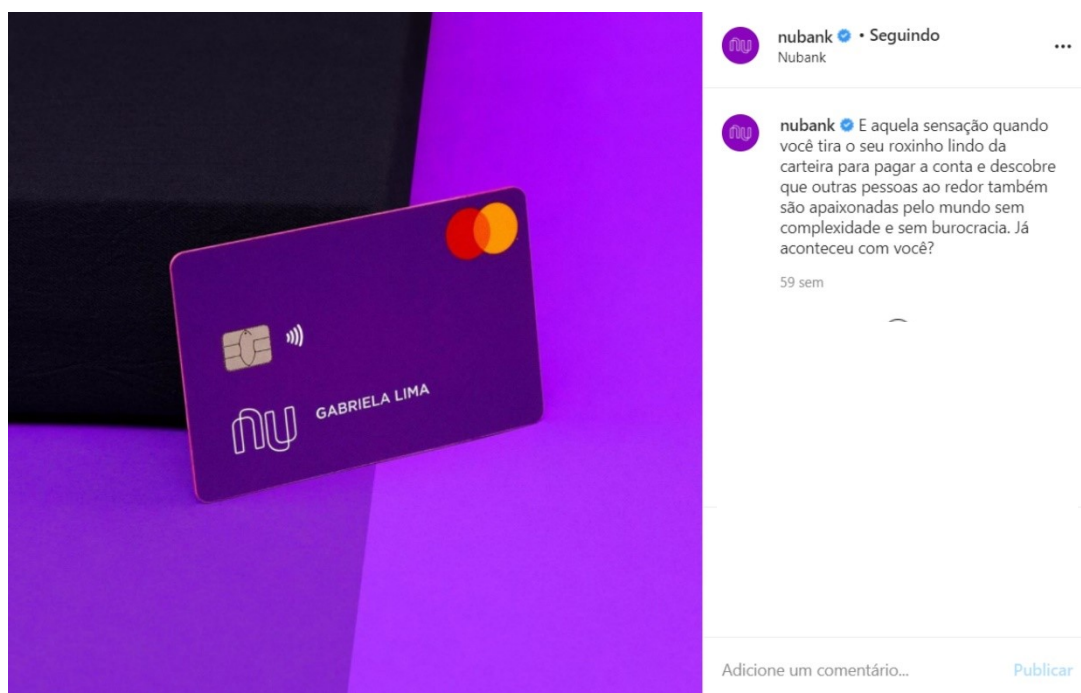
Tal situação dialoga diretamente com as considerações de Roberts (2004, p. 111), quando afirma que “nossos olhos absorvem uma quantidade incrível de informações, e o fazem rápido. Não é de surpreender que o processamento de toda essa informação ocupe cerca de dois terços do nosso córtex cerebral. [...]O fato é que os humanos pensam com imagens e não com palavras”. Portanto, ainda que esta pesquisa não tenha a finalidade de uma análise semiótica dos elementos usados pelo Nubank, é perceptível que os recursos visuais utilizados pelo Nubank surtem efeito positivo na diferenciação da marca e na construção de significado. Na perspectiva de aceitação do público existem vários comentários, como a maioria dos que já foram apresentados aqui, onde o “emoji” de coração na cor roxa, aparece insistentemente.

Todo nosso conhecimento chega através dos sentidos, mas eles não são muito mais do que sofisticados coletores de informação. Os sentidos interpretam e priorizam. Quando nos sentimos emocionalmente conectados, dizemos “isso faz sentido”. (ROBERTS, 2004 p. 105), portanto, é perceptível que a opção de usar a cor roxa, que não é nada usual no ramo financeiro, como um dos principais registros visuais da marca foi tomada como forma de reafirmar a diferenciação frente às outras instituições financeiras. É possível afirmar, ainda, neste ponto da pesquisa, que a cor escolhida e a simplicidade da marca são traços visuais indicativos da dimensão da “audácia” da personalidade de marca.

No mundo sensual, aquilo que é rápido demais, reluzente demais, alto demais, fracassa. As pessoas se desligam e você as perde. As *lovemarks* precisam de Sensualidade, mas com um toque humano (ROBERTS, 2004, p.105). Seguindo o raciocínio sobre a justa medida com que uma marca deve recorrer a informações sensoriais para construir sentido, é necessário elogiar a coerência das informações visuais das campanhas, e principalmente da escolha estética do cartão, pertencentes à marca Nubank.



O “Post\_03/09/2019\_Instagram” pode ser usado para explicitar esta percepção, como visto na figura 60, a seguir:



**Figura 60** — *Printscreen do Post\_03/09/2019\_Instagram.*

Fonte: O Autor.

O cartão Nubank apresentado na imagem possui simplesmente 6 elementos visuais. A cor, a logo simplificada da Mastercard, a logo do Nubank, o símbolo que indica a possibilidade de pagamento por proximidade e o nome da cliente. Ou seja, a marca manteve o essencial, o que realmente é relevante. Até mesmo a informação visual do número do cartão na frente se tornou dispensável uma vez que todo cliente o tem disponível no aplicativo. Tudo nas escolhas visuais do cartão da marca Nubank, parece condizente com a moderação dos elementos sensoriais defendida por Roberts (2004).

No tocante à sonoridade da marca Nubank, o único lastro para quaisquer afirmações neste sentido vem da escolha das trilhas sonoras para os vídeos que a *startup* publica em seus perfis. É perceptível que, tal como a reincidência do uso da cor roxa nas imagens, a sonoridade das campanhas é sempre “divertida” e informal, composta com músicas animadas e efeitos sonoros simples que acompanham as vinhetas rápidas. Mesmo os vídeos tutoriais seguem estas características. A única exceção é o “Post\_25/09/2019\_Youtube”, no qual o vídeo tinha como tema o estilo ASMR, embora ainda assim a trilha continua condizente com

o clima bem-humorado que a marca queria criar.

Portando, ainda que em proporção muito menor que o aferido nos elementos visuais, o conteúdo publicado pela marca e as repostas do público que foram coletadas permitem afirmar que o elemento sonoro da marca Nubank também funciona em maneira condizente com as emoções que a marca busca passar. “Relacionamos canções a momentos especiais e somos inundados por memórias, quando a melodia certa está no ar. [...] A música é importante para nós porque influencia o humor e desencadeia emoções poderosas” (ROBERTS, 2004, p.117), e por isso como base somente nas escolhas de trilha sonora dos vídeos do Nubank, é possível afirmar que existe uma preocupação da marca com seu elemento sonoro, como esperado de uma *lovemark*.

Dito isto, é necessário pontuar a existência de estratégias já conhecidas e não utilizadas pelo Nubank como forma de aguçar a sensualidade da marca por meio de efeitos sonoros. A mais famigerada delas é com certeza a utilização de um som específico para apresentar a marca numa vinheta curta. Empresas como Netflix e Ifood podem ser literalmente reconhecidas de olhos fechados, graças a escolha assertiva do efeito sonoro que associaram a sua marca.

Obviamente com a devida cautela para que a experiência não se torne enfadonha devido ao excesso de sons, outra estratégia possível seria gerar identificação e empatia inserindo algum som específico que expressasse bem uma determinada sensação do consumidor ao realizar no aplicativo uma ação que precisa ser reforçada positivamente. Um som que expressasse celebração ou conquista ao pagar a fatura mensal seria um bom exemplo disso.

Mas mesmo com a possibilidade de aprimoramento das estratégias, é notório que os elementos sonoros dos esforços de comunicação são escolhidos com a clara intenção de intensificar a emoção que a marca deseja ressoar em cada oportunidade de comunicação. E tendo como base o conteúdo analisado, é nítido que o Nubank se vale da sensualidade para a construção de significado e relevância junto aos consumidores.

Numa análise acerca da escolha das cores e até mesmo da quantidade de elementos visuais com os quais a *startup* estabeleceu sua diferenciação estética dos concorrentes, é possível perceber uma consonância (inclusive em proporção) com os elementos descritos por Roberts (2004) como indicativos de sensualidade de marca. A reação do público, coletada nos

comentários, corrobora esta afirmativa. Constantemente as escolhas visuais do Nubank são comentadas com conotações emocionais, e por vezes, tomadas como sinalização de um posicionamento de marca tão diferente quanto os padrões estéticos escolhidos.

#### 4.3.3 *Intimidade*

Desde a etapa do levantamento bibliográfico para a realização desta pesquisa, foi perceptível que a perspectiva de D. Aaker (2015) quanto aos benefícios emocionais e propósito maior de uma marca foi desenvolvida a partir da análise de elementos muito próximos aos que levaram Roberts (2004) para a identificação da “Intimidade” como atributo fundamental para uma marca que aspira despertar o amor nas pessoas.

Isso porque da mesma forma que D. Aaker (2015) expõe as características sociais humanas que fazem com que as pessoas esperem mais das marcas do que simplesmente a satisfação de uma questão pontual, Roberts (2004) já entendia que, ao despertar o sentimento de intimidade nas pessoas, uma marca está definitivamente compartilhando propósitos e valores.

Por isso, muitos dos pontos de argumentação que demonstram os esforços do Nubank para construir esse sentimento de intimidade, também podem ser vistos como promessas de benefícios emocionais e de propósito maior. Foi justamente essa convergência dos entendimentos dos autores que despertou o interesse de uma análise de estratégia de *branding* que considerasse as duas percepções.

Segundo Roberts (2004, p. 133), “a intimidade requer o entendimento do que é profundamente importante para as pessoas. E esse entendimento significa que você deve estar preparado para se revelar também. Revelar seus verdadeiros sentimentos”. A partir dessa constatação, é possível reconhecer que mesmo o nome “nu”, como referência ao apreço por transparência, aproxima a marca de uma série de valores que não parecem frequentes no ramo financeiro.

O “Colaborador” entrevistado em 2020, ao narrar seu primeiro contato com a marca, disse que era um “N” despretensioso, que tudo na marca parecia desconstruir o que as pessoas conheciam como experiência financeira (“COLABORADOR”, 2020, s.p.). Essa desconstrução e transparência, além de ser chamativa como toda novidade é, parece cumprir o necessário esforço de “se revelar”, de “demonstrar as verdadeiras intenções”, que Roberts (2004) vê como essencial para ser íntimo de alguém.

Para Roberts (2004) existem três faces diferentes pelas quais uma marca pode expressar intimidade. A empatia, que possibilita entender as emoções das pessoas para responder a elas; o compromisso, que garante que a relação afetiva é duradoura; e a paixão, como a centelha de ânimo que mantem a relação entre as partes viva.

Buscando entre os dados coletados, foi possível identificar, tanto nos esforços de comunicação do Nubank quanto nas respostas dos clientes nos comentários, evidências de que todos os três elementos que indicam intimidade de marca reincidem constantemente. No que tange à empatia de uma marca, é necessário compreender que “embora a Intimidade seja fundamental para sustentar conexões emocionais, é mais evasiva do que Mistério e Sensualidade. Por quê? Porque a Intimidade é um processo bidirecional. De ouvir e de falar” (ROBERTS, 2004, p. 133). Por isso, se uma marca não se dispõe a ouvir o que as pessoas pensam ou precisam, ela está definitivamente caminhando no sentido oposto ao que uma *lovemark* deveria trilhar. Sem empatia, todo esforço de aproximação parece suar como falsidade. Categoricamente, Roberts (2004) afirma que sem empatia não existe a possibilidade de criar intimidade, de despertar boas emoções.

Na entrevista concedida ao programa Mulheres Positivas, Cristina Junqueira (2018) alega que o modelo de negócios do Nubank foi pensado para solucionar problemas graves e constantes, que os brasileiros tomavam como normais no setor financeiro. Ela cita filas em demasia, a burocracia desnecessária que obriga constantemente os clientes a comparecerem nas agências bancárias, e a quantidade de tarifas inexplicáveis que aparecem nas faturas e que são deixadas de lado para evitar o desgaste que traria a cobrança por qualquer explicação.

Todas estas declarações, vindas de uma das pessoas que fundou o Nubank, têm potencial para construir intimidade entre as pessoas que passam por tais situações cotidianamente. Se considerarmos somente a conotação dada pela fundadora, é como se a marca declarasse que ela existe como alternativa por perceber que algo precisava ser feito, por conhecer a realidade dos clientes dos grandes bancos. É justamente esta a perspectiva que Roberts (2004) toma como essencial para construir intimidade entre cliente e marca, a capacidade de ouvir e perceber pelo que as pessoas passam.

O esforço para construir intimidade também é perceptível nas mídias sociais. Obviamente a interação é uma forma de aumentar a visibilidade das postagens nas plataformas e muitos perfis respondem seu público para aumentar o engajamento e a

recomendação dos posts, mas para o Nubank, que é uma das instituições financeiras com mais seguidores na internet, a preocupação com aumentar a repercussão dos seus posts não seria tão necessária. Logo, resta a preposição de que as interações têm também o objetivo de aproximar a marca das pessoas: ou seja, intimidade.

No “Comentário7\_04/09/2019\_Facebook”, é possível perceber que o Nubank inclusive se utiliza de “memes” que estão em voga para demonstrar que alguém da empresa “parou” para ler a opinião postada, como vemos na figura 61:



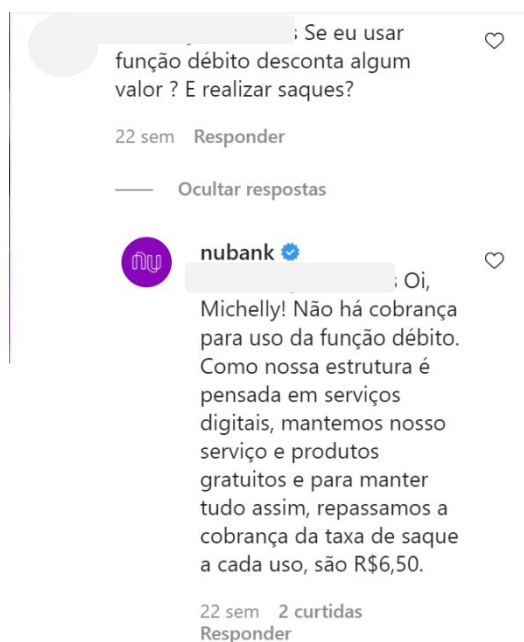
**Figura 61** — *Printscreen do Comentário7\_04/09/2019\_Facebook.*

Fonte: O Autor.

No comentário a cliente parabeniza o Nubank pela premiação e declara que ama ser cliente da empresa. O perfil oficial da *startup* responde que “tudo isso é para os clientes, pois vocês merecem”, e envia junto um “meme” de gatinho para expressar que o amor é recíproco. A situação acima demonstra que houve atenção ao comentário da cliente, e a escolha de um “meme” condizente com o assunto demanda um pouco de tempo. Ou seja, ainda que de forma rápida a atitude de parar ouvir e responder, que Roberts (2004) diz ser a essência da empatia, aconteceu.

A atitude de ouvir e responder o que um cliente disse nas mídias sociais pode ser ainda

mais significativa em situações mais sérias, onde inclusive o caráter íntimo da situação parece mais evidente do que uma simples congratulação. É o que acontece no “Comentário4\_18/09/2019\_Instagram”, visto na figura 62, abaixo:



**Figura 62** — Comentário4\_18/09/2019\_Instagram.

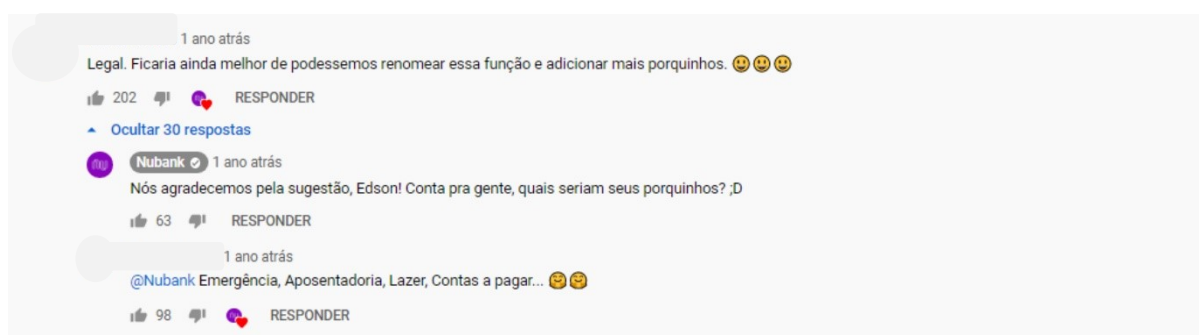
Fonte: O Autor.

Um cliente pergunta se a utilização da função de débito e se a realização de saques da conta, geram algum tipo de cobrança. O perfil oficial do Nubank responde dizendo que a função de débito é gratuita e que os saques possuem uma taxa de R\$ 6,50 por cada uso. O interessante é que esta informação está disponível de várias maneiras em vários lugares, inclusive no próprio aplicativo. O perfil poderia ter retornado com uma resposta simples e uma indicação de link, para direcionar o cliente até a resposta completa, porém, ao invés disso, o perfil do Nubank aproveitou para reiterar que a estrutura da *startup* é pensada para que os serviços e produtos sejam gratuitos.

Responder o cliente em uma mídia social, por si só, já gera uma imagem mais atenciosa do que a maioria dos perfis empresariais na internet faz, porém responder o cliente com um texto inédito e exatamente sobre o conteúdo perguntado dá uma conotação até informal à conversa, como acontece nas interações entre pessoas conhecidas. E isso é exatamente o que Roberts (2004) defende como verdadeira demonstração de empatia: ouvir atentamente o cliente, e responder a eles numa via de mão dupla.

Além da empatia, segundo Roberts (2004), uma *lovemark* tem que sinalizar o interesse de um compromisso a longo prazo. Não adianta estar lá para solucionar a situação uma vez: a marca que quer ser amada precisa estar associada a um processo de entrega de valor.

No caso do Nubank, a equipe responsável por responder as mídias sociais parece consciente de que a marca precisa ser mais do que fornecedora de crédito, e o “Comentário02\_00/09/2019\_Youtube” postado em resposta ao vídeo tutorial sobre a utilização da Nuconta, é uma boa situação para exemplificar esse nível de consciência, como vemos na figura 63, abaixo.



**Figura 63** — *Printscreen* do Comentário02\_00/09/2019\_Youtube.

Fonte: O Autor.

O cliente responde à postagem, sugerindo que a empresa implemente seu sistema para que possa armazenar seu dinheiro em categorias, conforme sua finalidade. O perfil oficial do Nubank responde agradecendo a sugestão e torna a conversa mais íntima, perguntando quais seriam as finalidades ou “porquinhos” que são prioridades para o cliente, que responde: “Emergência, Aposentadoria, Lazer e Contas a pagar.” O perfil do Nubank, não volta a responder, mas curte a resposta do cliente.

Além da empatia explícita no post, o fato de desenvolver a conversa perguntando sobre as prioridades dos clientes, indicam um nível de comprometimento de curiosidade e/ou preocupação quanto ao que o cliente espera. Considerando que vale para as marcas também o entendimento de que “a intimidade faz perguntas como: a que ponto posso chegar perto de você e ainda me sentir confortável? Quanto quero que você saiba de mim? Quanto quero saber de você?” (ROBERTS, 2004, p. 129), é possível deduzir que perguntar sobre as expectativas de vida das pessoas, parece uma forma efetiva de aproximar os vínculos

emocionais entre cliente e marca.

Do ponto de vista do compromisso, as principais expressões do Nubank neste sentido, parecem estar diretamente relacionadas ao seu propósito maior e seus valores. O compromisso com a inovação, já citado anteriormente, é um exemplo disso.

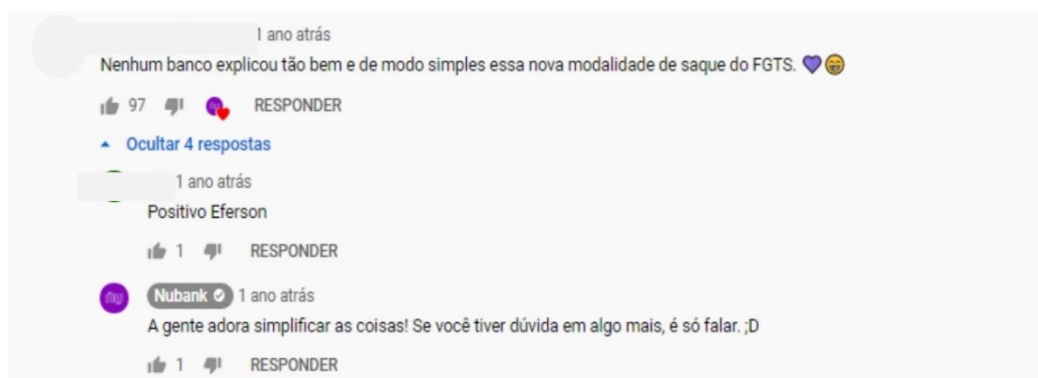
“A invenção é produto de uma mente criativa e curiosa. A inovação é algo que muda a vida do cliente de alguma forma, ou o mundo em que o cliente vivencia coisas. Isso é inovação” (ROBERTS, 2004 p.209), e aparentemente o compromisso com a inovação do Nubank age justamente como uma promessa de mudar, para melhor, a vida dos clientes.

Pode parecer pretensioso para uma empresa assumir este posicionamento de “salvador” das pessoas que sofriam com outras marcas, mas, para Roberts (2004), somente um compromisso relevante e audacioso parece ser capaz de alcançar o quase utópico objetivo de despertar fidelidade além da razão. “O compromisso pode transformar a fidelidade, representada por uma aceitação autônoma, em um estado de conscientização real impregnado de emoção verdadeira — Fidelidade Além da Razão” (ROBERTS, 2004, p.139).

Se é possível que uma marca possa elevar o sentimento de fidelidade para um amor “além da razão”, o outro compromisso assumido abertamente pelo Nubank que tem potencial para tal é o de empoderar as pessoas, e a marca parece usar da entrega de conhecimento financeiro como melhor forma de honrar este compromisso.

O “Post\_11/09/2019\_Youtube” já foi listado no texto anteriormente, mas convém usá-lo novamente para compreender a atitude do Nubank sobre outra perspectiva, como se vê na figura 64:





**Figura 64** — *Printscreen do Post\_11/09/2019\_Youtube.*

Fonte: O Autor.

Na resposta ao vídeo que o Nubank postou ensinando as regras de saque do FGTS, o cliente comenta que nenhum banco explicou de maneira tão simples e o perfil do Nubank responde que adora simplificar as coisas, e ainda se coloca à disposição para explicar o que mais ele precisar.

A mesma situação, vista segundo o conceito de benefícios emocionais estabelecidos por D. AAKER (2015), se analisada do ponto de vista do compromisso de uma *lovemark*, como defende Roberts (2004), se torna a expressão prática do compromisso duradouro de empoderar as pessoas.

Outra situação que pode ser tomada como forte expressão de empatia, compromisso e consequentemente de intimidade é a declaração de David Velez acerca dos pedidos dos clientes do Nubank:

One stop shop de serviços financeiros, nossos clientes todos os dias pedem isso. Eles querem fechar suas contas com grandes bancos e ter tudo no Nubank. Então ainda falta na nossa prateleira vários produtos financeiros que nós precisamos entregar para nossos clientes. [...] Esta aposta em investimentos com a aquisição da Easyinvest, eu acho que vai solucionar um dos grandes pedidos que temos de clientes, que é por mais alternativas de investimento. (VELEZ, 2020, s.p.).

O cofundador do Nubank atribui todos os esforços de expansão da empresa ao compromisso de entregar aos clientes o que eles precisam, ignorando todos os benefícios financeiros que a marca, seus proprietários e investidores terão com uma expansão desta envergadura. Segundo ele, ouvindo o que os clientes querem, é perceptível que ainda faltam muitos produtos na “prateleira de serviços financeiros” do Nubank.

Tudo na declaração parece convergir com o compromisso e com o conceito de empatia que Roberts (2004) toma como fundamentais a uma *lovemark*, mas existe uma observação sobre a motivação das decisões que parece pertinente a este ponto. Roberts (2004) acredita que se o esforço para gerar intimidade é muito invasivo, ele pode ser tomado como falsidade e surtir efeito totalmente inverso ao esperado. Seguindo esta preposição, parece arriscado atribuir todos os produtos que você oferece ou pretende oferecer às solicitações dos seus clientes.

Até o momento de finalização da pesquisa, a *startup* ainda não lançou nenhum produto que tenha fracassado, mas pode ser que ainda ocorra. Numa situação de produto fracassado, poderiam os cofundadores do Nubank dizer que o produto fracassou porque os clientes não sabem o que pedem? Provavelmente não. A maioria das pessoas entende que as expansões de uma empresa existem para que ela atenda mais clientes, e consequentemente lucre mais. Por mais sincero que seja o propósito do Nubank de inovar e empoderar as pessoas, as decisões de uma empresa sempre sofrem o peso do que esperam os investidores.

Roberts (2004, p.130) relata exatamente o risco por trás das decisões com motivações turvas, ao afirmar que “muitas grandes marcas tornaram-se arredias. Afastaram-se das pessoas que lhes deram vida – os consumidores – e fixaram-se em outro público: os acionistas. As exigências de um acionista em relação a uma empresa são muito diferentes das exigências de quem a ama” (ROBERTS 2004 p.130).

Esta observação não é possui viés acusatório, ou juízo de valor, é somente mais um ponto de atenção que deve ser considerado acerca do posicionamento do Nubank em relação a justa medida da busca por intimidade.

Por fim, para tratar do elemento paixão do atributo de intimidade de uma *lovemark*, é interessante analisar brevemente a estratégia de lançamento do Nubank. Cristina Junqueira disse em entrevista que o Nubank investe muito pouco em marketing se comparado aos outros bancos. Disse, ainda, que mais de 80% dos nossos 30 milhões de clientes vieram organicamente, atribuindo ela o crescimento ao cuidado na construção de marca e na entrega de conteúdo (JUQUEIRA, 2020b).

Tal declaração além de condizente com os elementos anteriores, que segundo Roberts (2004) fazem parte dos atributos de uma *lovemark*, traz uma informação que pode ser vista como apaixonante na marca Nubank: uma vez que a marca não investe com tanta frequência

em marketing, a recomendação orgânica é feita por iniciativa dos próprios clientes, e ao recomendarem a marca para outras pessoas estes clientes, mesmo que inconscientemente, ressoam os sentimentos que eles mesmos possuem sobre a marca, facilitando a aproximação entre o Nubank e o cliente “recém-chegado”.

Roberts (2004) resume o feito acima dizendo que “a paixão se torna mais profunda, se passada de pessoa para pessoa” (ROBERTS, 2004, p.143). Ou seja, um cliente que ama a marca, ao indicá-la para outra pessoa, faz com que a percepção dela sobre empresa seja o mais próxima o possível da sua própria visão em particular.

O cliente “recém-chegado” já começa o seu relacionamento daquele nível de aproximação com a marca em diante. Neste sentido a estratégia de envio de convites, utilizada nos anos iniciais, pode ter contribuído muito para a percepção de marca que o Nubank possui hoje. Ainda que tenha sido tomada por limitação de estrutura, e não por planejamento de *branding*.

Segundo Roberts (2004), com paixão, o mais difícil dos objetivos pode ser alcançado. “São a intensidade e a impetuosidade, que acompanham somente as emoções mais fortes [...] que podem transformar o produto mais insignificante em algo imprescindível” (ROBERTS, 2004, p.143). Neste sentido, o Nubank parece realmente estar intensamente dedicado em oferecer mais aos clientes. Percebe-se tal ponto na declaração de Junqueira (2020b) ao programa Invest News, quando diz o quanto acha que o Nubank já fez:

Eu e o Davi, a gente fala muito isso, que a gente tá só no começo. O dia que escreverem o livro do Nubank esse momento que a gente tá aqui hoje ele é a primeira linha, do primeiro parágrafo, do primeiro capítulo, da primeira parte do livro. [...] As pessoas falam que o cartão é legal, a conta é boa, a gente adora e os clientes são fãs. E tudo isso é verdade e a gente tem muito orgulho, mas a gente que tá lá dentro sabe o quanto ainda dá pra melhorar. (JUNQUEIRA 2020b, s.p.).

Ao declarar que o patamar onde estão é só o começo, a cofundadora transmite de maneira incisiva o quanto eles estão comprometidos com o cliente, o quanto estão interessados em fazer mais, e em melhorar o que já fazem. São declarações nada acomodadas. Esta impetuosidade quanto ao que se deseja, segundo Roberts (2004), está entre as emoções mais fortes, com capacidade de dar a um relacionamento a intensidade que o sustentará em tempos bons e ruins.

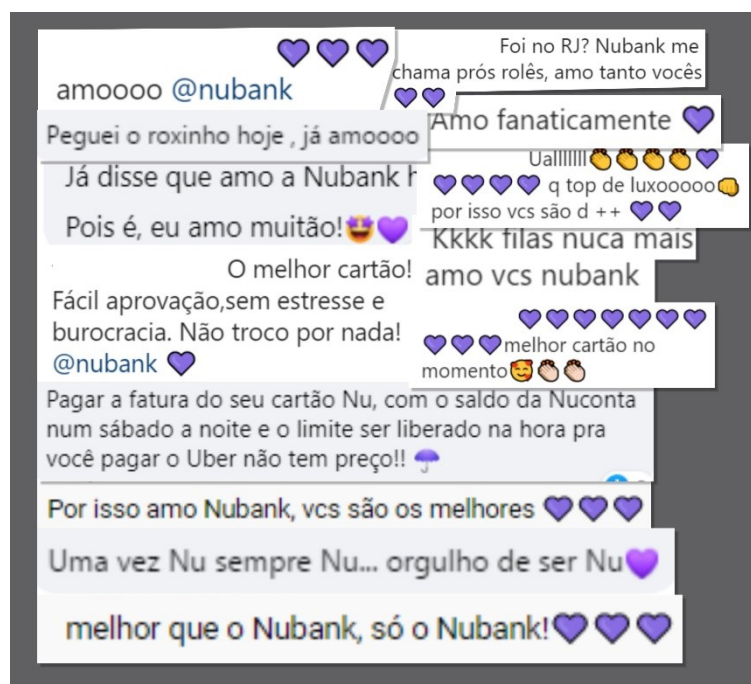
Considerando este elemento de paixão do conteúdo coletado que foi emitido pelo

Nubank, é perceptível o quanto querem ressoar este sentimento. O primeiro valor comunicado ser a frase “queremos que os clientes nos amem fanaticamente” já é um indicativo forte no sentido de que buscam se aproximar sentimentalmente dos consumidores.

Para Roberts (2004), a intenção simplesmente não adianta nada, é necessário que a marca se esforce para envolver os clientes na sua evolução de alguma forma, para que ele estabeleça um vínculo de propriedade. “Permitir que os consumidores participem da marca é um instrumento muito poderoso. Com as Lovemarks, assim como nos relacionamentos pessoais, você sempre ganha poder quando o dá” (ROBERTS, 2004, p. 14).

Dentre os dados coletados, nenhum pode ser visto como forma de inclusão dos seus clientes em decisões ou posicionamentos da marca. Embora tenha sido possível perceber que várias vezes o Nubank interage e responde seus clientes nas redes, a situação parece sempre ocorrer em conversas rápidas, aparentemente mais voltadas em demonstrar empatia e intimidade, e não para incluir os clientes em decisões ou ações de marca. De maneira geral, nos dados coletados, os esforços de comunicação onde a empresa diz escutar seus funcionários para embasar suas decisões de modo geral se limitam às declarações dos fundadores em entrevistas.

Do ponto de vista dos clientes, parece realmente atípico para uma empresa de produtos financeiros a quantidade de manifestações que utilizam palavras análogas ao sentimento de amor para responder ao Nubank. A figura 65, a seguir, é uma montagem com as mais relevantes mensagens coletadas que foram classificadas como respostas “muito positivas”:



**Figura 65** — Coletânea de posicionamento dos clientes.

Fonte: O Autor.

A montagem com algumas das várias declarações muito positivas em relação ao Nubank não deve ser vista como uma demonstração de que o Nubank se tornou uma *lovemark*, mas um indício do entendimento de Roberts (2004) de que a impulsividade e a intensidade caracterizam a paixão por uma marca, e ainda que a paixão precede o amor. Todas estas declarações de clientes sinalizam fortemente que para eles a primeira experiência de marca foi positiva e que, ao menos quando da realização do comentário, as emoções correspondentes a uma paixão pela marca eram predominantes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização desta pesquisa possibilitou um maior entendimento sobre como estratégias de *branding* podem ser mais eficazes, em se considerando fatores emocionais e de construção de sentidos, do que os atributos funcionais oferecidos por uma marca em seus produtos ou serviço. Permitiu, ainda, um entendimento sobre como os esforços de comunicação utilizados pelo Nubank corroboram ou prejudicam sua escalada ao status de *lovemark* para os clientes.

A discussão sobre o contexto no qual nasce uma *startup* possibilitou o entendimento que as empresas concebidas para solucionar um problema já iniciam suas atividades imersas nos recursos tecnológicos recentes que melhor viabilizam seu propósito; ou seja, toda a dinâmica operacional da empresa está embasada no melhor aproveitamento da sua capacidade inovadora. No entanto, com base nas estratégias de comunicação adotadas pelo Nubank, é perceptível que os apelos de comunicação baseados somente no potencial inovador de uma *startup* podem não ser suficientes como argumento de *branding*; e por isso estratégias que se amparam em mais fatores emocionais como o Nubank faz com os sentimentos de pertença e representatividade, parecem mais promissores.

Com base nos esforços de comunicação da *startup* e no *feedback* dos clientes nas plataformas digitais, além da intenção declarada de ser amada fanaticamente pelos clientes, ficou evidente que a marca Nubank possui, em proporções distintas, os atributos que constituem uma *lovemark*. Foram encontrados elementos com potencial para fazer com o Nubank seja visto como marca misteriosa, sensual e íntima.

Especificamente no tocante ao elemento de mistério, os comentários coletados indicam, no entanto, que contar histórias inspiradoras pode não ser suficiente para superar a experiência negativa que um mistério em relação a informações relevantes do processo pode gerar, e, quanto à sensualidade, foi perceptível que a utilização de recursos auditivos pode contribuir para deixar a marca ainda mais sensual, principalmente nos meios digitais.

Foi possível, ainda, verificar que a estratégia de *branding* adotada pelo Nubank está embasada no propósito maior comunicado de “lutar contra a burocracia e empoderar as pessoas”, e nos cinco valores organizacionais que são tomados como pilares sustentar este propósito.

Apesar do *feedback* dos clientes indicar que existe uma personalidade de marca percebida como confiável, por possuir traços de persona na dimensão da credibilidade; e como audaciosa, principalmente por traços ligados a dinâmica e inovação; não foram encontrados no conteúdo publicado pelo Nubank indícios suficientes que comprovem a utilização de uma personalidade de marca como decisão estratégica para a construção de marca.

Tomando a história comunicada da idealização e fundação da empresa como exceção, é possível afirmar que a sua trajetória histórica é mais um atestado de credibilidade para os investidores do que construção de sentidos entre marca e cliente. Os fatos evidenciados como etapas do caminho percorrido são, no geral, de decisões financeiras como rodadas de aporte financeiro e aquisições, ou premiações recebidas.

Por meio da análise dos dados em categorias prototípicas foi possível perceber como a convergência entre a teoria de benefícios emocionais/sociais e dos atributos que constituem uma *lovemark* se mostrou verdadeira e eficiente para construir sentido e significação na relação entre cliente e marca. A marca Nubank parece priorizar sentimentos como pertença, orgulho, felicidade, representatividade e inclusão; e esses ressoam de maneira significativamente positiva nos comentários dos clientes. Em contrapartida, foi possível perceber, com base nos comentários coletados, como uma experiência de marca classificada como “muito ruim” pode gerar sentimento de revolta, descaso, frustração e raiva, com potencial para regredir todos os avanços de aproximação entre marca e cliente.

Considerando a complexidade inerente de pesquisas relacionadas a fatores subjetivos como emoções em marcas, é possível que estudos posteriores comparem os resultados aferidos aqui, com estratégias comunicacionais e de *branding* de outras marcas relevantes. É possível, ainda, que considerando as características dos ambientes em que estes empreendimentos surgem, novas estratégias ainda mais efetivas para a construção de sentido possam surgir para iniciativas *startup*.

Por fim, a realização desta pesquisa demonstrou que fatores emocionais na comunicação de uma marca geram vínculos, por suposto, emocionais, sejam eles positivos ou negativos, a depender da experiência que cada pessoa vivenciou com o produto ou serviço. Neste sentido, o Nubank tem acionado emoções de representatividade, pertença, inclusão e até de vingança (contra os grandes bancos), quando se coloca como agente transformador de seu

setor por meio da inovação e do propósito de lutar contra a burocracia bancária. Por meio de demonstrações de empatia e intimidade, a marca obtém como *feedback* dos clientes várias respostas com conotações mais emocionais que racionais, e este é um forte indicativo de que a empresa está estreitando os vínculos emocionais e construindo sentido para seus clientes.

Os resultados sinalizam que a marca não parece utilizar a definição planejada de uma personalidade de marca como cerne das suas estratégias de *branding*, mas seu propósito maior comunicado se mostra muito forte e coerente, e se, para muitos dos seus clientes, o Nubank já é visto como *lovemark*, uma maior atenção aos pontos de tensão e/ou incoerência apresentados aqui pode aumentar significativamente a parcela de clientes que de fato amam a marca.



## REFERÊNCIAS

- AAKER, D. **Marcas: Brand Equity**, gerenciando o valor da marca. Tradução de André Andrade. São Paulo: Negócio Editora, 1998.
- AAKER, D. **On Branding**: 20 princípios que decidem o sucesso das marcas. Edição do Kindle. [s.l.]: Bookman, 2015.
- ALECRIM, E. **Nubank deixa de ter lista de espera para cartão de crédito**. 2019. Disponível em: <https://tecnoblog.net/296870/nubank-encerra-lista-de-espera-cartao-de-credito/>. Acesso em 4 de maio de 2020.
- ALLPORT, G. W. **Personalidade**: padrões e desenvolvimento. São Paulo: EPU, Edição da Universidade de São Paulo, 1973.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J.. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de Pesquisa – Estácio de Sá**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 129, p. 637-651, 2006. <https://doi.org/10.1590/S0100-15742006000300007>
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. Marketing Executives Network Group. Apresenta informações sobre marketing e a associação. 2017. Disponível em <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing>. Acesso em 23 mar. 2020.
- ARAÚJO, M. M. **Branding & comunicação empresarial**: o modelo lovemarks para a construção de sentidos das marcas: Como estabelecer conexões, sentimentos e fidelidade entre marcas e indivíduos? 1. ed. rev. São Carlos: Pedro & João Editores, 2019. 171 p. v. 1. ISBN 978-85-7993-794-1.
- ARAÚJO, M. M. **Comunicação, língua e discurso**: uma análise terminológica discursiva de um dicionário de especialidade. 2011. 236 f. Tese (Doutorado) — Curso de Letras, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2011. Disponível em <http://tede.mackenzie.br/jspui/handle/tede/2331>. Acesso em 4 maio 2020.
- ARAÚJO, M. M. O discurso multimodal em estratégia de *branded content*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 40, 2017, Curitiba. **Anais...** São Paulo: Intercom, 2017. Disponível em <http://portalintercom.org.br/anais/nacional2017>. Acesso em 04 maio 2020.
- BEKIN, S. F. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.
- BERRY, N.C. Revitalizing Brands. **The Journal of Consumer Marketing**, v. 5, n.3, Summer 1988. <https://doi.org/10.1108/eb008228>
- BLANK, S; DORF, B. **Startup**: manual do empreendedor. Rio de Janeiro: Alfa Books, 2014.
- BRIGIDI, G. M. **Criação de conhecimento em empresas startup de alta tecnologia**. 2009. 178 f. Dissertação (Mestrado em Administração) — Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009. Disponível em <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/15590#:~:text=processo%20de%20criação.->

,Nesse%20contexto%2C%20o%20foco%20da%20presente%20pesquisa%20é%20a%20criação,poucas%20pesquisas%20exploram%20o%20tema. Acesso em 23 maio 2020.

“COLABORADOR”. [Sobre o Nubank]. Uberlândia, 2020. Depoimento cedido a Cledilson Carlos dos Santos Araújo.

DE BLASI, B. G. **Nubank libera home office para funcionários até final de 2020**. 2020. Disponível em <https://tecnoblog.net/339748/nubank-libera-home-office-para-funcionarios-ate-final-de-2020/>. Acesso em 23 maio 2020.

DURGEE, J. F. Understanding brand personality. **The Journal of Consumer Marketing**, v.5, n.3, Summer 1988.

EQUIPE NUBANK. **Nosso compromisso com a diversidade racial no Nubank**. 12 nov. 2020a

EQUIPE NUBANK. **O Nubank errou**. 25 out. 2020b. Disponível em <https://blog.nubank.com.br/nubank-erramos/>. Acesso em 23 dez. 2020.

FEIJÓ, V. C. **Branding Digital**: o desafio das marcas na atualidade. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO DA REGIÃO SUL, 35, 2012, Santa Catarina. **Anais...** São Paulo, Intercom, 2012. Disponível em <http://bit.ly/2q1UBfi>. Acesso em 24 fev. 2020.  
<https://doi.org/10.1590/S1809-58442012000100016>

GIARDELLI, W. Mídias sociais conectadas e social machines. In: BRAMBILLA, A. (Org.). **Para Entender as Mídias Sociais**. [s.l.: s.n.], 2011. Disponível em <https://www2.unifap.br/claudiomarcio/files/2014/04/paraentenderasmidiassociais.pdf>. Acesso em 23 maio 2020.

GRAINNE, M et al. Automatic effects of brand exposure on motivated behavior: how Apple makes you ‘think different. **Journal of Consumer Research**, Jun 2008, p. 21-35.  
<https://doi.org/10.1086/527269>

JANOTA, D; FREITAS B. **Startups: como empresas embrionárias rumam a caminhos milionários**. Rio de Janeiro: Nova Terra, 2012.

JENKINS, H.; GREEN, J; FORD, S. **Cultura da Conexão**: criando valor e significado por meio da mídia propagável. Tradução de Patrícia Arnaud. São Paulo: Aleph, 2014.

JUNQUEIRA, C. **Do modelo de negócio**. Stephanie Bonduki Salem. São Paulo: Mulheres Positivas., 26 abr. 2018. Disponível em <https://goo.gl/1uvoDp>. Acesso em 23 maio 2020.

JUNQUEIRA, C. **Sobre o Nubank em tempos de pandemia**. Vera Magalhães. São Paulo: Roda Viva, 19 out. 2020a. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=2vYX8B-Ro7M>. Acesso em 23 dez. 2020.

JUNQUEIRA, C. **Tudo sobre a compra da Easyinvest pelo Nubank**. Samy Dana e Dony de Nuccio. São Paulo: Invest News, 22 set. 2020b. Disponível em <https://investnews.com.br/negocios/tudo-sobre-a-compra-da-easyinvest-pelo-nubank/>. Acesso em 23 dez. 2020.

KAPFERER, J. **As marcas, capital da empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KELLER, K. L.; MACHADO, M. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KELLER, K. L.; LEHMANN, D.R. Brands and *branding*: research findings and future priorities. **Marketing Science**, v. 25, n.6, p. 740-759, 2006.  
<https://doi.org/10.1287/mksc.1050.0153>

KOTLER, P; KARTAJAYA, H; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0**: do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017

LEWGOY, J. Nubank corta juros da fatura parcelada do cartão em 80% para quem está em dia. **Valor Investe**, São Paulo, 09 mar. 2020. Crédito. Disponível em <https://valorinveste.globo.com/produtos/credito/noticia/2020/04/09/nubank-corta-juros-da-fatura-parcelada-do-cartao-em-80percent-para-quem-esta-em-dia.ghhtml>. Acesso em 23 mai. 2020.

MARI, A; ARBEX, G. Forbes Insider: Nubank, eSolidar, Alabia, Hiper, GetNinjas. **Forbes**, 24 mar. 2020. Forbes Tech. Disponível em <https://forbes.com.br/forbes-insider/2020/03/forbes-insider-nubank-esolidar-alabia-hyper-getninjas/>. Acesso em: 23 maio 2020.

MOREIRA, D. O que é uma startup? **Exame**, São Paulo, 3 fev. 2016. PME. Disponível em <https://goo.gl/7SLhkH>. Acesso em 30 out. 2018.

MR.XIS. **Prorrogação de vencimento das dívidas em decorrência da pandemia** [mensagem em fórum online]. Mensagem publicada em 01 mar. 2020. Disponível em <https://comunidade.nubank.com.br/t/corona-virus/165616>. Acesso em 23 maio 2020.

MUNIZ, K. M.; MARCHETTI, R. Dimensões da personalidade de marca: análise da adequação da escala de J. Aaker (1997 apud MUNIZ; MARCHETTI, 2005 ao contexto brasileiro. In: ENCONTRO DA ANPAD, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

NUBANK. Nu Pagamentos S.A. [201-]. Apresenta informações e serviços sobre a empresa. Disponível em <https://nubank.com.br/contato/>. Acesso em 09 nov. 2020.

NUTTIN, J. **A estrutura da personalidade**. São Paulo: Livraria Duas Cidades, 1969.

PEZZOTTI, R. Comercial do BB custou R\$ 1 milhão, e não R\$ 17 milhões, dizem entidades. **UOL**, São Paulo, 7 maio 2019. Economia. Disponível em <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2019/05/07/campanha-bb-entidades.htm?cmpid>. Acesso em 23 maio 2020.

PLUMMER, J. How personality makes a difference. **Journal of Advertising Research**, v.24, p.27-31, Dec./Jan. 1985.

PLUMMER, J. How personality makes a difference. **Journal of Advertising Research**, v.24, p.27-31, Dec./Jan. 1985.

REDAÇÃO NUBANK. **Maior banco digital independente: Nubank levanta US\$ 400 mi em nova rodada de investimento**. 03 out. 2019. Disponível em <https://blog.nubank.com.br/nubank-levanta-400-milhoes-de-dolares-maior-banco->

digital/?utm\_source=infomoney&utm\_medium=branded\_content&utm\_campaign=historia&utm\_placement=text&utm\_content=link. Acesso em 23 maio 2020.

REDAÇÃO NUBANK. **Quem são os fundadores do Nubank?** 13 out. 2020. Disponível em <https://blog.nubank.com.br/fundadores-nubank-david-velez-cristina-junqueira-edward-wible/>. Acesso em 23 maio 2020.

REIS, T. **Crédito rotativo**: o empréstimo mais caro do mercado. 25 jul. 2018. Disponível em <https://www.suno.com.br/artigos/credito-rotativo/#:~:text=O%20crédito%20rotativo%20é%20a,pagar%20o%20mínimo%20do%20cartão.&text=Por%20isso%2C%20o%20restante%20desta,fatura%20seguinte%2C%20acrescido%20dos%20juros>. Acesso em 23 maio 2020.

RIES, Eric. **A startup enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: Leya, 2012.

SAMPAIO, R. **Propaganda de A a Z**: como usar a propaganda para construir marcas e empresas de sucesso. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar. **Metodologia de Pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.

SEMPRINI, A. **A marca pós-moderna**: poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea. São Paulo: Estação das Letras, 2006.

THE WORLD'S most innovative companies: honorees by sector. 2019. Disponível em <https://www.fastcompany.com/most-innovative-companies/2019/sectors/latin-america>. Acesso em 23 maio 2020.

VALOR ECONÔMICO. **Os 100 maiores bancos**. 2020. Disponível em <https://especial.valor.com.br/valor1000/2020/ranking100maioresbancos>. Acesso em 23 maio 2020.

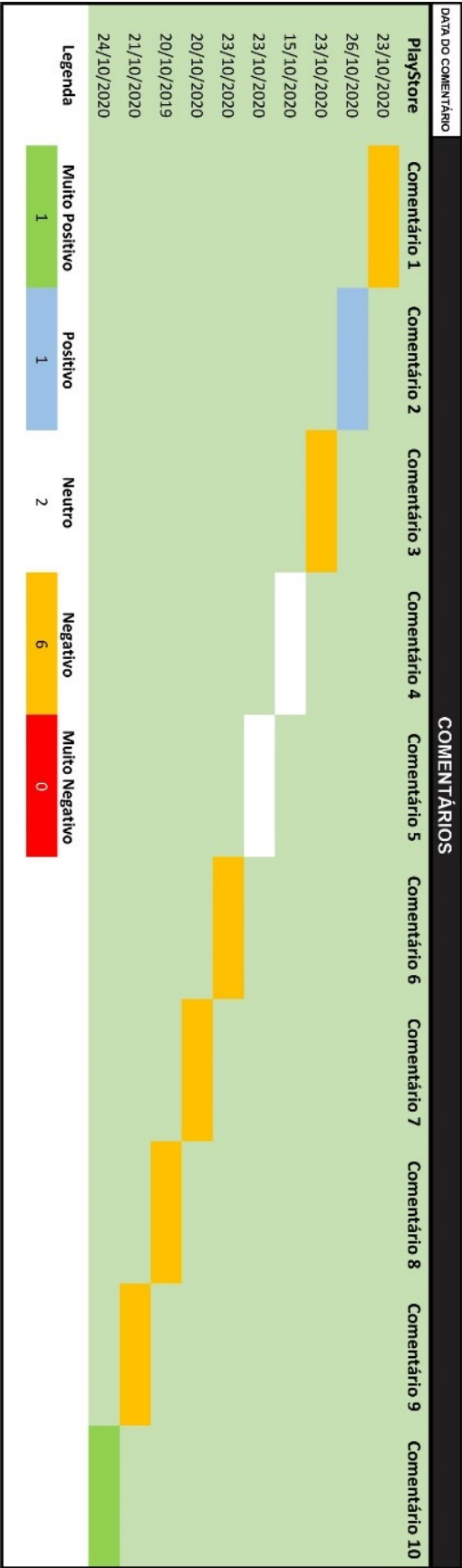
VELEZ, D. **Sobre o Nubank**. Carlos Sambrana. São Paulo: Conselho de CEO, 20 out. 2020. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=WDBOO13wnHQ>. Acesso em 23 dez. 2020.

VENTURA, F. **Nubank vale mais de US\$ 10 bilhões após nova rodada de investimento**. 2019. Disponível em: <https://tecnoblog.net/300333/nubank-vale-cerca-de-us-10-bilhoes/>. Acesso em: 23 de março de 2020.

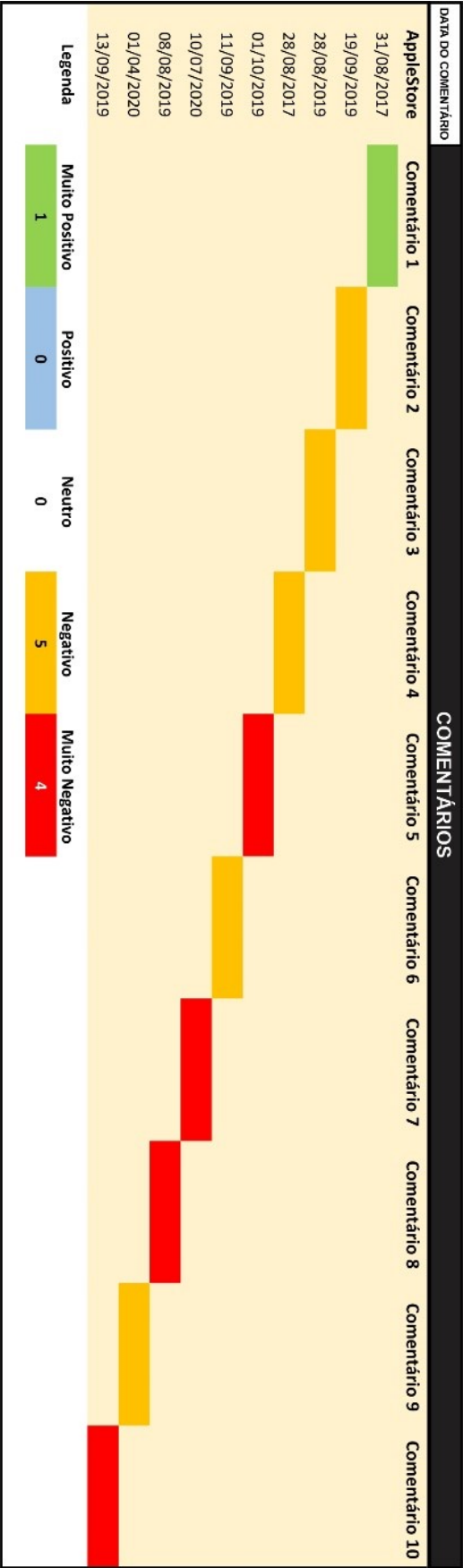
ZENONE, L. C. **Marketing**: conceitos ideias e tendências. São Paulo: Atlas, 2013.

ZOGBI, P. Cachorra come cartão do Nubank e ganha presente da fintech. Infomoney, São Paulo, 26 set. 2016. Mercados. Disponível em <https://www.infomoney.com.br/mercados/cachorra-come-cartao-do-nubank-e-ganha-presente-da-fintech>. Acesso em 23 mar. 2020.

APÊNDICE A — CLASSIFICAÇÃO DE COMENTÁRIOS PLAYSTORES



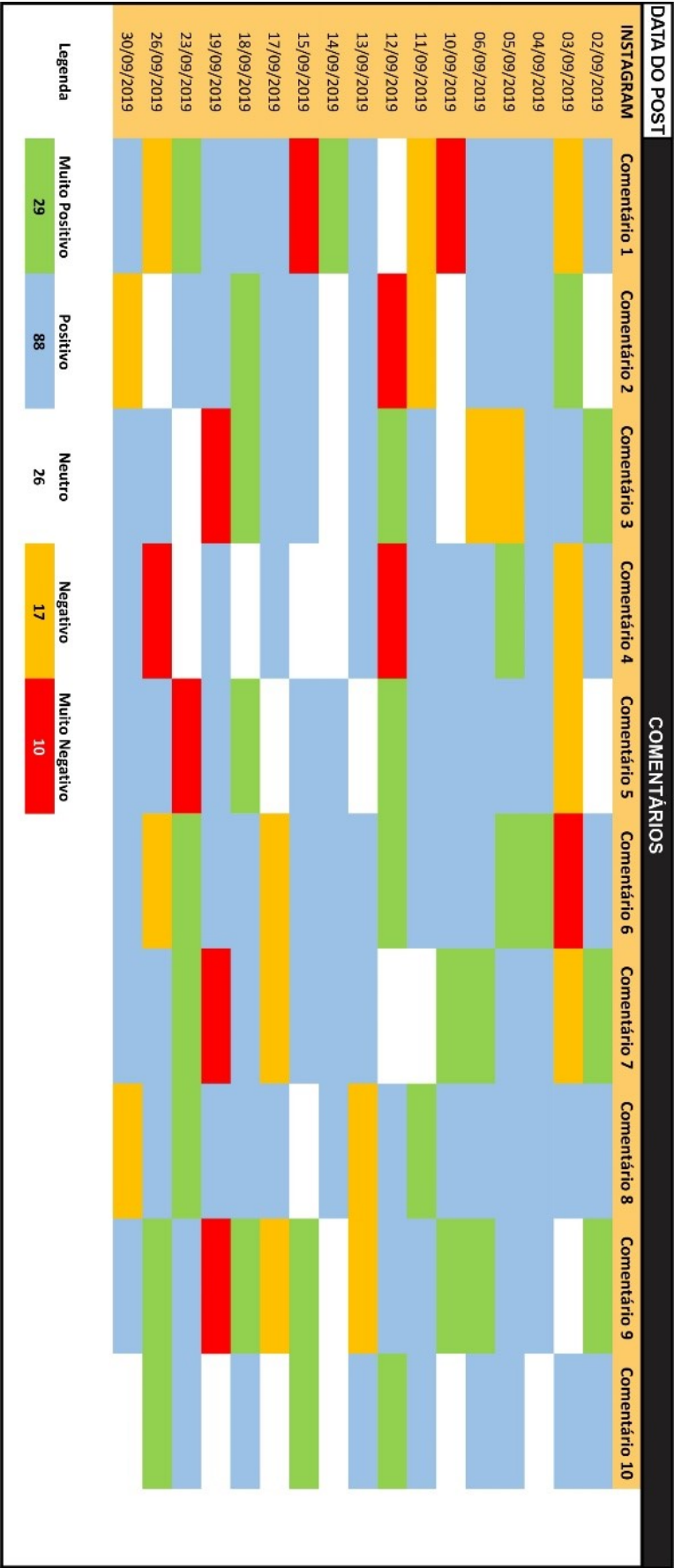
APÊNDICE B — CLASSIFICAÇÃO DE COMENTÁRIOS APPLESTORE



## APÊNDICE C — CLASSIFICAÇÃO DE COMENTÁRIOS FACEBOOK

DATA DO POST		COMENTÁRIOS									
FACEBOOK		Comentário 1	Comentário 2	Comentário 3	Comentário 4	Comentário 5	Comentário 6	Comentário 7	Comentário 8	Comentário 9	Comentário 10
04/09/2019											
06/09/2019											
09/09/2019											
13/09/2019											
16/09/2019											
18/09/2019											
19/09/2019											
20/09/2019											
23/09/2019											
25/09/2019											
30/09/2019											
Legenda		Muito Positivo	Positivo	Neutro	Negativo	Muito Negativo					
		21	21	20	29	19					

APÊNDICE D — CLASSIFICAÇÃO DE COMENTÁRIOS INSTAGRAM





APÊNDICE E — CLASSIFICAÇÃO DE COMENTÁRIOS YOUTUBE

TÍTULO DO VÍDEO		COMENTÁRIOS									
YOUTUBE	Comentário 1	Comentário 2	Comentário 3	Comentário 4	Comentário 5	Comentário 6	Comentário 7	Comentário 8	Comentário 9	Comentário 10	
O que tem de errado com a conta Nubank 04/09/2019											
NOVAS REGRAS de saques do FGTS: O que muda para você ? Direto ao Ponto 11/09/2019											
Como guardar dinheiro na minha conta do Nubank 18/09/2019											
#ASMR para acabar com o estresse bancário 25/09/2019											
Legenda	Muito Positivo 25	Positivo 8	Neutro 6	Negativo 1	Muito Negativo 0						

## APÊNDICE F — ENTREVISTA COM O COLABORADOR

**Para o Estudo de Caso Intitulado:** “PROPÓSITO, PERSONALIDADE E EMOÇÃO COMO VIAS PARA A CONSTRUÇÃO DE SENTIDOS DA MARCA NUBANK”

**Pesquisador:** Cledilson Carlos dos Santos Araújo

**Orientadora:** Prof. Dr<sup>a</sup>. Adriana Cristina Omena dos Santos

### PESQUISADOR:

Primeiramente boa noite, desde já eu agradeço sua disponibilidade em me atender, essa entrevista será utilizada como parte dos dados coletados para o estudo de caso denominado PROPÓSITO, PERSONALIDADE E EMOÇÃO COMO VIAS PARA A CONSTRUÇÃO DE SENTIDOS DA MARCA NUBANK e quero reiterar que em respeito ao termo de sigilo que assinamos, ainda que diga seu nome no decorrer da entrevista ele será devidamente ocultado nas publicações do estudo. No mais, fique à vontade para responder as perguntas como bem entender, apesar de ser uma pesquisa acadêmica, quero que ela seja uma conversa aberta sobre os temas e sobre o Nubank que é o objeto de estudo dessa pesquisa. Então quero começar a pedindo que nos descreva seu lugar e função na startup.

### CONVIDADO:

Perfeito! Eu sou o **XXXXXXXXXX** e estou no Nubank desde fevereiro, nós estamos em setembro de 2020. Eu sou graduado em jornalismo, comunicação social, mas desde 2012 venho trabalhando em empresas de tecnologia onde eu tive oportunidade de fazer essa migração de carreira, né? Comecei como gerente de projeto, só que aí num escopo muito específico que são projetos que utilizam metodologia ágil. Essa é uma metodologia de amplamente usada em desenvolvimento de software que hoje acabou transcendendo também para outros modelos de projeto, né? Então acabou que eu fui me especializando em métodos ágeis, desenvolvimento de produtos digitais, esse tipo de coisa, liderança de pessoas. E na Nubank, eu entrei justamente para exercer esse papel que hoje se chama agilista. Que é uma pessoa que entra num time para promover valores e levar as ferramentas e soluções que convergem com essa mentalidade de métodos ágeis. Então hoje o meu papel mudou um pouco, eu não sou gerente de projetos, e não sou gerente nos projetos dos quais eu estou participando. Mas eu sou responsável por garantir que a gente seja o que a gente chama de um time ágil, cujo objetivo no fim é tá entregando valor sempre com mais frequência, né? E economizando recursos né? Por isso que startup adota bastante.

### PESQUISADOR:

Legal, deixa eu te perguntar um pouco sobre a sua função ainda, porque o termo é meio abstrato pra mim, sendo um agilista você facilita comunicação interna do pessoal ? Você tem projetos para eu pelo que eu entendi, e sua função é meio que agilizar o tráfego de informação, é disponibilizar ferramentas e recursos para otimizar cada vez mais os processos dentro da Startup?

### CONVIDADO:

Perfeitamente, e aí só pra exemplificar, só para também não ficar nesse campo do abstrato. A principal diferença entre um projeto com método ágil ou método tradicional, é que no método tradicional normalmente você planeja a série de atividades que você vai executar um projeto, você vai desenvolver um cronograma, um orçamento, e aí você vai fazer todas as projeções e vai tentar seguir aquilo à risca, né? Muita documentação, muitos acordos e tal, e o método ágil ele vem para reduzir burocracia justamente para você ter mais agilidade. Então se a gente vai fazer um software, ao invés da gente tentar uma mapear todas as funcionalidades, tudo que a gente quer fazer de antemão e criar um cronograma de um ano; O que a gente vai fazer são interações, ou seja, a gente começa a desenvolver, e a gente faz reuniões frequentes de replanejamento e sempre baseado na visão do maior valor menor esforço.

**PESQUISADOR:**

Legal, então o que vocês fazem é que vocês rodam o processo de uma vez, e depois vocês vão otimizando a partir das reuniões. É bem que a repetição do processo de uma startup em si né? Se tiver errar erre rápido, corrija rápido e bola pra frente, é isso?

**CONVIDADO:**

Exatamente, exatamente ! E no contexto do Nubank, que tem muito isso no DNA, eu acho que você pelo que você leu já viu da história eu acho que você vai perceber como a Nubank já fazia isso, e hoje praticamente todo mundo da área de TI, (pelo menos que tá entre essas empresas Startup unicórnios e tudo) tem algum contato com o ágio, mas o Nubank não tinha um time de agilistas até então e a minha entrada se deu nesse contexto junto com outros colegas para formalizar isso como iniciativa sabe, então foi meio que um passo a mais sistematizar essa prática. Era algo que acontecia de forma inerente pela qualidade das pessoas que estavam lá dentro, mas aí agora os times podem contar com essa com essa nossa participação.

**PESQUISADOR:**

Acredito até que surja essa necessidade em função da velocidade de expansão, não é?

**CONVIDADO:**

É sim, e aí o conceito de agilidade, igual eu te falei né? Que ele expandiu para outras áreas, ele saiu da questão do desenvolvimento de software ele foi, hoje existe um conceito chama Business agility né ? que é a agilidade negócios que a justamente isso, assim, por que que a Startup dá muito certo? o porquê que ela encanta as pessoas? né? Porque ela consegue produzir as coisas ou se transformar numa rapidez muito grande. E a razão disso é porque ela é pequena. Ou seja, empresas grandes, elas não tem essa facilidade. Tipo hoje a gente tá fazendo assim, amanhã a gente vai fazer assado. E esse conceito de agilidade negócios vem para tentar socorrer isso. Como que a empresa agora que tem milhares de funcionários pode manter essa cultura de agilidade?

**PESQUISADOR:**

Agora quero te perguntar sobre antes de você entrar para o Nubank. Você era usuário ? E qual era a visão que você tinha em relação à empresa?

**CONVIDADO:**

Cara, essa na verdade é bem fácil. Assim, porque eu lembro bastante da experiência que eu tive como cliente. Idos de 2015/2016, eu não fui um dos primeiros clientes né? A empresa começou em 2013, mas eu tava no meu trabalho tal e chegou um colega falou“Cara você já viu isso aqui ? É um cartão que você não paga anuidade os caras não cobram nada, você baixa o app aí, manda os dados e os caras te mandam o cartão.” e isso para mim foi chocante assim.

Na época era meio, como assim né? Como os caras ganham dinheiro? Do que que você tá falando? não acredito, né? Eu vou tentar esse negócio. Ai foi no mesmo dia, tipo baixei o aplicativo, você mandava uma sua foto né? Segurando seu documento tal, tudo muito rápido tô aprovado tal, beleza, seu endereço, vamos mandar o cartão.

E aí entra muito do meu viés particular, minha experiência pessoal com a marca. Eu admiro muito, e isso é na verdade uma coisa que me fez eu me encontrar em TI, eu admiro muito pessoas empresas e iniciativas que inovam, que tentam mudar algo. Sabe? Eu nunca fui muito normativo sempre mais disruptivo, então eu já ganhei um respeito uma admiração enorme naquilo. Assim, falei cara, os caras são loucos porque principalmente no setor bancário que é altamente regulado e burocrático. Né? E aí que entra a loucura, isso que me encantou mais. Falei cara como assim? Os caras estão mexendo no vespeiro. E eu

duvidei muito tempo, ainda assim sabe? na época mesmo o Nubank não era o que é hoje. Na época que eu virei cliente né?

Pensei há legal, vou ter o cartão ali, não era o limite que eu tinha no meu banco por onde recebia o meu salário obviamente. Então era assim, um cartão a mais que eu tinha, e eu meio que duvidava. Eu falava, ou não, isso não vai ser aceito, tipo os bancos vão fazer lobby em Brasília, no banco central, vão descredibilizar os caras e tal, vai ter alguma reação. Então eu duvidei muito, mas eu creio muito nessa admiração. E aí eu tenho um histórico também depois que sair da faculdade de trabalhar em publicidade, marketing digital. Então eu acabei criando a cultura de olhar para isso, né? E aí duas coisas me chamaram a atenção nesta experiência foi o logo e o roxo né? O “N” do logo, eu acho que ele transmite muito claramente o que é a empresa. Tipo de novo, quando você pensa em setor bancário acho que você já tem um imaginário, tem um pouco demais do mesmo ali, que você tá acostumada a ver.

E aí aquele “N” despretensioso ali fluído tá um desenho tal já traz uma coisa legal. Mas o roxo eu acho, eu lembro, e aí já posso te garantir não é com viés de colaborador do nubank, é da época mesmo. Eu falei cara cartão é roxo, assim não tem como ( risos).

Porque a mensagem que me passou era de desconstrução. E aí de novo, como eu te falei, é isso que eu admiro muito em quem sabe fazer.

#### **PESQUISADOR:**

Deixa eu só fazer um complemento na pergunta. É porque a gente tá falando numa questão meio que cronológica, antes de você ter a experiência de ser parte do time do Nubank. Você acha que a presença da cor, o formato e da questão semiótica do logo, ela já te mostrava o quanto a empresa era dinâmica e sucinta? Porque é basicamente o que a logo mostra? Seria isso?

#### **CONVIDADO:**

Exatamente, exatamente. Por que banco, assim como o partido político, ou você tem vermelho ou azul. E aí você vai entender isso mais que eu né? Você falou o negócio de semiótica tal, que tem toda uma lógica por trás e tal. E os caras vem com uma cor que desconstrói e desmistifica. Então se a ideia era a gente não é apenas outro banco, que eu acho que era a ideia. Né? Tipo, a gente quer se diferenciar, né? A gente quer pegar no calcanhar de Aquiles do status quo, né? E aí cara, os caras vem com um roxo. Isso não é só com banco né? telefonia é assim né? O azul. E a vermelha e tal. Tem a Vivo que dá uma brincadeira com cores e tal, mas eu lembro muito assim. Eu falei, cara que coisa interessante sabe?

Minha visão da época, do cara me mostrando o cartão dele que tinha chegado, e tal.

#### **PESQUISADOR:**

Nos próprios portais do Nubank, no site e nas entrevistas que os fundadores deram, eles falam que a proposta do Nubank era essa não é? de começar a mudar o que a pessoa entendia como banco, a quebrar com essa burocracia, e que eles estavam só começando pelo cartão. O tempo provou que não estavam mentindo, tanto que agora já existe a Nuconta e aderiram ao lançamento do PIX.

E partindo do ponto de que a trajetória da empresa que quer construir uma marca forte tem que respaldar o que a empresa diz. Eu quero te perguntar o seguinte: A minha primeira percepção, pelo que eu entendo, sua expectativa se confirmou, pois como usuário você continuou conhecendo a marca. Eu quero saber agora, sobre o ambiente interno da empresa, você percebe que existe este respaldo também? Eles continuam? Até pela sua função lá dentro; como agilista, eles estão tentando continuar sendo Startup? Eles realmente não querem mudar para o patamar de grande banco?

No seu ambiente organizacional mesmo, até usando um termo que não é muito comum na área de branding. Enfim, na sua equipe você percebe isso? que você tem essa abertura com o lugares mais altos? que você percebe que estão te ouvindo? Pois é uma imagem que o Nubank passa, de que ele ouve cada pessoa e responde no chat. Basicamente lhe perguntei você tem essa sensação que os clientes têm estão

sendo acompanhados de perto você tem lá dentro como funcionário? ou por questão da grande escala agora você se sente uma peça na máquina muito maior?

**CONVIDADO:**

Cara eu tenho, não é que eu vou entrar na sala do CEO lá trocar uma ideia. (risos)

Eu acho que realmente a quantidade de pessoas geram as limitações até físicas, mas se você comparar com a empresa mais tradicional é absurdo, o quanto é possível perceber isso que você tá falando. Assim lá a gente usa Slack não sei se conhece esse aplicativo que é de mensagens.

Tipo um chat, só que você cria espaços lá. Então tipo, o Nubank tem um espaço Nubank você tem que ser convidado para entrar e tal e é um chat online, e aí você abre canais grupos, tudo para uso corporativo mesmo. E é a principal ferramenta de comunicação da empresa.

Isso para mim já é um ponto incrível no sentido de que você não recebe e-mail, se o RH vai mudar uma política lá, tipo se ela vai ter um feriado no dia do pagamento aí vai pagar antes vai pagar depois tudo vai para o Slack e nada vai por e-mail. E o bom disso na verdade é que ali no Slack mesmo você pode comentar dentro da mensagem, você pega aquela mensagem em vez de responder você abre uma thread que a gente fala. Aí quem quiser ler fica lá a mensagem, aí entra lá tá a discussão toda. E eu estou trazendo esse exemplo porque aí cara, tanto a Cris, o Davi, se eles postam algo a galera entra lá dentro e começa a comentar. Começa dar feedback, e eu vejo que ela lê porque às vezes ela retorna, tipo entendi e tal. E essa interação rola, então embora eu não possa ir na sala eu tenho espaço virtual, tipo vou lá comento dou minha opinião e muitas vezes eu já vi inclusive opiniões contrárias assim, tipo galera posta aí uma ideia uma iniciativa algo que tá sendo planejado para acontecer e a galera entra lá dentro e eu discordo, eu não acho legal e tal.

Então também, isso mostra que não é aquela falsa harmonia né? Porque se for todo mundo entrar só para elogiar dizer bom dia não adianta não é?

**PESQUISADOR:**

Você está dizendo que não é uma comunicação de mão única? Seria isso?

**CONVIDADO:**

Exatamente, e a galera sente essa liberdade sabe? Tipo, não vou discordar e tal, vou dar meu racional aqui assim, e isso é bem interessante.

**PESQUISADOR:**

Muito bem, entendi. Agora vou te perguntar se você entende que o Nubank constrói uma personalidade desde a sua fundação até agora. Que pra te adiantar é uma teoria que já existe, de que algumas marcas são vistas assim. Um autor brinca dizendo que a Mercedes é um tio rico, e faz algumas atribuições de personalidade para fazer tipo uma alegoria sobre cada marca.

Você percebe se o Nubank usa disso nos esforços de comunicação? Obvio, que por fora você vê, como cliente também você percebe. Mas e por dentro você percebe que existe esse esforço de criar uma personalidade? Existem coisas que o nubank tem que decidir, isso não, isso a gente não vai fazer porque não condiz com a nossa personalidade?

**CONVIDADO:**

Existe, mas eu não diria assim em relação à construção da personalidade internamente falando, né? Eu não diria que existe um planejamento de eu quero ser tio legal, então a gente vai... ah porque a gente quer reter pessoas, então a gente vai tipo ser legal. Realmente é meio do DNA, pelo menos o que eu percebo é que é muito orgânico isso. Não é algo do tipo gente tem que ser a empresa legal. Assim, é tipo igual você falou, externamente, aí é óbvio, aí tem um time de marketing, de comunicação. É um negócio que tem uma lógica por trás, mas o jeito que a empresa trabalha internamente é muito orgânico muito livre. Fechando esses parentes, é o que você colocou. Sobre se a empresa toma decisões de não fazer algo por que contradiz isso? Eu acredito bastante que isso acontece sim, eu não sei se seria personalidade mas talvez valores, princípios da empresa que estão ligados a nossa personalidade. Eu tenho os meus valores e assim por diante, então sim cara, tipo em vários casos a gente não faz isso que a gente não faz as coisas assim e a gente vai continuar não fazendo independente dos riscos que implique, sabe?

Eu não tô no High level Management lá pra ter casos interessantes para compartilhar, mas um exemplo que me vem à cabeça, assim, eles têm uma cultura muito forte de não condenar o erro. Da cultura do não apontar o dedo né? Porque eles entendem que para um erro acontecer, é um erro coletivo. Tipo, mesmo que eu seja o cara que entrou lá e derrubou o aplicativo por exemplo, então erro é da empresa que torna o aplicativo tão frágil que um cara só consegue derrubar entendeu? Eles têm esse racional, e eu já vi isso na prática em várias vezes cara. Tipo todo mundo dá uma escorregada, e aí você vai ter escorregadas que podem prejudicar o negócio que podem significar perda de dinheiro e a empresa nunca teve um racional de perseguição ou disposição das pessoas sabe por conta disso assim.

Um outro ponto interessante, só mostrando um pouco também como funciona essa questão da organicidade da coisa, né? Como é orgânico. Tem um evento que chama Megademo que você pode dividir grandes conquistas e tal tipo tem uma periodicidade x, e aí alguns times lá vão dividir algumas conquistas, ou você pode dividir uma grande cagada que você fez. Como uma lição aprendida, e a ideia é meio que celebrar. Tipo assim pelo menos a gente aprende com os nossos erros e tal e dá uma risada disso. Tipo ninguém vai morrer e tal.

E esse evento foi criado pela galera, já existia quando eu entrei, mas eu vi assim que a pessoa que tava apresentando era tipo mais uma pessoa lá. Não era nenhum ser high level, nada assim sabe? Tipo um cara um nubanker tá lá apresentando o evento.

E aí eu fui ver que ele foi um dos caras que puxou e resolveu fazer, e na época que a gente tava presencial, o Nubank tava assim: A estrutura tá aí, o auditório está aí, e tal, bota todo mundo, e é uma coisa aberta para empresa inteira. Então esse é outro ponto interessante, eu acho que vai demonstrando um pouco do que você falou, assim, até que ponto a empresa aplica na prática o que ela tem no papel? Né? E aí cara, esse evento leva uma hora e meia eu acho. E aí você fala cara, os caras estão com ideia, e aí eles querem convidar a empresa inteira e se todo mundo for, significa que é uma hora e meia de milhares de pessoas paradas sem trabalhar. E aí, é nessa hora que você dá uma testada na chefia da empresa, na mentalidade né? vai liberar ou não vai liberar? E eles liberaram, tipo, não beleza tal manda ver aí. O evento parece que já tem um tempo já tipo que mais de um ano e tudo, então eu acho bem interessante assim tanto a liberdade das pessoas criarem, quanto da empresa dá o espaço e o suporte né para que as coisas aconteçam né?

E também essa questão de viver o que se diz, nesse caso de não condenar o erro por exemplo. Né? Não é só para inglês ver realmente, é algo que eles parecem ter um cuidado sabe?

## **PESQUISADOR:**

E assim, das decisões que você percebe lá, a gente até chegou a comentar antes da gente entrar em chamada, sobre a divulgação da compra de uma corretora. Eu quero te perguntar assim, tanto da vivência que você tem no Nubank quanto o cliente, quanto depois como nubanker. Quais você perceber que foram os pontos mais decisivos e estratégicos de tomada de decisão da empresa? O exemplo maior e mais recente que a gente tem é justamente a compra de uma corretora e agora o pioneirismo no cadastro do PIX, que também se enquadra nisso. Por ser um sistema inovador principalmente no cenário nacional. E aí eu quero saber, dentre as que você conhece, quais você se lembra. Decisões na trajetória da empresa sem as quais talvez ela não fosse o que é hoje?

**CONVIDADO:**

Mesmo antes de eu entrar? Que você fala?

**PESQUISADOR:**

Isso, eu quero saber sua visão sobre as decisões da empresa, sejam boas ou ruins.

**CONVIDADO:**

Cara para mim, isso tem tudo a ver com essa questão ágil, que a gente estava discutindo antes, foi começar só com o cartão de crédito. Assim isso fez toda a diferença do mundo cara. Porque eu não sei se você tem conhecimento desse detalhes, mas não informação privada, o Nubank, o CNPJ inicial do Nubank na época, não era de um banco.

Ele não podia operar como banco, era NuPagamentos.sa. Se você for fazer uma transferência ainda hoje, acho que aparece NuPagamentos.sa, que era meio uma carteira eletrônica (Wallet) só que eles claro já vinham se posicionando como banco, assim o nome né? Nubank. Não era no Nuwallet, porque eles já sabiam onde eles queriam chegar, mas o que eu tô querendo dizer é: Tomando as decisões corretas cara eles reduziram justamente essa burocracia, porque se eu quisesse abrir um banco no Brasil aí é uma outra discussão. E aí é uma grana que os caras não tinham. E outra, aí você vai ter que cumprir ali de repente uma série de legislações e tudo do Banco Central, uma grande injeção de grana, um custo gigante para você poder bancar isso, e você não sabe nem se você vai ter cliente ainda.

E os caras não velho, tipo, a gente tem um CNPJ que é de pagamentos a gente lança um produto só que o cartão de crédito e a gente vê como é que vai daí. Tipo, a gente sabe onde quer chegar mas a gente vai meio que botar o pé na água, assim para ver a temperatura né? Dá uma sentida na temperatura aqui. E pegou né cara, aí pelo motivo que a gente falou posicionamento de marca tal, o negócio pegou e isso levanta um *leverage* competitivo enorme, né?

primeiro quando você tem os clientes é muito mais fácil você obter investimentos, de investidores mesmo, né? Então a força da Nubank que é financeira, né? Que tipo quando entrou grana para expandir para brigar para crescer veio porque os cara já tão com um caso de sucesso na mão. E outra que os produtos que foram sendo lançados subsequentemente você já tinha uma carteira de clientes na mão. Então eu quando eu tive Nuconta por exemplo, eu pensei por que não teria? Eu já tenho o cartão de crédito Nubank, eles diziam gente nem vai te mandar outro, eu acho que era tipo só vai habilitar a funcionalidade débito aqui, e tipo, dá um ok aqui e agora tem uma conta no Nubank, é um lugar a mais ai pra você transferir dinheiro. Tinha a funcionalidade de gerar boleto, e aí já é uma outra discussão, mas assim, o fato é um passo de cada vez Cara eu acho que essa foi a grande questão assim, sabe?

**PESQUISADOR:**

Nesse assunto eu quero me justificar, pra poder insistir nele mais um pouco. É um dos principais pontos para entender quais estratégias são replicáveis para outras startups. Eu sou do interior do interior de Minas, Patos de Minas e aqui a gente tem iniciativas startups e com a pressa por escalabilidade das startups, é impressionante. Muitas delas não param para pensar que estão construindo uma marca, tem umas que já rodaram MVP e em vez de descobrir que vão ter que pivotar o negócio elas percebem que precisam mudar o nome.

**CONVIDADO:**

Pior, tem isso mesmo(risos)

**PESQUISADOR:**

E é normal, não é depreciando nenhuma startup que tenha feito isso não.(risos)

Mas o que eu quero saber é o seguinte, e vou te perguntar pontualmente.

Antes o Nubank tinha uma fila de espera, em uma entrevista a Cristina chegou a dizer que essa fila chegava a meio milhão de pessoas. E eu como publicitário e você talvez como jornalista também pensava, podem ser duas coisas: Ou é uma estratégia muito boa pra acionar aquele gatilho de exclusividade do cliente; tanto que tinha vídeo que a galera postava comemorando que o cartão chegou e tal. Ou limitação mesmo.

Dito isso eu quero saber da sua perspectiva, você já sabe esta resposta hoje que você faz parte do Nubank, ou se ainda não tem a resposta, o que você acredita que era ?

#### **CONVIDADO:**

Ha! Bom ponto. Eu não acho que fosse questão de exclusividade não, eu poderia corroborar com mais dados mas eu não sei se eu posso trazê-los, mas o que eu sei é, e que eu posso dividir né? O Nubank tem muito como missão que eles falam de democratizar o serviço bancário no Brasil. Então ele nunca quis se posicionar como um banco que se diferencia pela exclusividade, como o banco VIP. Eu acho que pelo contrário, ele queria justamente levar o cartão de crédito a quem jamais teria um cartão de crédito nos outros bancos, sabe? Então eu acho que era provavelmente algo mais por operação assim.

E aí eu dizendo do meu aprendizado fora do Nubank. O Nubank começou com a questão do convite né? E isso é uma estratégia para qualquer Startup desenvolvimento de produtos digitais, muito boa para você não perder controle e a sua infraestrutura não cair. E eu não sei se no Nubank esse foi o racional sabe, mas eu sei que é uma estratégia válida.

#### **PESQUISADOR:**

Então essa é a parte que você acha replicável?

#### **CONVIDADO:**

Isso, é algo do tipo, nosso capital inicial é um milhão. É eu e você aqui numa startup, então a gente consegue pagar servidores x. Se o negócio desandar e der 100 milhões de downloads do dia para noite acabou nossa infra, entendeu? Ele não vai aguentar então a gente precisa controlar o crescimento populacional. Vamos fazer convite então? cada usuário convidado mais dois beleza? Aí a gente consegue, e aí na hora que a gente tá achando que não vai dar conta a gente desativa os convites. Assim você consegue fazer esse controle. Então eu estou te trazendo assim o sintoma do mercado. O que que a literatura aí de desenvolvimento produto diz que pode ser um indicador de que foi isso que não tem que fez.

#### **PESQUISADOR:**

Mas é legal você falar isso, porque realmente o excesso de downloads não é um temor muito frequente em novas startups não.

#### **CONVIDADO:**

E tem que ser cara, porque eu já passei outras startups e vários casos o que que acontece lá na frente? Qual é o seu maior time? O time de suporte técnico, por que manter as coisas funcionando dá mais trabalho, por mais incrível que possa parecer.

Você tem que pensar nisso também né? E aí só para trazer um exemplo externo de uma empresa que para mim é o Nubank do setor imobiliário, que é o Quinto Andar. Os caras também, tipo pegaram um setor altamente burocrático, ninguém quer mexer, regulado, entra direito, nem sei como é que chama esse direito, esqueci o nome. Mas tem direito em relação a aluguel e tudo mais cara. Então quer dizer, uma chatice gigante e os caras resolveram. Vai ser digital, o cliente agenda pelo app, vai lá e aluga, e o contrato é digital e tal.



E o quinto andar a mesma coisa. Quando você abre um negócio que praticamente todo mundo pode usar todo mundo pode querer comprar uma casa e tal. Cara essa pessoa pode ter dificuldade de usar esse app, o contrato pode ter problema de redação, é a visita não sei o quê, sabe? Isso gera suporte técnico. Chega alguma hora que você fala, “-Mano eu preciso falar com alguém”, entendeu? O app, ele pode ser excelente, ele não vai conseguir entregar resolver todos os seus problemas. Então exatamente, o Quinto Andar não pode chegar chutando o balde, e falar vou entrar em todas as cidades do Brasil, anuncie aqui seu imóvel. E aí é nós na fita sabe?

Porque não mano. Se o Brasil inteiro começar a ligar aqui pedindo ajuda para ver contrato, aí para a gente acabou tá? Tipo a gente só tem dinheiro para pagar 50 pessoas aqui no suporte entendeu? Então enfim, só corroborando o seu raciocínio, de que muitas startups não pensam isso, que é o crescimento sustentável. Esse eu acho, que talvez, voltando um pouco na sua pergunta anterior de qual algumas das decisões definitivas pro Nubank, de novo eu não sei, nunca colhi muitos dados dessa fase de crescimento, do bum. Como que foi, quais as limitações que eles tinham ou não, mas eu acho que ela se preocupa muito com o crescimento sustentável. Tanto que hoje eu acho, e é uma opinião pessoal que eu tenho, que até ele é muito cuidadoso. Assim, ele já mudou um pouco a mentalidade e não é tão agressivo. Porque ele quer administrar o sucesso que ele tem, ele não quer perder isso não quer dar um passo maior que a perna, sabe? A Operação para entrar num outro país ela é super cuidadosa estudada, é um processo sabe? E isso é importante trazer, porque contradiz um pouco do que as pessoas imaginam por startup, que quanto mais bum melhor.

Então eu preciso entrar naquele país logo porque lá, igual hoje a gente tá no México né? É claro que o México tem fintech, o mundo inteiro tem, é um mercado superaquecido. Só que você não pode perder a cabeça entendeu? Tipo eu preciso entrar lá para ontem, porque senão aquela fintech lá vai roubar o Market share e tal. E aí eu vou na loucura, não é assim.

Só que muita gente pensa que é, enquanto você tiver com dinheiro para enfiar lá dentro você vai, e vai fazendo e vai na loucura. Só que aí você corre muitos riscos.

#### **PESQUISADOR:**

Muito bom seu ponto, muita startup prioriza a pressa em escalar, isso é um conceito muito importante que você trouxe, pra gente falar diretamente sobre crescimento sustentável. Até porque, apesar de não ter contato com investidor anjo, imagino que os caras devem olhar isso. Eles estão planejando ou como é que é? Eles vão crescer sempre ou estão só chutando o balde e deixando meu dinheiro rolar né?

E aí eu quero te fazer uma pergunta bem nesse ponto. Sabendo que você vai me dar sua opinião pessoal. Se você tiver algum dado privilegiado sobre isso você não poderia falar, mas todo ano, dos últimos três anos. Toda virada de ano o Nubank tá na lista das próximas empresas que talvez vão abrir capital na B3. Todo final de ano a gente percebe, os caras ganharam outro aporte não vai precisar.

Você acredita que a cultura que o Nubank criou, a imagem que o Nubank criou são os principais responsáveis? E eu falo assim é porque uma coisa é o que você é, e quanto mais o você faz mostra, reflete o que você é mais confiável fica o seu negócio. Você acredita que vem dessa construção de marca, vem dessa personalidade, dentro do modelo de negócio estruturado? Você acredita que quanto mais essa cultura continuar progredindo de maneira responsável menor será a necessidade de um IPO?

E lógico, eu não estou te pedindo para prever o futuro, talvez você fale que acha que não vai precisar e aí ano que vem os cara abrem capital. Mas do que você sente aí, qual que é a sua percepção sua opinião?

#### **CONVIDADO:**

Cara, excelente pergunta. Eu acho que, novamente igual você falou aí, primeiro só fazendo parênteses. Aí realmente esse é um tema trancado a sete chaves lá dentro, que eu acho que é o supra-sumo

da informação estratégica. Acredito que tem umas pessoas olhando para isso, mas é tudo que a gente sabe, né? Que alguém deve estar pensando na IPO e tal.

Eu só posso dar essa visão pessoal. E eu acredito que precisar, para falar assim eu preciso manter a empresa funcionando e tal, eu acho que não precisa. E eu acho isso por duas razões

Eu entendo que uma empresa para atrair investidores ou para gerar receita tem alguns pontos-chave que a gente vai vendo se repetir em algumas empresas de sucesso. Primeiro igual você falou, o modelo de negócio. O modelo de negócio ele tem que ser sustentável, ele tem que ser viável e o Nubank trabalha com dinheiro, eu acho que enquanto você tiver trabalhando com dinheiro você tá muito bem.(risos) Não porque por exemplo, vamos fazer uma brincadeira, se for abrir uma startup como eu sei que existe de comida saudável. Tipo Liveup, não sei se conhece esse aplicativo. Cara é muito mais arriscada, porque quantas pessoas estão dispostas a pagar um valor x para ter comida orgânica? Para não sei o que, e a comida tem que vir embalada a vácuo, imagina. Evolve legislação sanitária, dá um trampo. E aí o Nubank cara, você tá no setor bancário. Tipo esse ano lançou empréstimo né? A gente tem uma base de milhões de clientes e lança um produto que chama empréstimo vou ganhar meu jurinhos. Então assim, o potencial de receita é ridículo, se eu arrancar 1 real de juros cada cliente e é claro que nem todos os clientes vão ter um empréstimo. Mas os que têm vão pagar muito mais de 1 real de juros, se eu arrancar 1 real de juros eu tô com uma receita de 30 milhões que eu tirei assim do nada.

Tipo por mês né ? Porque eu tenho 30 milhões de clientes né? Então assim, o que eu tô querendo dizer é, o ambiente, o mercado financeiro, ele é muito promissor e é por isso que todo mundo quer ser fintech. Isso é fato, empresas que são de outros seguimentos abrindo fintech, de varejo, todo mundo quer mexer com isso. O Mercado Livre por exemplo com o mercado pago, e tudo mais. Aí o modelo de negócio em si, eu acho que o Nubank se rentabiliza com os produtos certos. Então novamente, não cresceu uma taxa, em anuidade, não é nessas coisas que ele tá preocupado em tirar dinheiro das pessoas. É na prestação de serviço em si, então ok.

E outro ponto entra essa questão da marca sim, aí tá. Rapidão essa questão financeira, é igual você falou com a galera quer botar dinheiro tal. E investidor normalmente, na minha opinião pessoal, ele não tá muito preocupado se a empresa vai lucrar ou não. Ele tá preocupado se a empresa vai valorizar ou não, que são duas coisas bem diferentes. Netflix não lucro né ? Por exemplo. Mas o cara que botou grana lá na frente que já vendeu, ganhou zilhões. Então eu acho que o cara olha isso, olha a empresa para onde que ela tá indo, se ela consegue sustentar-se, se ela vai expandir, ou seja, se o meu share vai aumentar o valor.

Então o cara que investiu a dois anos atrás ele queria saber se o Nubank podia crescer na escala que ele cresceu nesses últimos dois anos. Eventualmente se o cara que vendeu hoje para outro investidor, nem sei se pode mas enfim, um dia que o cara puder fazer isso daí ele vai tirar a grana né? Seja para nolsa ou não, seja para outro grupo de investimentos.

Então beleza esse é um ponto, e o outro ponto é o do brandng. Porque isso tem muito haver com qual é o meu potencial de crescimento em base de clientes né? E aí do Nubank a gente já conversou sobre, mas o Nubank conseguiu uma coisa, não sozinho, mas eu acho que ele foi meio um dos generais aí que fez isso acontecer. Esses dias eu entrei no Instagram aí tem um meme nesses perfil de meme, falando assim: “a coisa chata é gente que que fica defendendo o banco” negócio tipo assim, um Fanboy de banco. Aí fez aquela comparação tipo iPhone x Android né? E aí cara, falei mano ó nos comentários a galera, muita gente já Nubank, Nubank Nubank e tal. E tinha também a galera do Inter também têm essa rivalidade entre os usuários né? Aí eu falei cara, como que você faz isso com setor bancário? Tipo, quem imaginou? E pode ser depois da abertura do Nubank não precisa voltar em 2013. Há 4 anos atrás que banco ia ter Fanboy na internet?

Quem posta falando de banco tradicional assim? “Nossa tô muito feliz meu cartão chegou, melhor banco?” Então isso é muito disruptivo, eu acho que isso agrega um valor para a empresa uma vantagem competitiva muito forte. São sintomas que a gente vê por exemplo em marcas como a própria Apple acho que é o mais naturalmente a mais.

**PESQUISADOR:**

Você tá querendo me dizer que o Nubank conseguiu alcançar um patamar de convencer mais do quê com racional, ele tá despertando o emocional das pessoas em relação a marca? Seria isso ?

#### **CONVIDADO:**

Realmente é isso aí cara, e isso é tão importante para reter os clientes que ela tem mas também para atingir mais clientes, porque se torna a marca desejada naturalmente, e admirada né? Eu vejo isso muito meio que na Apple, o cara tipo, o iPhone ele não é uma compra racional pelo valor que ele é, não vale a pena, e a gente sabe disso. É uma compra emocional e Tesla né? Que tem esse efeito startup fanboy e tal. Só que no setor e segmento de carros também que é um segmento super maluco do cara entrar. E como que a galera vai abastecer o carro? Onde que vai ter energia elétrica e tal. E aí o cara ganha a galera nisso, na experiência de ter um Tesla e tudo. É por isso que eu falo que eu vou vendo esses padrões, e por que eu cito esse exemplo da Tesla e da Apple né? A Tesla vale mais que a Ford vendendo tipo mil vezes menos carros, ou seja, de onde que vem a lógica disso? Qual é o racional das ações da Tesla valerem mais? E a Apple é uma das empresas mais valiosas do mundo aí, atrás da Amazon. E é uma empresa que tipo assim cara, beleza vendi muito e tal. Mas sei lá e as mineradoras que fornecem os minerais para todas essas empresas aí? Amazon, Apple, Samsung e tudo mais? Não, esse cara não é o mais valioso. Entendeu? Ele não tem o valor agregado da marca. Quem liga pra mineradora? Ninguém liga né? Ninguém sabe de onde que vem o ouro ferro e lítio, mas a Apple todo mundo sabe quem é.

Então amarrando né, sim eu acho que tanto a marca é talvez o principal na questão da valoração. E aí também o fato de estar no mercado muito promissor financeiramente. Nesse conjunto eu acho que ela não precisaria de um IPO, mas eu pessoalmente acho que ela vai fazer em algum momento. Porque? Essas pessoas que estão investindo, um investidor anjo geralmente tem mais interesse em vender do que ficar com o negócio, ele quer gerar grana mais rápido.

Então assim, pode ser ali que o Davi talvez eles digam, a gente podia ficar só nós aqui, mas os caras tipo não, eu tô doidinho para vender a minha; vamo abrir logo esse negócio que eu quero fazer grana, e com essa grana que eu já investir em outras duas startup ali e multiplico por 2 de novo. Entendeu? E os caras bem assim, o investidor anjo o objetivo dele não é muito lucrar com a empresa. Então por isso eu acho que vai ocorrer. Mas falar que precisa, eu acho que não é um negócio bem forte.

#### **PESQUISADOR:**

Como agora você abordou essa questão falando de fanboys, eu tenho que te fazer uma pergunta um pouco mais ácida. Sobre uma thread do twitter, ela ficou bem famosinha no início agora da quarentena, e apesar dela não fazer parte dos dados coletados para a pesquisa, entender a postura do empresa quanto a ela pode contribuir muito. Houve uma thread da galera cobrando do Nubank para aliviar ou flexibilizar os pagamentos de juros e tal. E assim eu sei, que houve doações do Nubank, eu sei ela teve um certo cuidado, não tô dizendo que a empresa foi displicente. Mas houve uma cobrança dos usuários muito forte, de que o Nubank estava demorando para flexibilizar, para entender a situação de quem precisa pagar boleto e tudo mais.

E isso se estendeu por quase um mês até que houve uma decisão final. Eu quero te perguntar o que que acontece no ambiente de uma startup do tamanho do Nubank para que uma crise, eu sei que mundial, mas que reflete também em todas as empresas, mas por quê cara? 30 dias? Os clientes estão acostumados com o feedback de eu mandei a pergunta agora, e o atendente me responde daqui meia hora, percebe? Isso não é um disparate muito grande da imagem da empresa na cabeça do cara que tá acostumado a ser respondida em meia hora, ter que esperar um mês para a empresa se manifestar?

#### **CONVIDADO:**

Perfeito; cara interessante, eu gosto da pergunta, e só para te dar um exemplo. Foi bom que você me fez lembrar daquele caso, naquela pergunta sobre quanto o espaço lá dentro é aberto; Esse momento foi um dos que eu vi muita comunicação. Tipo, porque nós nubankers também estávamos ansiosos, sabe? Tipo, como a empresa vai se posicionar em relação essa quarentena e esses questionamentos, a fragilidade financeira das pessoas e tal.

Alguns bancos tomaram a frente já anunciaram que iam ter linhas de renegociação e tal. E aí a gente ficou ansioso e manifestou isso lá dentro. E só para dar esse exemplo de uma comunicação legal rolou.

A demora cara eu não posso falar pela empresa né? Mas pelo que eu conheço, pelo que eu vivi lá dentro, e aí até amarrado com aquilo que eu te falei de o Nubank tá mais lento e pensando mais em como tomar as decisões e tal, mais conservador né?

Embora a gente tenha esse número grande de clientes, que comparado com os grandes bancos o Nubank é muito pequeno em termos de operação. Então ele realmente é mais frágil a essas oscilações, que nesse caso foi um tsunami. Daí tipo, dá quarentena em si. E eu acho que ele precisou realmente estudar a fundo para saber o que era possível ou não fazer, sem comprometer a própria sustentabilidade ou sobrevivência da empresa.

Até pelo racional de que Nubank, não sei se ele foi um fator decisivo nesse cálculo mas, ele buscou realmente preservar empregos dentro. Os nossos empregos. Então imagino que é tipo, “cara como que a gente mantém os nossos custos a nossa operação, realiza os planos que a gente quer realizar, e ainda assim a gente consiga trabalhar de uma forma que implicasse em redução de ganhos né? Diretamente sabe?

Então eu acho que o motivador foi esse, tipo se eu tivesse um commitment muito grande e manter a minha identidade, como você falou né? Tipo os clientes estão acostumados a ter uma ação rápida nossa e tal, e a gente manter isso. Talvez eles deixassem de cobrir uma outra parte que era serem responsáveis. Tipo não beleza vamos negociar para galera, e aí vem uma massa de gente. Tipo velho então beleza, como tá tudo incerto não sei se eu vou ter pego o mês que vem ou não, já quero renegociar aqui. E aí o banco se vê de repente descapitalizado, ou alguma coisa assim. Tipo, dois meses depois a gente vai ter que deixar a pessoas saírem da empresa, Sabe?

#### **PESQUISADOR:**

Você acha então que escolheram se prejudicar um pouco agora, com a demora de uma decisão mais calma, do que correr o risco de ter menos ganhos e sofrer mais na imagem depois, como sendo uma empresa meio displicente com as contas?

#### **CONVIDADO:**

É, é, eu entendo dessa forma. E até fazendo esse vínculo que você trouxe, se demitem lá 100, 200 tipo em Julho tal, de repente o dano na imagem seria ainda maior. Porque o grande argumento de ataque, não só ao Nubank mas à bancos novos é a fragilidade. Tipo, não porque você tem uma conta Itaú, Itaú não vai quebrar. Então você tá de boa né?

E aí os caras tudo usam, tipo, tá vendo, esse banco aí não sei não. Então assim, acho que você dá um sinal assim, nossa o Nubank demitido centenas?

Alá tá vendo os caras estão sem grana, já era e tal. E não é assim né? Porque os investimentos das pessoas estão tem as garantias dadas pelo governo federal e tal, mas até explicar que focinho de porco não é tomada as pessoas retiraram o dinheiro, entendeu? Vocês gera um efeito cascata.

#### **PESQUISADOR:**

Entendo.

E agora com base no que já estudei da empresa em quase dois anos, e como você antes, quando curioso da área de comunicação a gente acaba que da uma pesquisada quando a empresa nova surge né? Eu lembro que uma das coisas que mais gerava discussão na Nucommunity era o pessoal falando assim: “Saiu comercial da Nubank meu canal de TV a cabo” e os caras, “não, não faz isso não que agora vai virar modinha” e outros falavam, “mas tem que fazer, que eu quero ver mais gente usando Nubank e tal”, e como é a última pergunta. Ela é um pouco mais até para questão de curiosidade sobre o que que você sente dentro do Nubank.

Parece que o Nubank não sente tanta necessidade de Publicidade em grandes veículos; lógico que pelo advento da velocidade comunicação e mídias muito mais baratas hoje em dia, mas existe dentro do Nubank essa vertente que tenta levar ele para o público que não tem acesso a redes sociais. Porque eu vejo aí um paradoxo, e talvez eu precise pontuar mais isso para não ficar confuso.

#### **CONVIDADO:**

Mas eu acho que entendi sim, fala aí ...

#### **PESQUISADOR:**

Fique a vontade pra corrigir, se não concordar. Mas se você publica na televisão está publicando também para pessoas que potencialmente não tem acesso à internet, e não tem costume de redes sociais, senão elas já teriam ouvido falar dessa empresa. Certo? Se essas pessoas não tem convivência com um smartphone elas não vão usar seus produtos.

Na sua opinião, é esse o raciocínio que impede o Nubank de investir nos grandes veículos, em veículos mais comuns, mais tradicionais? Ou é simplesmente um não precisamos? Estamos crescendo numa velocidade que já tá grande e não vamos exagerar, ou seja, seria mais o zelo pelo crescimento sustentável que você pontuou antes?

#### **CONVIDADO:**

Cara eu acho... a ... vou tentar construir meu racional aqui.

Eu acho que é um desejo sim do Nubank de diversificar faixa etária e público, por uma questão estratégica, acho que toda marca busca fazer isso de alguma forma. Porque você fala “a o Jovem né?”, tá mas o jovem de hoje não é mais jovem amanhã. Então se você não toma cuidado a marca do jovem vira a marca do velho.

Então não dá para você falar assim, “ah porque a gente é uma marca jovem”, isso é muito subjetivo. Você corre o risco de tá conversando com uma geração só, nós nubankers que somos em maioria jovens, seremos velhos.

Enfim então eu acho que ela tem interesse em diversificar tanto pela questão estratégica, quanto pela questão dessa missão de atender o que eles chamam de população desbancarizada. Eles tem feito um trabalho bem legal com isso que é chegar na “Senhorinha” diarista, que pega o ônibus tal, e aí ela quer pegar o Uber lá mas não tem um cartão de crédito na mão dela para cadastrar no aplicativo. Eu queria um cartão para ela, e não precisa ter muito limite, as necessidades dela são básicas, mas ela precisa se digitalizar. Tipo, ela vai no supermercado e às vezes carrega tudo na mão porque ela não consegue pegar um Uber, porque ela não tem os meios para isso. E por meios eu não falo nem da questão de ter o celular ou não, mas ela não tem o cartão tipo para cadastrar e tal.

Então eu acho que por trás dessa lógica, eles querem atingir esses públicos. Eu acho sim que ela fica apertada, tipo assim, ficar igual você falou. Porque tem a galera jovem ali, que vai se sentir traída de repente, se eu for para a mídia tradicional. E aí como é que a gente faz isso?

Mas eu não acho que essa seja o principal fator, de repente de ela não ter ido muita adiante com isso. Eu percebo que eles fazem, e isso tem tudo a ver com a questão de experimentação do ágio que a gente falou, no marketing mesmo fazem experimentações. Do tipo “vamos tentar algo diferente, e a gente colhe dados, porque com dados é mais fácil tomar decisão”. Então, né, nunca fizemos algo na TV a cabo? Em vez de comprar patrocinar a Fórmula 1 lá, e dar 400 milhões na mão da Globo e já sair rasgando. Vamos fazer um comercial, ver a repercussão disso, e vamos ver os efeitos disso. Do tipo, quantos clientes a gente consegue trazer e tal. E a conclusão que eu tenho final é, pelos meios digitais ainda vale mais a pena.

Hoje eu não tenho os dados, o dado que eu li e foi acho que antes de entrar na NU. Mas realmente o grosso de cliente está na galera jovem né? Isso é inquestionável. Eu imagino que isso esteja mais

equilibrado, mas eu não tenho dados mais atualizados para saber os percentuais por faixa etária. Mas eu vejo por cases que circulam lá dentro, e que a gente vê. Pessoas mais velhas usando. Então acho que elas estão conseguindo chegar, e isso faz empresa acreditar que não precisa. Porque o problema da mídia tradicional, e aí quando eu trabalhava com marketing era muito focado no digital. Eu falava cara, isso aqui é incrível né? Assim, o marketing digital.

A expressão que a gente usava, é que é um tiro de bazuca para matar formiga. A YOUSE mesmo, é uma startup da caixa seguradora, ela patrocinava o Auto Esporte na Globo, e até dava certo lá. Pelo que eu sei, vinham pessoas, e mais downloads aos domingos. Só que, cara. Imagina quanto que a Globo cobra para você pegar um público muito pequeno.

Porque primeiro, o cara pode estar lhe esperando Esporte Espetacular começar. Então talvez ele tá se lixando para carro, a galera que precisa seguro de carro não necessariamente tá assistindo AutoEsporte. Uma coisa não tem a ver com a outra, e muita gente que já tem carro já tem seguro. Então assim, tá gastando milhões ali mano. Os valores da Globo, eu não sei a TV a cabo, mas é tipo um milhão por 30 segundos no horário nobre. Então esse é um tiro de bazuca para matar amiga né?

Aí você pensa, se eu botar um milhão na internet, segmentando o meu público, sabe? Tipo se eu quero diversificar o meu público então eu vou focar nessa campanha em pessoas mais velhas.

#### **PESQUISADOR:**

No caso uma prospecção mais em conta, o que você quer dizer né?

#### **CONVIDADO:**

Exato, o custo de aquisição por cliente é muito menor né?


Pô, eu beleza, eu assisto futebol, mas eu não bebo Skol. E a Skol tá lá gastando milhões no Campeonato Brasileiro, por exemplo. Eu nem sei qual cerveja que patrocina hoje. Mais assim, né? Converte menos do que um anúncio no Google quando eu pesquiso cerveja, ou cerveja barata e apareceu anúncio da Skol. Aí sim, porque aí eu tô interessado em comprar cerveja barata né? Então é por aí.

#### **PESQUISADOR:**

Então XXXXX , eu agradeço muito. Você foi muito solícito. Agradeço a abertura que você deu para que eu fizesse qualquer pergunta. Eu vejo que foi muito construtivo.

## ANEXO A — POSTS INSTAGRAM

### Post\_02/09/2019\_Instagram



Ator  
Eu vou ligar agora no Nubank

nubank • Seguindo

nubank • Ligações reais feitas para atendimento do Nubank

Com um detalhe: o cliente é um ator 🤖

Descubra o que a NuConta tem, e também o que ela não tem, para tornar a sua vida mais simples.

59 sem

eurosanas @fernandamartins\_f @leandrorampazzo

39 sem Responder


gerusa\_oliveira\_da\_silva Kkk

37 sem Responder

95.668 visualizações

2 DE SETEMBRO DE 2019

### Post\_03/09/2019\_Instagram



nubank • Seguindo

nubank • É aquela sensação quando você tira o seu rosinho lindo da carteira para pagar a conta e descobre que outras pessoas ao redor também são apaixonadas pelo mundo sem complexidade e sem burocracia. Já aconteceu com você?


59 sem

jully.paiva Quero saber pq n libera a função crédito pra mim movimento minha nuconta direto .faço transferência,faço pagamentos,recebo transferência e nada de liberar crédito ia to ora

Curtido por junqueira.cristina e outras 21.466 pessoas

3 DE SETEMBRO DE 2019

### Post\_04/09/2019\_Instagram



nubank • Seguindo

nubank • Pelo segundo ano consecutivo somos a startup mais desejada do Brasil, segundo o ranking LinkedIn Top Startups. 🎉 Parabéns a todos os Nubankers, os verdadeiros responsáveis por chegarmos aqui. Venha trabalhar com a gente – link na bio 📄 #PraCegoVer No gif vemos um bolo branco e no topo o logo do Nubank moldado por confetes roxos. O bolo é fatiado repetidas vezes.


59 sem

celi.pinto Esse bolo está parecendo 🍰 delicioso 🍷

150.924 visualizações

4 DE SETEMBRO DE 2019

### Post\_05/09/2019\_Instagram



ENTENDA SOBRE

nubank • Seguindo

nubank • Fazer um investimento significa aplicar o dinheiro para que ele renda 📈 Ou seja o valor que você aplicou pode não ficar disponível por algum tempo depois que é aplicado.

O termo liquidez está relacionado à rapidez com que seu dinheiro volta para sua conta depois que você solicita o resgate de um investimento ou aplicação. Na prática, a liquidez de um investimento indica o quão rápido o dinheiro aplicado pode ser convertido em saldo disponível.


Alguns exemplos de liquidez:

Liquidez diária (ou D+1)

Curtido por kabum.com.br e outras 14.281 pessoas

8 DE SETEMBRO DE 2019

### Post\_06/09/2019\_Instagram



nubank • Seguindo

nubank • A NuConta já descomplicou a vida de 10 milhões de clientes em todo o Brasil. Em dois anos, eles já economizaram quase 2 bilhões de reais com as TEDs gratuitas e ausência de tarifas abusivas 🤖 E isso é só o começo 📈 Para saber mais, clique no link da Biografia.

59 sem


daianydures @nubank mande pra essa cliente de 1,50 por favor

57 sem Responder

158.900 visualizações

6 DE SETEMBRO DE 2019

### Post\_10/09/2019\_Instagram



nubank • Seguindo

nubank • Logo no início das operações do Nubank, no nosso primeiro escritório em São Paulo, os fundadores sentaram para estruturar um esboço dos nossos valores. Dessa conversa surgiu a definição do nosso principal propósito: lutar contra a complexidade para empoderar pessoas. O empoderamento do cliente sempre esteve e sempre estará no centro de todas as decisões tomadas dentro do Nubank.


Os pilares de valor do Nubank:

- We want customers to love us fanatically: queremos que os clientes nos amem fanaticamente;
- We are hungry and challenge the

Curtido por junqueira.cristina e outras 21.085 pessoas

10 DE SETEMBRO DE 2019

### Post\_11/09/2019\_Instagram



GOLD PLATINUM:

E DIFERENÇAS

nubank • Seguindo

nubank • Nubank Gold e Platinum: Qual é a diferença?

O cartão de crédito Nubank pode ser emitido em duas versões e uma não é melhor que a outra.

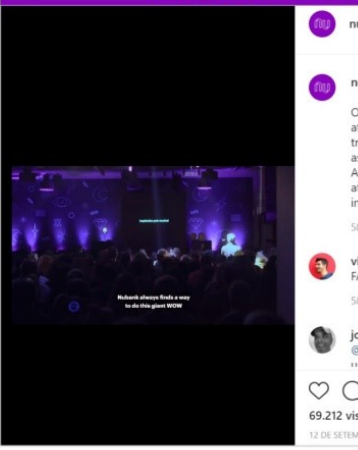
No momento da aprovação do cartão, todos os nossos clientes recebem a versão Gold. Conforme o rosinho é utilizado, é possível conhecer melhor o perfil de gastos de cada cliente e, se fizer sentido, oferecemos o cartão de crédito Platinum.

Os benefícios do cartão Gold são voltados para garantia dos produtos comprados. - Garantia estendida

Curtido por junqueira.cristina e outras 22.977 pessoas

11 DE SETEMBRO DE 2019

### Post\_12/09/2019\_Instagram



nubank • Seguindo

nubank • XForum 2019

O que acontece quando nosso time de atendimento está fora para um treinamento? Todo o resto da empresa assume.

Assim foi o XForum 2019. Um dia de atividades para os nossos Xpers se inspirarem.

58 sem

vinissues @gileuvenroth FAMOSA! augeeee

58 sem Responder

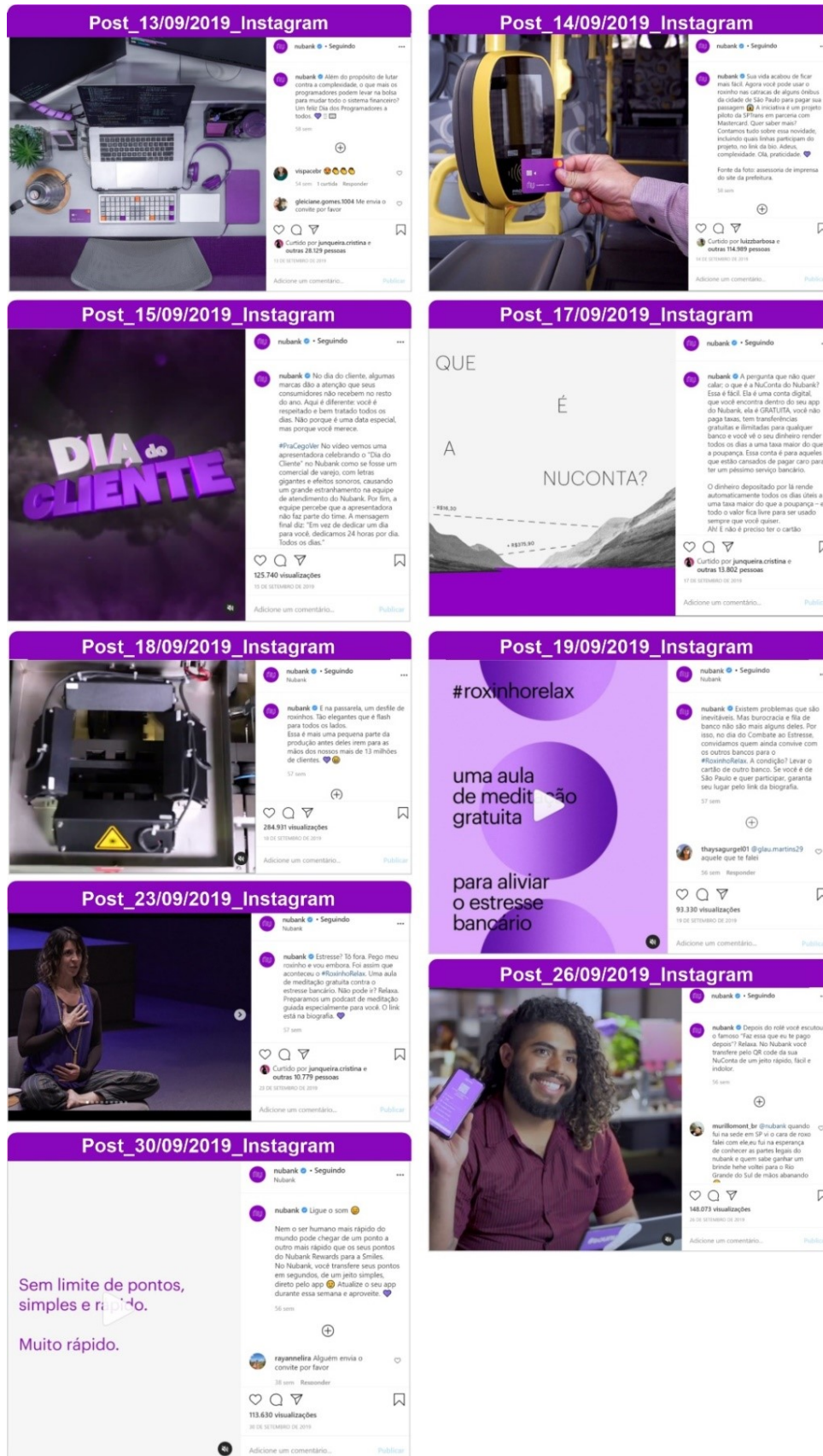
johnrobertvisao Prezados @nubank é louvável a criação de um ambiente organizacional aliás

69.212 visualizações

12 DE SETEMBRO DE 2019



## ANEXO B — POSTS INSTAGRAM






## ANEXO C — POSTS FACEBOOK

### Post\_04/09/2019\_Facebook

**Nubank** 4 de setembro de 2019 · 🌐

Pelo segundo ano consecutivo somos a startup mais desejada do Brasil, segundo o ranking LinkedIn Top Startups. 🏆❤️ Parabéns a todos os Nubankers, os verdadeiros responsáveis por chegarmos aqui. Venha trabalhar com a gente → <http://nu.careers>




LINKEDIN.COM  
**LinkedIn Top Startups 2019: as empresas jovens de destaque para trabalhar agora no Brasil**

👍❤️🔥 1,2 mil 410 comentários 32 compartilhamentos

### Post\_09/09/2019\_Facebook

**Nubank** 9 de setembro de 2019 · 🌐

Não saber sua renda, não controlar os gastos, não ter um objetivo, deixar o dinheiro parado... Aprenda o que está atrapalhando suas finanças pessoais e como mudar isso.



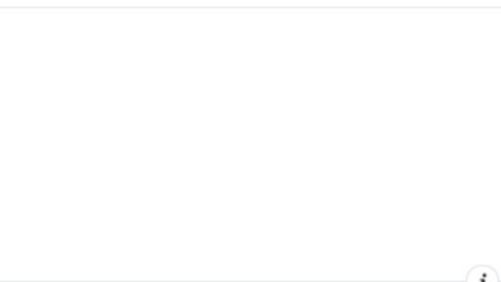
BLOG.NUBANK.COM.BR  
**10 coisas que atrapalham seu controle financeiro pessoal - Fala, Nubank**

👍❤️🔥 1,1 mil 349 comentários 49 compartilhamentos

### Post\_06/09/2019\_Facebook

**Nubank** está 🥳 se sentindo realizado.  
6 de setembro de 2019 · 🌐

A NuConta, nossa conta digital gratuita e acessível a todos os clientes, se tornou nosso principal produto ultrapassando o cartão de crédito em número de usuários.




EXAMEABRIL.COM.BR  
**Com 10 milhões de clientes, NuConta ultrapassa cartão de crédito do Nubank**

👍❤️🔥 3,3 mil 873 comentários 90 compartilhamentos

### Post\_13/09/2019\_Facebook

**Nubank** 13 de setembro de 2019 · 🌐

O quê? Quem? Quando? Como? Onde? Tudo o que você precisa saber sobre as novas medidas para o resgate do Fundo de Garantia.




BLOG.NUBANK.COM.BR  
**Saque do FGTS imediato começa hoje. Tire suas dúvidas. - Fala, Nubank**

👍❤️🔥 1 mil 215 comentários 25 compartilhamentos

### Post\_16/09/2019\_Facebook

**Nubank** 16 de setembro de 2019 · 🌐

É possível pagar o boleto em qualquer caixa eletrônico, casa lotérica e até mesmo online. Veja, abaixo, como fazer isso.




BLOG.NUBANK.COM.BR  
**Pagamento de boleto: como fazer e por que demora 3 dias úteis? - Fala, Nubank**

👍❤️🔥 769 288 comentários 23 compartilhamentos

### Post\_18/09/2019\_Facebook

**Nubank** 18 de setembro de 2019 · 🌐

A NuConta, nossa conta digital que já conta com 11 milhões de usuários, foi criada pensando em devolver às pessoas o controle da sua vida financeira. Sem tarifas de manutenção, taxas abusivas e com transferências gratuitas e ilimitadas para outras NuContas e contas em diferentes bancos.



BLOG.NUBANK.COM.BR  
**NuConta: clientes economizam mais de R\$ 40 por mês com tarifas - Fala, Nubank**


👍❤️🔥 2 mil 504 comentários 61 compartilhamentos

## ANEXO D — POSTS FACEBOOK

### Post\_19/09/2019\_Facebook

Nubank  
19 de setembro de 2019 · 🌐

Existem problemas que são inevitáveis. Mas burocracia e fila de banco não são mais alguns deles. Por isso, no dia do Combate ao Estresse, convidamos quem ainda convive com os outros bancos para o #RoxinhoRelax. A condição? Levar o cartão de outro banco. Se você é de São Paulo e quer participar, garanta seu lugar pelo link abaixo.  
<https://sou.nu/roxinho-relax>




180 comentários 14 compartilhamentos

### Post\_20/09/2019\_Facebook

Nubank  
20 de setembro de 2019 · 🌐

Quer saber mais do #RoxinhoRelax? Relaxa. Contamos todos os detalhes de como esse dia surgiu aqui nesse link 🤗




BLOG.NUBANK.COM.BR  
Nubank oferece aula de meditação para quem passa perrengue com bancos - Fala, Nubank

955 338 comentários 37 compartilhamentos

### Post\_23/09/2019\_Facebook

Nubank  
23 de setembro de 2019 · 🌐

Estresse? Tô fora. Pego meu roxinho e vou embora. Foi assim que aconteceu o #RoxinhoRelax. Uma aula de meditação gratuita contra o estresse bancário. Não pode ir? Relaxa. Preparamos um podcast de meditação guiada especialmente para você. 💜  
<https://sou.nu/nubank-podcast>




1,3 mil 307 comentários 22 compartilhamentos

### Post\_25/09/2019\_Facebook

Nubank  
25 de setembro de 2019 · 🌐

Está passando pela sua timeline o nosso primeiro vídeo de ASMR. Criado especialmente para deixar todo mundo #RoxinhoRelax. Assista o vídeo completo no link a seguir: <https://youtube.com/watch?v=Gf7BDMwCTik>




1 mil 475 comentários 27 compartilhamentos

### Post\_30/09/2019\_Facebook

Nubank  
30 de setembro de 2019 · 🌐

Conheça mais a respeito da nova parceria do Nubank, que permite transferir pontos do Rewards para o programa de fidelidade.



BLOG.NUBANK.COM.BR  
Nubank, milhas e Smiles: como funciona? - Fala, Nubank  
Com o novo parceiro do Nubank, milhas ficaram mais fáceis. Enten...

1,7 mil 507 comentários 50 compartilhamentos

