

ESCOLA DE COMUNICAÇÃO, ARTES E DESIGN - FAMECOS  
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL - PUBLICIDADE E PROPAGANDA

VINICIUS SARAIVA SILVEIRA

**DISCURSO DO ENCANTAMENTO:**  
UMA ANÁLISE SOBRE O DISCURSO DE BRAND EQUITY DO NUBANK

Porto Alegre  
2020

GRADUAÇÃO



Pontifícia Universidade Católica  
do Rio Grande do Sul

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO, ARTES E DESIGN – FAMECOS

VINICIUS SARAIVA SILVEIRA

**DISCURSO DO ENCANTAMENTO:**  
UMA ANÁLISE SOBRE O DISCURSO DE BRAND EQUITY DO NUBANK

PORTO ALEGRE

2020

VINICIUS SARAIVA SILVEIRA

**DISCURSO DO ENCANTAMENTO:**

UMA ANÁLISE SOBRE O DISCURSO DE BRAND EQUITY DO NUBANK

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Publicidade e Propaganda pela Escola de Comunicação, Artes e Design – Famecos da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Profa. Dra. Cristiane Mafacioli Carvalho

Porto Alegre

2020

VINICIUS SARAIVA SILVEIRA

**DISCURSO DO ENCANTAMENTO:**

UMA ANÁLISE SOBRE O DISCURSO DE BRAND EQUITY DO NUBANK

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Publicidade e Propaganda pela Escola de Comunicação, Artes e Design – Famecos da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovado em: 09 de dezembro de 2020

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Profa. Dra. Cristiane Mafacioli Carvalho (Orientadora)

---

Prof. Dr. Vinicius Mano

---

Prof. Ma. Cláudia Bromirsky Trindade

Porto Alegre

2020

Dedico esta monografia à memória  
dos meus avós, Raul e Marlene,  
que sempre estarão ao meu lado  
incentivando o meu crescimento.

## **AGRADECIMENTOS**

A minha orientadora, Cristiane Mafacioli, pelo incentivo, pela oportunidade de aprendizado, pelo companheirismo e pela disponibilidade durante todo o processo.

A minha mãe, Sandra, por nunca medir esforços para que eu consiga realizar os meus sonhos e por compreender minha ausência no período de execução deste estudo.

A minha irmã, Larissa, pelo incentivo, por comemorar e por torcer pelas minhas conquistas.

Ao meu namorado, Paulo, pela paciência e apoio que me permitiram chegar até aqui.

A minha amiga, Izadora, pelo companheirismo e pela motivação.

Aos meus pets, Foggy e Melissa, por me acalmarem nos momentos de maior tensão.

E ao Presidente Lula, juntamente com a Presidenta Dilma, por possibilitarem o acesso ao ensino de tantos jovens que, assim como eu, não teriam a oportunidade de ter ensino gratuito e de qualidade sem o ProUni (Programa Universidade para Todos).

Por que falar do discurso propagandista? É porque podemos observá-lo através dos discursos que circulam em nossas sociedades modernas onde as pessoas veem manipulação por todo lado. A manipulação, por sua vez, se erige como um princípio de explicação para todas as situações vitimárias. Isso pode ser visto, inclusive, nos numerosos colóquios que têm como tema a propaganda, a manipulação ou a persuasão como pretexto para denunciar os grandes manipuladores: a publicidade nos manipula, os políticos nos manipulam, as mídias nos manipulam, os empresários manipulam seus empregados, o Estado manipula os cidadãos etc. (CHARAUDEAU, 2010)

## RESUMO

Este estudo busca compreender quais são as estratégias e técnicas utilizadas pela marca NuBank na construção de *brand equity* através do seu discurso de encantamento. Para isto, foram introduzidos conceitos de discurso publicitário e *brand equity* como base teórica. Buscou-se identificar quais são as estratégias utilizadas pela marca para encantar clientes e formar defensores da marca que compartilham dos mesmos valores e multiplicam as suas experiências com outras pessoas. Como objeto de estudo analisamos as publicações da marca e de clientes em diferentes mídias sob a perspectiva da análise de discurso. Como principais resultados, identificamos que as estratégias discursivas e os eixos de *brand equity* conduzem o estabelecimento de contratos de comunicações que são legitimados pela marca com os seus clientes de modo que o comprometimento de ambas as partes é renovado constantemente. Em suma, as estratégias discursivas de *brand equity* conduzem clientes a compartilharem os mesmos valores da marca e compartilhá-los com outros indivíduos que identificam e buscam problemas já normatizados.

Palavras-chave: Comunicação. Discurso publicitário. Marketing. Marcas. Brand Equity. NuBank.

## **ABSTRACT**

This study aims to understand what strategies and techniques are used by the brand NuBank in the construction of brand equity through its incantation speech. To do that, publicity discourse concepts and brand equity concepts were introduced as theoretical basis. The strategies which are used by the brand to enchant clients and form its defenders, who share the same values and multiply their experiences with others, were identified. As study object, publications made by the brand and its clients in different medias were analyzed under the perspective of discourse analysis. As main results, it has been identified that discursive strategies and the axes of brand equity conduct to the establishment of communication contracts which are legitimated by the brand with its clients in a way that the commitment of both sides is constantly renewed. In short, the strategic discourses of brand equity conduct clients to share the same values from the brand and share them with other individuals who identify and seek problems that have already been standardized.

Key-words: Communication. Publicity discourse. Marketing. Brands. Brand Equity. NuBank.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>2 A CONSTRUÇÃO DO DISCURSO</b> .....	13
2.1 O DISCURSO PROPAGANDISTA.....	14
2.2 AS VISADAS DISCURSIVAS .....	17
<b>3 O VALOR DAS MARCAS</b> .....	21
3.1 BRANDING.....	23
3.2 BRAND EQUITY .....	26
3.2.1 Lealdade à marca .....	28
3.2.2 Conhecimento do nome.....	30
3.2.3 Qualidade percebida .....	31
3.2.4 Associações da marca .....	32
3.2.5 Outros ativos da empresa .....	33
<b>4. NUBANK</b> .....	35
4.1 CONTEXTO.....	35
4.2 HISTÓRICO.....	37
4.2.1 Produtos.....	39
4.2.2 Cultura interna .....	40
4.2.3 Relação com os clientes .....	41
<b>5 ANÁLISE SOBRE O DISCURSO DE <i>BRAND EQUITY</i> DO NUBANK</b> .....	45
5.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	45
5.2 ANÁLISE DO DISCURSO NUBANK .....	47
5.3 WOW: A CULTURA DE ENCANTAMENTO .....	62
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	66
<b>7 REFERÊNCIAS</b> .....	69

## 1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais prezamos por sermos bem atendidos e buscamos nos identificar com as marcas nas quais nos relacionamos. Sem dúvidas encantar clientes pode ser o objetivo de muitas marcas, mas na prática este pode ser um grande desafio, por diversos motivos, um deles a alta demanda. Com o passar do tempo algumas das ideias iniciais de um negócio podem se perder, os objetivos mudam e as estratégias se adaptam às diferentes fases de um projeto e isso é natural, mas o que fazem as marcas que encantam clientes e conseguem manter conexões reais com os seus clientes?

Muitos são os desafios de empresas que nascem no Brasil devido à grande extensão territorial e a grande diversidade de pessoas e culturas, algo que se mostra desafiador a marcas que tendem a comunicar e estabelecer conexões com todos os tipos de culturas desde os grandes centros urbanos até os lugares mais remotos. Encantar pessoas distintas se torna, portanto, um grande e complexo desafio, mas é neste cenário que surgem as grandes ideias que resolvem grandes problemas. O Brasil tem muito a melhorar em relação ao atendimento ao cliente no sistema bancário, sistema esse que vem a acumulr inadimplentes e não opera de modo transparente como seus clientes gostariam.

Neste estudo, trazemos um caso que se mostra na contramão do modo com que as instituições financeiras operam e propõe a independência financeira das pessoas para que possam ter uma opção que foge do atendimento ruim já esperado de outras instituições.

O NuBank é um caso de empresa que vem com o propósito de ser transparente e encantar clientes. A escolha desta marca se dá pela curiosidade em compreender num caráter teórico como as articulações da marca se dão, sabendo que muitos críticos e curiosos levantam hipóteses acerca da marca sem um quadro teórico estruturado. O desafio de se comunicar com populações diversas, agregando valor de marca para estabelecer conexões, e ainda promover independência financeira se tornou um caso de sucesso mesmo sendo uma marca com menos de 10 anos de atuação. Pensando nisso, temos como problema desta pesquisa descobrir: *Quais são as estratégias e técnicas utilizadas pela marca NuBank na construção do seu discurso de valor de marca?*

Neste estudo, buscamos conhecer as estratégias e técnicas utilizados pela marca na construção do discurso do encantamento de modo que possamos: identificar as estratégias e técnicas de *brand equity* utilizadas pela marca NuBank; identificar a estratégia discursiva na

construção de *brand equity*; conhecer os valores e propósitos do encantamento na empresa; e apresentar a relevância de estabelecer contratos de comunicação.

O discurso publicitário e o *brand equity* são conceitos muito relevantes para compreender as atuais dinâmicas adotadas por marcas que buscam se relacionar e estabelecer relações a longo prazo com os seus clientes. Para isso, é necessário que haja estudos com forte embasamento teórico que possam promover e servir como base para novos estudos que possibilitam a inovação dos novos modelos de negócio. Com base nestes conceitos, podemos estruturar de modo adequado as estratégias e técnicas que auxiliam na relação que as marcas podem assumir e se comprometer com as pessoas que fazem parte do sistema gerado por elas mesmas. Em suma, é cada vez mais importante que as marcas assumam um posicionamento e se comprometam com os clientes, mostrando que tudo o que se estrutura é com o foco de resolver problemas e tornar a vida dos seus clientes melhores de alguma forma. Podemos promover que tenhamos cada vez mais marcas comprometidas no futuro e que visam um bem-estar completo, tanto dos seus colaboradores quanto clientes.

Este estudo é desenvolvido a partir de métodos qualitativos de pesquisa exploratória com base em pesquisas bibliográficas para a construção do embasamento teórico necessário, além da análise documental, de acordo com os materiais disponibilizados pela marca, e a análise de discurso que compreende as relações entre a instância da produção e a instância da recepção do discurso estabelecido.

Iniciamos com um capítulo totalmente dedicado à construção do discurso. Este capítulo discorre a partir dos conceitos do sociolinguista Patrick Charaudeau, que compreende os sentidos do discurso, as relações e como se estabelecem as comunicações entre as instâncias da produção e da recepção e chega então ao discurso propagandista – que é o principal foco desta pesquisa. Entendemos neste capítulo também de que modo são conceituadas as visadas de um discurso, os objetivos que ele carrega e quais são os tipos de memórias que compreendem estes contratos de comunicação estabelecidos entre a marca e os seus clientes.

Em seguida, temos um capítulo dedicado a *brand equity*. Neste capítulo podemos compreender como podem ser entendidas e estruturadas as marcas de modo que elas permaneçam ancoradas a uma estratégia ou objetivo que pode ser muito promissor a longo prazo, mas necessita de esclarecimento pleno com todas as partes envolvidas neste processo. Trazemos aqui alguns conceitos de administração de marketing, *branding*, e os cinco pilares

de *brand equity* que norteiam as comunicações e decisões que podem ser adotadas para gerar valor a longo prazo.

Após, trazemos e detalhamos o caso, ou o objeto deste estudo, que é a marca NuBank. Aqui podemos compreender qual é o contexto situacional que a marca nasce e se estabelece, bem como o modo com que ela se estrutura. Temos a marca falando dela mesma em diferentes instâncias, desde diretores, funcionários e clientes altamente comprometidos. Podemos identificar neste capítulo os pilares de valores da marca, bem como a cultura interna que transmite um objetivo em comum, de encantar clientes.

Por fim, temos o capítulo de análise que trás publicações do NuBank em duas mídias, o Instagram @nubank e a *NuCommunity*, que é um fórum criado pela própria marca. Neste capítulo podemos identificar quais são as estratégias e técnicas do discurso de encantamento que a marca estabelece e mantém ao longo de todas as publicações. Ao final deste capítulo podemos compreender o que de fato é o encantamento que a marca constrói e faz com que tenham clientes que advogam e defendem a empresa.

## 2 A CONSTRUÇÃO DO DISCURSO

Estudar o discurso publicitário em um cenário de constante inovação é extremamente instigante, especialmente por alguns motivos: 1) os meios de comunicação estão cada vez mais fornecendo informações e dados sobre os seus públicos; 2) as mídias digitais são cada vez mais precisas e segmentadas; 3) as mídias externas já oferecem dados de impressão e podem ser modificadas de acordo com a necessidade; 4) as pesquisas mercadológicas estão cada vez mais multidisciplinares e aprofundadas em relação ao estudo do cérebro humano; e 5) o mercado publicitário está cada vez mais carente da atenção dos públicos. É curioso, saber que as marcas têm cada vez mais dados para embasar decisões, saber que os públicos estão ainda mais exigentes e indecisos com o que querem, saber que algumas marcas tem todos os dados necessários para segmentar as suas ações e, mesmo assim, não se tem o controle se a intenção de sua mensagem foi compreendida por quem precisava compreender.

Hoje as marcas, assim como as mídias, estão cada vez mais atentas a construção do sentido nas suas narrativas, a se manterem e se comportarem com base no seu posicionamento e, acima de tudo, manterem-se alinhados estrategicamente com seus públicos. Analisar e interpretar os discursos estrategicamente produzidos neste processo de comunicação é, cada vez mais, também, um desafio para os estudiosos das mídias. Para Carvalho (2004, p.41)

Dentre os diferentes modelos preocupados com a análise da produção de sentidos, alguns se adaptam melhor ao exame dos produtos midiáticos, pois foram construídos para pensar a relação entre *processo de produção* do discurso midiático, a construção de sua *recepção*, o *contrato* estabelecido entre essas duas instâncias, as *estratégias* empregadas nas articulações desses elementos e os próprios produtos. (CARVALHO, 2004. p. 41.)

Para dar conta dos objetivos deste estudo, seguimos pelo percurso adotado por Carvalho (2004), que consiste em considerar as metodologias e contribuições do linguista Patrick Charaudeau, mais especificamente aquelas que analisam a construção da produção de sentido no discurso publicitário, bem como as suas intenções, ou visadas que esse tipo de discurso propõe.

Definir *discurso* não é algo simples, especialmente por todo o histórico de referências e de escolas que existem em torno do tema. Mas nessa pesquisa, em razão da objetividade que exige um estudo monográfico, optamos por considerar a visão de Milton Pinto (1999),

que estudou análise de discurso também sobre a mesma perspectiva de Charaudeau e que sintetiza de forma clara o que compreendemos por discurso. Para ele, discurso consiste tanto a linguagem verbal, quanto as outras semióticas (visual e sonora) que envolvem um *produtor* e um *receptor* bem como o contrato que se estabelece entre essas duas instâncias numa perspectiva *hermenêutica*<sup>1</sup> do *evento comunicacional*. Esse conceito é fundamental, porque nos dá a dimensão sobre todos os elementos que constituem um olhar sobre o discurso das mídias.

## 2.1 O DISCURSO PROPAGANDISTA

Para tratar especificamente sobre o tipo de discurso que nos interessa neste estudo, aprofundamos agora o olhar sobre aquilo que Charaudeau (2004) denomina de *discurso propagandista*. Esse tipo de discurso carrega, há muitos, anos um olhar cauteloso e de manipulação numa perspectiva social. Considera-se muitas vezes que as mídias e as sociedades se estruturam com base na manipulação de grupos dominantes, formando um sistema generalizado. Entretanto, assim como Charaudeau (2004), essa pesquisa parte de outra perspectiva, que tem base na análise sociocultural do texto. Segundo Charaudeau (2004), não há relações sociais que não estejam marcadas por relações de influência, uma vez que compreende a relação de influência como algo natural do ser humano. Muitos entendem que qualquer marca também se estrutura com base em um sistema de manipulação generalizada para o desenvolvimento de estratégias de comunicação. No entanto, Charaudeau (1983) entende que no discurso propagandista o que há, de fato, é um contrato de fala que define o gênero publicitário. Esse contrato opera com uma dupla cena estratégica, a “estratégia da ocultação” e da “estratégia de sedução/persuasão”

Charaudeau (2010) afirma que é preciso avaliar se a manipulação é um fenômeno geral que governa todas as sociedades ou um fenômeno particular, fato este que nos permitiria operar novas distinções. O que nos instiga aqui é entender como se dá a construção do discurso propagandista na perspectiva das marcas e como elas passam de agentes manipuladores para sedutores na visão do indivíduo e contemplam um ser humano completo dotado de sentimentos e empatia.

Uma das perspectivas tratadas, e que abordaremos aqui, é a da necessidade de um agente de personificação na representação das marcas, numa base analítica de estudo. Para

isso, adota-se a perspectiva de Charaudeau (2010), que analisa o discurso numa problemática da influência social na qual os indivíduos falantes são atores.

É natural que se entenda um discurso como algo amplo e estrutural, como uma marca se posiciona e discorre uma ideia que está sendo transmitida em nome de algo abstrato. Dessa forma se perde a ideia do sujeito, do ator, aquele que realiza a produção de um texto, quem de fato é o emissor daquela mensagem que se estrutura ao longo do contrato global de comunicação. Charaudeau (2010) entende que o discurso estabelecido trabalha com um sujeito de identificação, o sujeito falante.

A construção de uma imagem do sujeito falante responde à necessidade deste em ser reconhecido como uma pessoa digna de ser ouvida (ou lida): seja porque a consideramos credível; seja porque podemos lhe atribuir nossa confiança; seja porque essa pessoa representa um modelo carismático. (CHARAUDEAU, 2010)

Eliseo Verón (1978), que também estuda a análise de discurso pela mesma perspectiva de Charaudeau, propõe que a instância da produção e a instância da recepção discursivas não são conjuntos idênticos, pois não há coincidência entre as condições de produção e de reconhecimento de um determinado conjunto significativo. Assim, na posição de analista de discurso, é necessário compreender como se estrutura e qual a relação dessas partes no discurso, sem assumir um compromisso com nenhuma das partes (produtor ou executor, falante ou ouvinte, emissor ou receptor), mas sim, entender que não existe um sujeito sem o outro, não existe um EU sem TU, de modo que sempre há uma intenção, ou uma visada discursiva. Charaudeau (2010) identifica uma *regulação interacional* que se estabelece acerca do grupo social ao qual pertencemos. Em suma, temos uma relação estabelecida entre emissor e receptor que considera duas interações sociais e intenções do discurso.

Hoje, mesmo as teorias de marketing, por tanto tempo voltadas ao produto como ponto focal do discurso, entendem a relevância de acompanhar a mudança social e investir em um projeto de comunicação centrado no ser humano. Para Kotler (2012) em vez de tratar as pessoas simplesmente como consumidoras, os profissionais de marketing as tratam como seres humanos plenos: com mente, coração e espírito. Há um entendimento maior e mais complexo que contempla um ser humano consumidor completo cada vez mais plural e diverso. O discurso, portanto, cumpre um importante papel de conectar esse consumidor verdadeiramente à intenção de fala das marcas.

Charaudeau (2010) afirma que para tocar o outro, o sujeito falante recorre a estratégias discursivas que focam a emoção e os sentimentos do interlocutor ou do público de maneira a seduzi-lo ou, ao contrário, de maneira a lhe provocar medo. Ambas afirmações fazem muito sentido no cenário de consumo da atualidade. A sedução, construída através do discurso propagandista, não se trata de uma sedução de um aspecto negativo ou oportunista, como está construída na mente das pessoas, mas algo que o indivíduo necessita e que o marketing da atualidade enfim compreende.

O discurso publicitário teve uma evolução em decorrência dos anos, assim como a evolução do marketing. Neste estudo identificamos como o discurso das marcas vem atraindo cada vez mais consumidores que tinham necessidades latentes, algumas constantes situacionais que compreendem a atenção que os novos discursos atendem. Hoje trabalhamos muito mais com propósito nos contratos globais de comunicação publicitária do que anteriormente. Se fala mais na ação e na execução, no papel social de uma marca, no protagonismo e na causa que ela abraça. Se analisa muito mais no discurso o que de fato já ocorreu do que o que se pretende, falamos de fato em mudança. Charaudeau (2004) compreende que precisamos que cada vez mais haja evolução no jogo de influências recíprocas entre contrato 1 e contrato 2. Para isso, entende-se a necessidade de dispositivos de identificação do indivíduo com o discurso, do processo de construção da imagem, do reconhecimento ou até mesmo empatia para que determinado discurso seja compreendido e mereça atenção para aquele sujeito. Milton Pinto (1999) identifica tais dispositivos como *argumentos éticos e patéticos*, que se destinam a capturar a aprovação do público pelo lado emocional, criando imagens simpáticas e empáticas do orador e de seu público.

Os discursos são comumente analisados em um período específico em um contexto que pode estar ligado a ideologias. Além da intenção, da visada, de um discurso, ele é definido, segundo Pinto (1999), como uma prática social determinada pelo contexto sócio-histórico, mas que também é parte construtiva daquele contexto. É importante destacar aqui, que ao analisar um texto deve ser considerado o momento em que ele foi escrito e o momento em que ele está sendo analisado. Qualquer tipo de discurso está inserido e de fato estabelecido em um cenário ou convenção social, uma variante que está em constante transformação. Algo que, segundo Charaudeau (2004) não muda nada nos dados situacionais de base do contrato global (de comunicação), mas especifica alguns de seus componentes. Um sujeito emissor pode utilizar de estratégias emotivas, algo que o ator chega a categorizar como *dramático*,

ainda com o objetivo de aprisionar o receptor nas suas emoções que são propostas. Charaudeau (2004) também compreende que existe a *intencionalidade psicossociodiscursiva*, ou visadas discursivas, que se referem a discursos com uma certa intenção de discursividade, conceito que abordaremos a seguir.

## 2.2 AS VISADAS DISCURSIVAS

Na análise de um discurso precisamos sempre identificar que há uma intenção aonde aquele determinado texto, por menor e simples que for, deseja chegar. Para encantar um consumidor é necessário que cada texto tenha um sentido macro, e que esteja de acordo com um contrato global de comunicação.

De acordo com CHARAUDEAU (2010):

Do ponto de vista discursivo, todo ato de linguagem se realiza numa situação de comunicação normatizada, composta pela expectativa da troca e pela presença das restrições de encenação (contrato de comunicação e instruções discursivas). Esta situação, com suas expectativas, define também a posição de *legitimidade* dos sujeitos falantes: o “em nome do que se fala”.

Enquanto seres sociais, somos entendidos de acordo com as nossas trocas linguageiras, essas trocas se dão no sujeito e constroem normatizações que são ligadas e registradas na nossa memória que Charaudeau (2010) categoriza como três tipos: a memória dos discursos, a memória das situações de comunicação, e a memória das formas dos signos.

A memória dos discursos se constitui de todo o contexto e tudo o que a gente sabe sobre o mundo. Todo o ambiente no qual a gente vive e se relaciona. Está ligada às representações, as identidades coletivas que segmenta a sociedade como comunidades discursivas. Tais discursos circulariam na sociedade enquanto em torno das quais se constroem as identidades coletivas, fragmentam a sociedade em “comunidades discursivas”. (CHARAUDEAU, 2004).

A memória das situações de comunicação tem a ver com as *normatizações das trocas comunicativas*. Os comunicados e normas institucionais. Nesse caso são as formas com que o discurso se estabelece.

Uma *memória das situações de comunicação* enquanto dispositivos que normatizam as trocas comunicativas e que se definem através de um conjunto de condições psicossociais de realização, de modo que os parceiros possam se entender sobre o que constitui a expectativa (*enjeu*) da troca, possam estabelecer um contrato de reconhecimento, condição da construção recíproca e diferenciada do sentido. (CHARAUDEAU, 2004)

A situação de comunicação, essa forma com que a mensagem recebida se modifica na instância da recepção e está atrelada ao contexto psicossocial. Aqui se compreende o exemplo de como a morte é recebida no jornalismo e na publicidade de diferentes formas.

A memória das formas dos signos são as formas de trocar (gestos, expressões e significações) e são dadas como formas de dizer, algo mais rotineiro, atrelado a execução, é a maneira de falar.

Uma *memória das formas de signos* que servem para trocar (quer sejam trocas verbais, icônicas, gestuais) não que elas constituam um sistema mais enquanto empregadas de tal ou tal forma, quer dizer através de seu uso. Estes signos se organizam enquanto *maneiras de dizer* mais ou menos rotineiras, como se o que importasse da linguagem não fosse o que se diz, mas sua execução. (CHARAUDEAU, 2004)

Estas memórias contribuem para uma certa estabilidade dos textos e de seus sentidos. No entanto, mesmo com determinada regularidade, os textos carregam as próprias intenções. Essa condição é base para compreender o conceito de *visada discursiva*, uma vez que esta tem sempre uma finalidade, visa algo a alguém, tem um objetivo claro, uma intenção. Quando se analisa um discurso um dos primeiros passos é buscar entender qual a finalidade que aquele determinado texto carrega. Há sempre um EU enunciador, e um TU, que é a posição que se deve ocupar.

Charaudeau (2010) determina três critérios para identificar cada tipo de visada que se estabelece em um discurso, sendo eles: 1) a intenção pragmática do “eu” diante do “tu”, 2) a posição de legitimidade do “eu” e 3) a posição que, ao mesmo tempo, instaura para o “tu”. Essa relação entre o EU e o TU baseia-se no princípio da influência, que está na origem de certas visadas, define como eu quero que a pessoa haja de acordo com essas visadas, aqui chamadas de ordens discursivas. Sendo assim, quando um conjunto de situações se mantém com as mesmas características, se estabelece um domínio de comunicação.

Charaudeau (2004) identifica e exemplifica (2010) seis tipos de visadas. Naturalmente, o discurso estabelecido em contratos global de comunicação se desenvolve em torno de dois ou três desses tipos, porém há casos em que essa média perde-se na necessidade de maior

dinamicidade. São elas: 1) *visada da prescrição*, quando o EU quer mandar fazer e ele tem autoridade pra isso, o TU se encontra como o “dever fazer”; 2) *visada da solicitação*, quando o EU quer saber, então ele está em posição de inferioridade, já o TU está na posição de “dever responder”; 3) *visada da incitação*, quando o EU quer “mandar fazer”, mas não se põe em posição de autoridade, então ele provoca o “fazer acreditar” (por persuasão ou sedução) ao TU que será beneficiado; 4) *visada da informação*, quando o EU sabe de algo e quer que o outro também saiba, já o TU se põe na posição de “dever saber”; 5) *visada da instrução*, quando o EU quer “saber querer fazer” e tem domínio, sente legítimo, já o TU fica na posição de “dever querer saber”; 6) *visada da demonstração*, quando o EU quer “estabelecer a verdade e mostrar as provas”, então ele ocupa a posição de *expert*, enquanto o TU fica na posição de “ter que avaliar” uma verdade e, então ter a capacidade de fazê-lo.

É importante destacar, que, no caso do discurso publicitário o tipo de visada mais recorrente é a de incitação, pois não há uma posição de autoridade, mas há a necessidade de despertar necessidade no TU de *dever crer* que precisa fazer algo. Charaudeau (2010) sintetiza o discurso propagandista como um discurso de *incitação a fazer*, já que o EU não se põe numa situação de autoridade. Por outro lado, o discurso estabelecido se dá em um cenário que colabora com tal construção de relação.

O discurso propagandista é, desse modo, um tipo de discurso definido de maneira ideal que se concretiza por diferentes gêneros que variam de acordo com: o tipo de legitimidade do qual goza o sujeito falante, a natureza do objeto de fala (ou objeto de busca) que constitui o “fazer crer” e o “dever crer”, e o lugar atribuído ao sujeito influenciado. (CHARAUDEAU, 2010)

Para Charaudeau (1983, p. 2) o discurso publicitário se estabelece em um circuito externo, que se inicia com a necessidade de uma marca, que posteriormente conta com uma agência de publicidade - ou house agency<sup>1</sup>, por exemplo – que estrutura as mídias necessárias e demais planejamentos. Para que se estabeleçam trocas entre os diversos sujeitos (o que comunica, o interpretante e o objeto de troca/promessa), são considerados alguns fatores como: concorrência, que justifica o ato publicitário e singulariza produtos e serviços; deontologia, que impede que haja comparações com outras marcas; a força de retenção, que monitora tendências sociais e foca em inovação; e a força de expansão. Com base nesses

---

<sup>1</sup>Equipe com estrutura semelhante ou igual ao de uma agência de publicidade, porém composta de membros da própria empresa. É diferente do modelo *in-house*.

fatores, o *fazer crer* e o *dever fazer* são estruturados e formados as visadas do discurso das marcas e sua estratégia de persuasão e/ou sedução.

Conforme CHARAUDEAU (1983, p. 9)

Essa estratégia discursiva consiste em *Fazer-Crer* ao sujeito interpretante que há uma Falta (o que por sua vez desencadeia um *Querer Fazer*), que ele pode supri-la graças a um Auxiliar (que por sua vez desencadeia um *Poder-Fazer*) e que, conseqüentemente ele não pode querer satisfazer seu desejo de modo tão barato (o que por sua vez desencadeia um *Dever-Fazer*).

Por fim, é oportuna a reflexão de que de fato há uma estratégia de construção no discurso das marcas. Essa dinâmica vem se estruturando com o tempo e com as inovações do mercado publicitário e acompanhando a evolução do marketing e do consumo. Charaudeau identifica essas dinâmicas *discurso propagandista* e suas *visadas discursivas*, que são títulos dos textos base neste estudo. Em suma, acredita-se também que os discursos estabelecidos assessoram as novas práticas de comunicação, bem como a estruturação de novas marcas gerando maior identificação entre o emissor e o receptor focando em agregar valor às marcas.

### 3 O VALOR DAS MARCAS

Muito se discute hoje sobre o papel das marcas. É tênue, em discussões, defender alguma organização sem ter profundo conhecimento relacionado ao posicionamento, estratégias de *branding*, ações e papel social, brand equity e muitos outros fatores que podem estar envolvidos em questão. Fatores esse que estão sempre em constante transformação e se adaptam de acordo com o cenário.

Conforme exposto no capítulo anterior, há sempre uma visada discursiva quando um discurso se estabelece, portanto, há sempre uma intenção em todos os tipos de contato que uma marca faz com os seus consumidores. Há relações tangíveis e intangíveis que compreendem o papel de uma marca, possibilitando múltiplas interpretações, portanto, é de extrema importância, estudos que deem embasamento de como empresas, hoje, se tornam atrativas e estabelecem conexões com os seus consumidores, de modo que todo e qualquer estabelecimento de contato se dê estrategicamente e contemple o seu papel.

Mas afinal, o que é uma marca? Para indivíduos leigos, sem conhecimento aprofundado sobre o assunto, marca pode ser o nome de quem produz ou fornece algo, seja um produto ou serviço, um tipo de assinatura. Para indivíduos com melhor entendimento do tema, uma marca pode ser sinônimo de um estilo, de um certificado de qualidade ou a falta dela, uma representação de algo maior e que se relaciona e oferece a ele, uma troca estabelecida.

Nesta pesquisa adota-se a soma de duas bibliografias para entender o que de fato é uma marca. Primeiro a *American Marketing Association (AMA)*, que define marca como “um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação de tudo isso, destinado a identificar os produtos ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores para diferenciá-los de outros concorrentes”. Depois, associa-se a definição de Aaker (2015, p. 11) que entende que “uma marca é mais do que uma promessa. Ela também é uma jornada, uma relação que evolui com base em percepções e experiências que o cliente tem todas as vezes que estabelece uma conexão com a marca. Com base nesses dois conceitos, ampliamos a nossa concepção, agora considerando uma marca com seus valores tangíveis e intangíveis, além das representações que ela pode gerar.

Como se aplica o papel de uma marca hoje? A partir do raciocínio do que é uma marca, há relações que podem ser destacadas às práticas de mercado para que elas se consolidem e estabeleçam relações para melhoria na vida dos consumidores. É necessário que as marcas ocupem cada vez mais um papel importante e sejam importantes para as pessoas. Não há contato sem interesse, e é isso que torna empresas grandes, não necessariamente em relação ao seu porte, mas em seu valor de marca e importância.

O mercado não se comporta mais como anteriormente, passou por evoluções como as fases do marketing que, segundo Kotler (2010), hoje está na sua versão 4.0. Essa última versão do marketing não vem para substituir a anterior, que é centrada no ser humano e cria uma personalidade, mas agora a tecnologia assume um papel central nas transformações (CASAROTTO, 2020). O marketing já não se basta com um apelo forte no produto ou no caráter promocional. As ideias precisam ir além, não há mais uma fórmula ou caminho que a maioria das empresas podem seguir que garanta que seu público ficará e se manterá satisfeito. Cada vez mais estratégias de valorização e representação são necessárias dentro de qualquer empresa, desde a construção da marca. Mais do que essa preocupação, as estratégias citadas necessitam constantemente serem vistas e revistas de modo que acompanhe as dinâmicas de mercado atuais.

Além de compreender, se manter atualizado, suprir necessidades e superar expectativas é necessário encantar. Este conceito é fundamental para este estudo, porque existe um foco de análise exatamente sobre essa dimensão do encantamento da marca NuBank. Com base em Kotler e Keller (2006), entende-se que encantar clientes é uma questão de superar as expectativas e isso envolve alguns fatores determinantes como: confiabilidade (a habilidade de prestar o serviço exatamente como prometido); capacidade de resposta (ajudar o cliente e fornecer o serviço dentro do prazo estipulado); segurança (mostrar conhecimento e cortesia dos funcionários no atendimento); empatia (atenção individualizada); e itens tangíveis (a aparência do material de comunicação e do produto/serviço como um todo). Fatores esses que em uma primeira leitura parecem insustentáveis dentro do volume de demandas internas que um departamento de marketing precisa atender, porém é algo que pode ser alinhado internamente com valores compartilhados e depois comunicados externamente.

Inovar e estar atualizado com as expectativas e necessidades do consumidor também é algo urgente e pode ser atendido por estratégias de longo prazo. As marcas estão

constantemente a prova, sempre há diversos públicos atentos às suas ações e na constância das suas posições e discursos a fim de que tenham que fazer testes e mais testes de audiência de performances das suas estratégias de comunicação, e o fator preponderante do que será mantido e o que será deixado de lado sempre está subordinado ao que a marca está agregando ou significando para o comprador (AAKER, 1998, p. 4). O apelo promocional não se sustenta mais, é necessário ir além e construir algo que estabeleça uma relação ainda maior dos consumidores com as marcas, um vínculo; (...) as relações das pessoas com as marcas são sensoriais (MARTINS, 2006, p.25), estabelecendo uma conexão ainda maior.

Uma marca, além de ser um coletivo de convenções internas e externas, como define a AMA, pode ser compreendida também como um processo individual, que cada pessoa compreende de maneira distinta, que é influenciada e compreendida de acordo também com o seu contexto, então vai além de um logotipo, slogan ou campanha. Para um mercado altamente complexo e volátil como o brasileiro, gestão de marcas não é para amadores, especuladores e manipuladores (MARTINS, 2006, p.26); envolve pessoas, outras organizações, mercado nacional e internacional, envolve pluralidade e um sistema complexo. Neste contexto, muitas empresas se esquecem que as marcas só fazem sentido quando prometem, vendem, entregam e respeitam preferências (MARTINS, 2006, p.21). Portanto, se identifica a necessidade cada vez mais de estruturar e compreender da forma mais humana possível todas as estratégias de comunicação e pontos de contato, destacando assim que este processo entende as pessoas como ativos.

### 3.1 BRANDING

Estratégias que envolvem planejamento a longo prazo, reestruturação, gestão e a promoção de uma marca são estratégias de *branding*. Este processo se dá a partir do momento em que ajustes e adaptações de planos de marketing não se sustentam, portanto, adota-se estratégias de longo prazo e que necessitam de constante manutenção. Martins (2006, p. 44) destaca que o *branding* precisa de recursos e esforços intensos de marketing e comunicação para ser adequadamente implementado, não apenas em uma determinada ocasião da vida das marcas, mas durante toda a sua existência. Assim, ao adotar-se este tipo de estratégia em uma organização, é necessária consistência, pois a construção se dá a longo prazo, mas se esta estratégia não está bem alinhada, um deslize pode colocar muito a perder.

Kotler (2006, p. 269) conceitua da seguinte forma:

Branding significa dotar produtos e serviços com o poder de uma marca. Está totalmente relacionado a criar diferenças. Para colocar uma marca em um produto, é necessário ensinar aos consumidores ‘quem’ é o produto – balizando-o e utilizando outros elementos de marca que ajudem a identificá-lo - bem como a ‘que’ ele se presta e ‘por que’ o consumidor deve se interessar por ele. O branding diz respeito a criar estruturas mentais e ajudar o consumidor a organizar seu conhecimento sobre produtos e serviços, de forma que torne sua tomada de decisão mais esclarecida e, nesse processo, gere valor à empresa. (KOTLER, 2006, p. 269)

*Branding* é este processo que reflete as percepções dos consumidores e faz com que uma marca considere os seus ativos, *descommotiza* a forma tradicional de fazer marketing, trabalha com a motivação dos colaboradores, adapta e alinha o posicionamento de acordo com o contexto e os mercados, além de monitorar a visibilidade das empresas (tanto sua identidade, quanto a sua imagem e reputação). Quando isso ocorre, “a função da gestão de marcas muda radicalmente, passando do tático e reativo ao estratégico e visionário” (AAKER, 2015).

Estrategicamente, o escopo do *branding* compreende um sistema completo que monitora alguns fatores: a *visibilidade*, que envolve a descoberta de uma marca; a *percepção*, que estabelece as experiências afetivas com a marca; a *consideração*, que envolve as decisões de compra; a *conversão*, ou seja, a ação de compra ou consumo; a *lealdade*, que é a fidelização dos clientes, seguidores e fãs; e a *promoção*, que é a manutenção dos *stakeholders* proativos que divulgam e defendem a marca. Muito disso conversa com conceitos de posicionamento e consideração de todos os envolvidos com a marca sendo ativos.

A comunicação orientada pela ideia de marca como ativo também precisa gerar entendimento e aceitação dentro da organização, pois a marca só cumprirá a promessa de marca se os funcionários “tiverem fé” e viverem a marca em todos os pontos de contato com os clientes. Assim, é preciso construir a marca tanto interna quanto externamente. (AAKER, 2015)

Identificar uma marca como um ativo é um processo difícil e que necessita de coragem, paciência e visão. Para Aaker (2015) são três os principais fatores que uma empresa precisa estar ciente e que são grandes impeditivos: primeiro que os fatores financeiros de curto prazo são avassaladores, é comum que tenha uma expectativa de ações que geram resultados imediato, mas estratégias de *branding* e brand equity dão retorno somente a longo prazo; segundo que construir ativos e marca não é um processo fácil, pois muitas vezes isso é algo até mesmo impossível, convencer e engajar um público interno e externo a longo prazo sem

retornos financeiros imediatos é uma tarefa complexa; e por último, algumas organizações não tem capacidade de marketing na forma de pessoas, processos ou cultura, ou seja, não há capacidade e compreensão do processo ativo e aceitação da qualidade estratégica necessária para alocar recursos.

O apelo conceitual pode ser parte da persuasão, mas também pode ser necessário encontrar evidências empíricas que apoiem a ideia (AAKER, 2015), assim, todo time precisa estar alinhado com os valores da marca, desde a instância superior, o CEO – por exemplo – quando o recrutador, que identifica a sincronia no propósito e no interesse tanto da marca com o colaborador. Hoje a comunicação é responsável por muito mais do que a geração de vendas; ela precisa construir ativos de marcas, guiada por uma visão de marca e relacionamentos com clientes. (AAKER, 2015). É comum hoje que as marcas comecem a estar mais dispostas a modificar os seus modos de pensar e passem por processos de reposicionamento, pois já foram feitos tantos ajustes táticos que não se reconhece nem tem alinhamento com o papel que ela tem. AAKER (2015) colabora afirmando também que grande defensor de uma marca deve ser um alto executivo - como o CEO – que dá a vida à marca, pois além da estratégia de negócios, a marca está interligada com a cultura e os valores organizacionais.

Posicionamento é a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo. O objetivo é posicionar a marca na mente dos consumidores a fim de maximizar a vantagem potencial da empresa. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 305). Pensando nisso, considera-se os fatores citados anteriormente e podemos identificar marcas que permaneceram muitos anos, e que hoje são gigantes comerciais, que ainda buscam maximizar suas vantagens na mente dos consumidores, como a rede de hipermercados BIG, que nos últimos cinco anos passou por um processo de reposicionamento e de extensão de marca, quando algumas lojas se tornaram Walmart. Pensando nisso, podemos inferir que, posicionamento é algo que podemos construir na mente do cliente potencial de uma marca.

Muitos podem ser os fatores que levam uma marca a se reposicionar, podem ser motivos comerciais, econômicos, políticos, foco total em expansão ou até mesmo a falta de gestão de marca. É comum também, que marcas que não tenham um posicionamento estratégico desde a sua concepção, e na medida do seu crescimento, se distanciem de quem elas realmente são ou representaram para seus consumidores. Kotler e Keller (2006)

discorrem sobre este assunto e destacam que as marcas precisam estar atentas em relação a terceirização de serviços, mantendo sempre sob sua responsabilidade as competências centrais, “a chave, portanto, é reter a propriedade dos recursos e das competências centrais (*core competencies*), que constituem a essência do negócio, e cuidar deles”.

Para identificar as *competências centrais*, Kotler e Keller (2006) identificam três características que são:

(1) É uma fonte de vantagem competitiva, uma vez que contribui de maneira significativa para os benefícios percebidos pelos clientes, (2) tem aplicações em grande variedade de mercados e (3) é difícil de ser imitada pelos concorrentes.

Ao adotar o *branding* em uma empresa, seja ela mais tradicional ou das que estão sendo construídas, muito jogo de cintura e disponibilidade para o novo é necessária, assim, modificando os processos, a gestão de marcas também se torna mais ampla, abrangendo questões como insights de mercado estratégicos, o incentivo a “grandes” inovações, estratégias de crescimento, estratégias de portfólio de marcas e estratégias de marcas globais. (AAKER, 2015). Não se pode focar em crescimento a curto prazo ao criar uma marca, por menor expectativa que se tenha, marcas que querem ocupar um lugar cada vez mais importante e solucionar problemas na vida das pessoas precisam projetar o futuro, um futuro que atravessa gerações, gestões e fronteiras regionais.

Por outro lado, reforçamos que *branding* não é algo que necessita de grandes verbas, ou seja, algo somente para grandes empresas. Para Aaker (2006, p. 29) a inteligência é fundamental, além da atenção constante dos executivos, que devem impedir que eventuais acidentes de percurso maculem a imagem e a credibilidade, construídas durante ao longo das décadas. A inteligência gerencial é fundamental em *branding* (AAKER, 2006, p.49), é oportuno destacar da importância e o quão recomendado é os gestores serem os gerentes da marca, inclusive o presidente ser o principal “gerente da marca”. Isso possibilita que as extensões de marca sejam pensadas da melhor forma, tendo uma noção mais precisa de até onde vale estender a marca e tornar esse processo saudável e consistente.

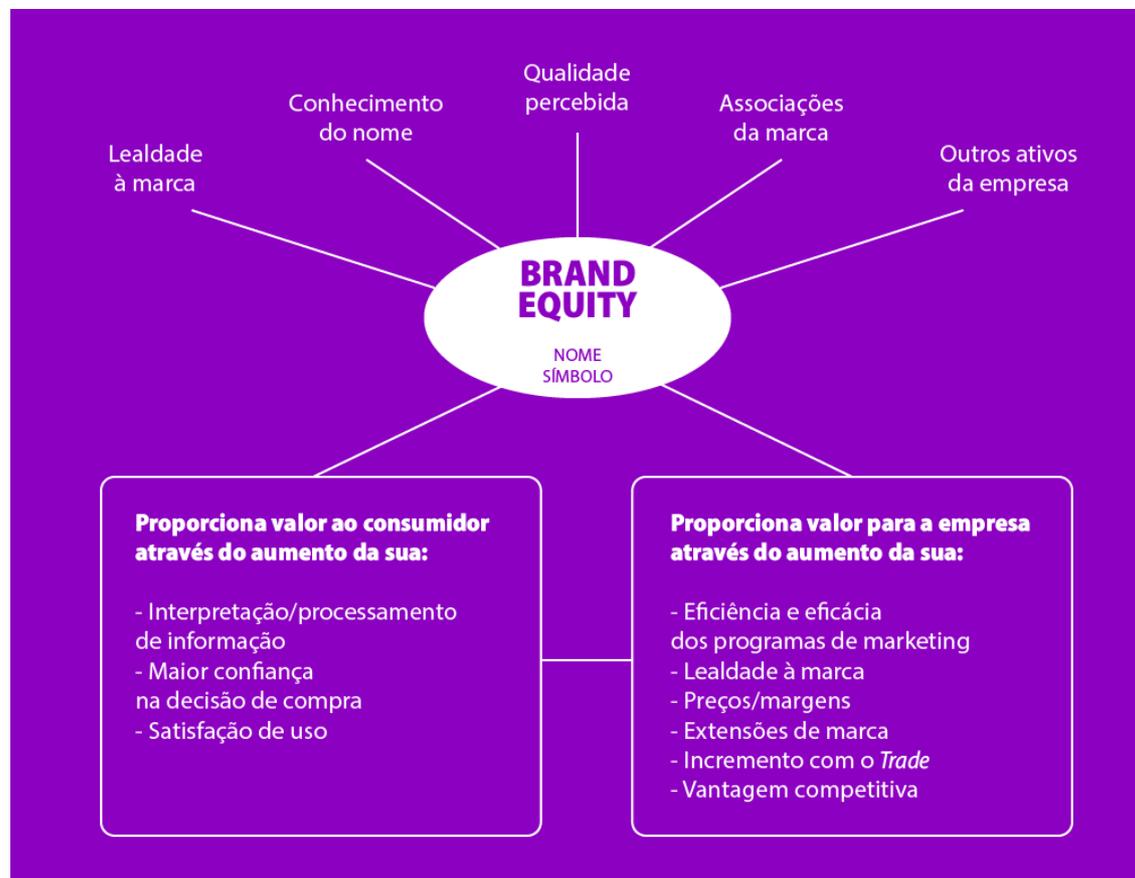
### 3.2 BRAND EQUITY

Um componente que está lado a lado com estratégias de *branding* é a geração e gestão de brand equity que as empresas adotam para serem cada vez mais assertivas em seus

processos internos e externos, além de ocupar um espaço mais simpático na vida dos consumidores. Neste subcapítulo vamos abordar como brand equity é trabalhado internamente nas organizações e como ele é comunicado externamente, quais as relações que são estabelecidas. Segundo Martins (2006, p.45) a comunicação é fundamental para a formação de brand equity. Todavia as empresas brasileiras se acostumam a debitar excessiva carga de esperança nos comerciais de TV como o meio maior de apoio ao crescimento e sustentação das vendas com lucratividade. O que traz alguns paradigmas e expõe carências latentes no mercado e na forma de fazer comunicação no Brasil. Aaker (1998, p. 18) afirma que uma marca com desvantagem em brand equity terá que investir mais em atividades promocionais, algumas vezes apenas para manter a sua posição no canal de distribuição.

Porém, antes de expor paradigmas e aplicações, precisamos pontuar o conceito de brand equity adotado neste estudo, Aaker (1998, p. 16) afirma que: é um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem ao valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela. A seguir (figura 1), uma síntese visual do conceito de brand equity:

Figura 1 – Conceito de Brand Equity



Fonte: AAKER (1998, p.18), adaptado pelo autor

Para conhecimento aplicado de como *brand equity* se aplica e como podemos reconhecer e aplicar determinados métodos e técnicas, a partir da figura 1, iremos discorrer sobre os cinco ativos e passivos que estão ligados ao nome e ao símbolo de uma marca de valor.

### 3.2.1 Lealdade à marca

Identifica-se a necessidade de desenvolvimento de uma estratégia de *brand equity* quando o consumidor age com indiferença em relação a uma marca, quando o consumo do produto ou serviço ocorre ignorando o nome da marca, mas considerando preço e conveniência. Um bom balizador nesse caso é quando podemos propor modificações, aumento de preço, ou identificar que há produtos superiores na concorrência, mas o consumidor se mantém leal a uma marca, ele considera muito o nome, símbolo e discurso. Lealdade à marca, segundo AAKER (1998, p. 40) é um indicador do *brand equity* claramente ligado aos lucros futuros, uma vez que esse indicador traduz diretamente em vendas futuras. O que reafirma a necessidade de visão, planejamento e paciência, pois se trata de mais um método que objetiva lucros a longo prazo.

AAKER (1998, p. 41) identifica que há cinco níveis de lealdade dos clientes, como uma pirâmide. No nível inferior estão os consumidores não-leais e no nível mais elevado estão os mais comprometidos.

Com a grande quantidade de informação e segmentação das grandes empresas, podemos considerar e identificar quais dos clientes estão em cada andar da pirâmide e considerar diferentes estratégias para que ele suba até o nível de comprador leal, ou comprometido. O comprador que ainda não chegou ao melhor nível de lealdade deve ser gerenciado e explorado pelo marketing para que chegue ao melhor nível. É natural que muitos dos clientes cheguem e fiquem estagnados, principalmente em um período de recessão econômica, por exemplo, no nível médio, onde estão os consumidores satisfeitos, as com medo de custos de mudança. Porém, o grande desafio do marketing é fazer com que esses mesmos consumidores cheguem no topo. O que as marcas mais novas, e mais queridas pelos consumidores, vem fazendo, além de trabalhar esses níveis e essas jornadas dos clientes, é encantar, buscar torná-los advogados da marca, verdadeiros embaixadores.

Os compradores comprometidos, embaixadores, ou advogados da marca são aqueles que qualquer organização deve objetivar. Tanto trazer aqueles que estão em outros níveis, quanto manter e consolidar a posição dos que já estão neste nível. Identificamos eles não necessariamente por serem mais rentáveis para o negócio, mas por terem grande poder de influenciar pessoas e recomendar produtos e/ou serviços.

É oportuno salientar que nem sempre essas fases são puras ou tão claras em todos os tipos de negócios. É necessário ter expertise para compreender se o negócio em questão compreende consumidores que são a combinação de níveis ou se se encaixam em outra categorização. Para AAKER (1998, p. 43) a lealdade da marca é qualitativamente diferente das outras dimensões principais do brand equity, por estar mais estreitamente ligada à experiência do uso, e pode surgir principalmente a partir da qualidade percebida.

Como qualquer outra estratégia de uma empresa, a lealdade de marca precisa ser medida e verificada a todo momento. Empresas de serviços gerenciadas com excelência sabem que atitudes positivas por parte dos funcionários aumentam a fidelidade do cliente. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 415) Um dos indicadores é a satisfação dos clientes, ou principalmente a insatisfação. É necessário que sejam realizadas e analisadas pesquisas constantes para que se mantenha uma boa experiência de uso. AAKER (1998, p. 47) aponta que um dos indicadores de lealdade é o comprometimento e afirma que um balizador para isso é a quantidade de interação e comunicação envolvida com o produto. Aqui une-se a necessidade de ter uma equipe de ponta-a-ponta alinhada com os valores da marca, para que isso seja estabelecido em todas as comunicações em prol de uma boa experiência.

Para AAKER (1998, p. 49), uma base de consumidores satisfeitos relativamente ampla proporciona uma imagem da marca como um produto bem-sucedido e aceito (...), portanto é tão importante o cuidado de toda a jornada do cliente, desde o primeiro contato e na retenção, até a solução de um grande problema que pode vir a ocorrer. Toda experiência vira uma associação de memória, a mesma que pode tornar um consumidor que apenas gosta de uma marca em um embaixador, e a mesma que pode tornar um terceiro que era um cliente satisfeito em um cliente indiferente à marca. Por isso, AAKER (1998, p. 52) aponta que as companhias que têm culturas fortes em relação ao consumidor encontram maneiras de permanecer perto dele, então é necessário solucionar problemas e ficar na melhor experiência do cliente possível.

### 3.2.2 Conhecimento do nome

Segundo Aaker (1998, p. 64), é a capacidade que um comprador potencial tem de reconhecer ou de se recordar de uma marca como integrante de uma certa categoria de produtos. Isso pressupõe um elo entre a classe do produto e a marca. O conhecimento do nome, ou da marca envolve um sentimento. O autor pontua, assim como a pirâmide de lealdade de marca, a pirâmide do conhecimento, porém vamos nos ater a outros fatores nesta parte.

Sem dúvidas ter reconhecimento de marca determina se uma marca é forte ou não, e isso é determinantemente importante em um cenário de competitividade. Aaker (1998, 67) identifica que é um fator que proporciona um senso de familiaridade com a marca, e as pessoas gostam do que é familiar. O *namings*<sup>2</sup> é um termo que cresce com a necessidade de algo que tenha um significado maior e passe uma mensagem, que transmita um propósito, que já entregue a solução que àquela oferece, além de funcionar em todos os locais em que a marca atua ou pretende expandir, seja em uma região ou em diferentes escalas globais.

Com uma cultura cada vez mais voltada para o visual, traduzir o significado da marca e posicionar-se por meio do design é fundamental (KOTLER; KELLER, 2006, p. 373). Deste estudo destacamos a necessidade de atenção em todos os detalhes na concepção de uma marca que ainda não é conhecida, que está surgindo ou está em maturação. Aaker (1998, p. 68) considera que se uma marca é completamente desconhecida antes de lançada como uma alternativa de escolha, há uma suspeita de que não seja substancial, de que não seja uma empresa comprometida por trás dela. Assim, se faz necessário que todos os clientes potenciais estejam alinhados e informados com o conhecimento que a marca fornece. É necessário estabelecer lembranças, pois uma marca com alto reconhecimento tende a permanecer num patamar ao longo do tempo.

Por fim, Aaker (1998, p. 75) compreende que para atingir o conhecimento, tanto a identificação quanto a lembrança envolvem duas tarefas: ganhar a identidade do nome da marca e conectá-la à classe do produto. Para isso, é necessário ser memorável e consolidar o discurso com base no slogan (ou até mesmo um jingle, dependendo do mercado). Além disso, Aaker (1998, p. 76) aponta que o logotipo (ou símbolo, como adotado na bibliografia) pode

---

<sup>2</sup> O processo de criação de nomes para marcas. Disponível em: <https://neilpatel.com/br/blog/naming-o-que-e/>. Acesso em: 13/10/20

desempenhar um papel importante na criação e na manutenção do conhecimento, pois envolve uma imagem visual, que é mais fácil de apreender ou recordar do que um texto escrito. Kotler e Keller (2006, p. 371) agregam afirmando que o design é o fator que oferecerá uma constante vantagem competitiva. Trata-se do conjunto de características que afetam a aparência e o funcionamento do produto no que diz respeito às exigências do cliente. Portanto, mais um fator que envolve a melhor experiência do usuário.

### 3.2.3 Qualidade percebida

A qualidade percebida pode ser definida como o conhecimento que o consumidor tem da qualidade geral ou superioridade de um produto ou serviço pretendido, em relação a alternativas. (AAKER, 1998, p. 88). Consideramos, este, um dos fatores que envolvem mais a subjetividade que o consumidor tem com o que a marca oferece, envolve o que o cliente espera no cumprimento do propósito que a marca trouxe e propôs resolver.

Porém, é importante pontuar que, segundo Aaker (2006, p. 88) qualidade percebida se diferencia de satisfação, pois um cliente satisfeito não necessariamente percebe qualidade se a sua expectativa não era alta. Está mais ligada a confiabilidade e performance.

A qualidade percebida gera valor considerando cinco fatores: a razão de compra, quando um cliente escolhe um produto com base na qualidade maior do produto de uma marca frente as demais; a diferenciação/posição, considera o posicionamento de uma marca, que determina se o produto ou serviço é *super-premium*, comum ou econômico; o preço *premium*, que auxilia na melhora do produto, na comunicação dele, portanto valoriza em termos de qualidade; o interesse nos canais de distribuição, quando outras empresas acreditam que o produto pode agregar valor a ela; e as extensões de marca, quando o mesmo nome adota diferentes categorias de produtos.

Como resultado, esse item tem impacto em três fatores: na participação do mercado, no preço e na lucratividade. Quanto maior a qualidade percebida, mais margem para o aumento desses fatores. Aaker (2006, p. 93) destaca que as dimensões que determinam o julgamento da qualidade percebida dependerão do contexto. É importante considerar que para melhorar a percepção de qualidade não se basta em anunciar para convencer o consumidor que determinada marca é melhor, mas sim oferecer níveis de alta qualidade. Se

for o caso de uma determinada marca cumprir todos os requisitos de qualidade, basta comunicar, mas o argumento tem que ser compreensivo e persuasivo (AAKER, 1998, p. 104).

O foco precisa ser sempre o cliente e a experiência deles, as percepções que ele deve ter frente a marca. Constatamos que a alavancagem e proteção da imagem da marca dependem muito mais da atenção e inteligência do que dinheiro. (MARTINS, 2006, p. 29). Por isso, e por fim, listamos aqui algumas “leis” que Aaker (1998, p. 97) considera que uma marca pode seguir para oferecer maior qualidade: alinhar o comprometimento com a qualidade com os colaboradores; promover uma cultura de qualidade; compreender o input do consumidor; analisar as medições/metast/normas; permitir a iniciativa do empregado; e suprir as expectativas do consumidor.

#### 3.2.4 Associações da marca

Para Aaker (1998, p. 114), uma associação de marca é algo “ligado a uma imagem na memória. Pode estar ligado um segmento de consumo, um personagem, um sentimento, um símbolo, um estilo de vida, etc. Estão ligadas à imagem e ao posicionamento. É algo que pode ter muita força. Uma imagem de marca é um conjunto de associações, usualmente organizadas de alguma forma significativa (AAKER, 1998, p. 115). Uma associação e uma imagem representam ambas as percepções que podem ou não refletir a realidade objetiva (AAKER, 1998, p. 115). Já o posicionamento é estreitamente relacionado ao conceito de imagem e associação (AAKER, 1998, p. 115).

São muito diversas as formas que uma marca pode estabelecer contatos de comunicação com os seus consumidores. Qualquer fora de contato gera uma associação, porém precisamos estar atentos à consistência desses contatos para que uma marca ocupe o espaço desejado no coração dos consumidores. A ideia que defendemos é que esses ativos, além de exigirem a gestão integrada da organização, também contem com métricas exclusivas de avaliação de resultados (MARTINS, 2006, p.44).

As associações de uma marca colaboram com todas os métodos e técnicas adotados na estratégia da empresa. São essas associações que identificam determinado discurso e levam a mensagem a ter significado para o consumidor bem como a compreensão e direcionamento a marca e por fim resultar em uma compra de produto ou consumo de serviço.

Elas ajudam a processar, a encontrar a informação que a marca deseja transmitir. Para Aaker (1998, p. 116), elas resumem um conjunto de fatos e especificações que seriam difíceis para o consumidor processar e acessar, e dispendioso para a empresa comunicar. Além disso, elas incluem memórias construídas com outras comunicações e discursos já construídos e estabelecidos pela marca, auxiliando no processo de decisão de compra. As associações também auxiliam a diferenciar um produto da concorrência, ou até mesmo de outros produtos da marca, auxiliam na razão de compra, colaborando com o a lealdade do consumidor à marca e transmite confiança e credibilidade. Algumas associações são apreciadas e estimulam sentimentos positivos, os quais se transferem para a marca (AAKER, 1998, p. 118) melhorando ainda mais a experiência de uso. E por fim, uma boa estrutura de associações de marca pode consolidar a possibilidade de expansão da marca, criando um senso de adequação, ou dando uma razão de compra da expansão (AAKER, 1998, p. 118).

### 3.2.5 Outros ativos da empresa

Os outros ativos da empresa são particulares. Consideramos que há adequação em cada modelo de negócio, cada cultura e contexto e assim segmentamos ainda mais o escopo do marketing. Concluindo este subcapítulo, trazemos aqui alguns paradigmas e aplicações do *brand equity* nas marcas.

Os novos formatos de consumo, certamente, provocarão o desaquecimento de inúmeros padrões de comunicação e promoção convencional das marcas. (MARTINS, 2006, p. 46). É natural que se estude nas universidades sobre verbas e que quanto maior esses números, maior vai ser a audiência e a assertividade nos públicos de determinado material publicitário, porém não se sustenta mais esse argumento. Anteriormente poderíamos considerar que anunciar em canais de televisão era sinônimo de conversão, porém hoje ela se tornou muito mais que um eletrodoméstico, mas uma janela com milhares de oportunidades e públicos diferentes. É importante que empresas estejam atentas cada vez mais que os padrões de comunicação e promoção convencionais já não se sustentam bem. “O que não seria um problema, se as pessoas envolvidas tivessem uma noção de maior alcance a importância do *branding* e da criação e manutenção do *brand equity*.” (MARTINS, 2006, p. 47)

Investir hoje em valor de marca envolve muito além do que anunciar e ter mais mídias. Uma boa estratégia de *brand equity* serve como segurança para tomadas de decisão,

expansão e desenvolvimento do portfólio da marca. Conforme Martins (2006, p. 49), o reflexo do brand equity é certo, o que percebe através da rápida erosão do reconhecimento (respeito, relevância...) dos consumidores, não apenas das novas linhas (em formação...), mas também das linhas de origem. Kotler e Keller (2006, p. 37) complementam e afirmam que a tarefa da empresa é examinar seus custos e seu desenvolvimento em toda atividade que gera valor e buscar meios de melhorá-los. Martins (2006, p. 45) conclui afirmando que muitas ações táticas são eficientes para estancar os movimentos de promoções e preços dos concorrentes, mas um indicador importante de força de marca está na sua capacidade de permanecer na memória e preferência dos consumidores sem o estímulo constante da mídia.

Salientando mais uma vez aqui sobre os resultados que podem ser atingidos a longo prazo e com consistência, trazemos outro ponto que deve ser considerado ao atribuir estratégias de brand equity nas empresas, a cultura interna. O problema é que muitos profissionais, excessivamente em linha com a ideia de obtenção de resultados financeiros imediatos, não hesitam em obter resultados táticos, ignorando os aspectos imateriais estratégicos de suas marcas (MARTINS, 2006, p. 51). Uma das principais atribuições dos gestores de marketing é entender e controlar os elementos de formação e sustentação da identidade de suas marcas, muito antes de pensar em estendê-las ou comunicá-las. (MARTINS, 2006, p. 51). Na prática, além de contar com o gerente de marca, é necessário que seja organizado um trabalho desde a contratação, com alinhamento interno desde a fundação da empresa ou que, no caso de uma implementação de cultura, estejam todos alinhados e “na mesma página” para que não se perca a essência da marca.

## 4. NUBANK

Com o objetivo de compreender o caso da marca selecionada neste estudo, o capítulo é destinado a apresentar o cenário em que o NuBank se insere. Assim, na primeira parte pontuamos o cenário financeiro do Brasil para maior compreensão do problema que a marca propõe resolver. Já na segunda parte, apresentamos como a marca se estrutura e constrói a solução para os problemas discutidos na primeira parte. Como fonte de informação mais segura para compreendermos como a marca se estrutura, a bibliografia utilizada é da marca falando dela mesma, ou seja, foram utilizados os canais institucionais e o depoimento de pessoas que trabalham no NuBank para construir este subcapítulo.

### 4.1 CONTEXTO

O mercado financeiro brasileiro é um dos mais complexos e taxativos do mundo, segundo o Índice de Complexidade Financeira 2017<sup>3</sup>, e para compreender de que forma isso impacta na vida das pessoas, este subcapítulo traz alguns dados da situação financeira do país nos últimos anos.

Para que uma empresa possa se regularizar, são mais de 90 impostos, taxas e contribuições cobrados, podendo variar de acordo com as jurisdições federais, estaduais e municipais vigentes no negócio, o que dificulta tanto a expansão de empresas que estão no país, quanto a criação de novas empresas. O Brasil é o segundo país do mundo em complexidade financeira, a Colômbia ocupa a 6ª posição e o México a 15ª, o que facilita a compreensão do tamanho da complexidade em empreender nesses mercados, segundo matéria do portal Seu Dinheiro (2020).

Segundo matéria do site Meu Dinheiro (2020), mesmo com uma realidade mundial em que países tem juros baixos ou negativos, o Brasil é o nono no ranking dos maiores juros reais do mundo, com juros de 0,91%. O juro real é a diferença entre juros e inflação de determinado país. Da mesma forma, o retorno real de um investimento corresponde ao retorno nominal daquele investimento, descontado um índice de preços.

---

<sup>3</sup>Segundo portal G1. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/blog/thais-heredia/post/brasil-e-o-2-de-94-paises-em-ranking-de-complexidade-financeira.html>. Acesso em: 12/10/2020

Além disso, um dos principais mecanismos utilizados em todo o mundo como balizador para vendas e compras é o custo do dólar comparado a moeda local. No caso do Brasil a situação não é promissora. Segundo o portal de notícias G1 (2020), o real é a moeda que mais se desvalorizou em relação ao dólar em 2020, o que reflete nas importações e exportações realizadas por grandes empresas, mas também em pequenas e médias empresas que são a que mais sofrem com o aumento constante do preço de determinados produtos.

Segundo levantamento do Serasa Experian, publicado pelo portal G1 (2019), em maio de 2019, o número de micro e pequenas empresas inadimplentes no Brasil chegou a 5,3 milhões em março. Em índices que consideram todos os portes de empresas inadimplentes, o número chega a 5,7 milhões, cerca de 4,5% de aumento em comparação ao ano anterior. A inadimplência das empresas é reflexo não só da crise política e econômica encarada pelo país nos últimos anos, mas também um reflexo da crise financeira mundial.

Muitos são os aspectos que influenciam na vida das pessoas físicas no país, todos os dados expostos refletem de alguma forma no bolso de todos os brasileiros, portanto trazemos alguns dados da relação das pessoas físicas com o dinheiro.

Em setembro de 2020 o desemprego bateu recorde e atingiu 14 milhões de brasileiros, com um aumento de 4,1 milhões nos últimos quatro meses (G1, 2020). Muitos desses números têm relação a pandemia do COVID-19 e da falta de medidas protetivas que poderiam reduzir o impacto desses números, porém sem dúvidas esse aumento nos desempregados reflete em outras causas como a inadimplência.

Segundo levantamento do Serasa (2018), publicado no portal G1, cerca de 40,3% da população adulta do Brasil é inadimplente. Em números totais, as dívidas de 61,8 milhões de inadimplentes somam cerca de R\$273,4 bilhões e tem uma média de quatro dívidas por CPF. Na análise por segmentos, apesar de as dívidas atrasadas com bancos e cartões de crédito terem o maior peso, a participação desse grupo caiu 1,5 ponto percentual enquanto a participação dos segmentos de *utilities*, telefonia, serviços e financeiro aumentaram (G1, 2018).

Segundo pesquisa da Confederação Nacional do Comércio (2020), 67% das famílias brasileiras possuem alguma dívida em aberto com bancos, cartão de crédito ou crediário. Inadimplência atinge 25,4% e chega perto do recorde da série histórica. Por outro lado, estudo do Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor, publicado no portal Brasil Econômico (2017),

aponta que o consumidor tem dificuldade em renegociar dívidas em bancos e que cerca de 60,8% dos clientes não obtiveram sucesso na renegociação de débitos em bancos.

De acordo com o levantamento realizado entre os meses de julho e setembro de 2016, as principais razões do infortúnio dos endividados são: banco não renegocia dívidas que não estão atrasadas (24,2%), consumidor não consegue novo prazo para pagar o que deve (27,3%) e transferência do débito para outra empresa (29,1%). (BRASIL ECONÔMICO, 2020)

Por fim, uma pesquisa do Instituto Locomotiva (2019) revela que cerca de R\$817 bilhões por ano são movimentados por pessoas desbancarizadas, e juntas somam cerca de 45 milhões de pessoas, sendo esse mais um perfil de público que não só a empresa deste estudo tem como foco, mas também outras instituições que vem traçando estratégias de captar essas pessoas.

## 4.2 HISTÓRICO

O NuBank é uma *fintech*<sup>4</sup> brasileira fundada em 2013 centrada no cliente. Surgiu a partir de uma inquietação e de um descontentamento de David Velez – Colombiano, fundador e CEO do NuBank – quando teve as suas primeiras experiências com instituições financeiras no Brasil. Segundo David (2019), abrir uma conta foi uma tarefa que durou cerca de seis meses. Segundo ele, a experiência de passar por portas giratórias blindadas o fazia sentir como um criminoso cada vez que era necessário deixar todos os seus pertences em *lockers* para acessar o banco. O desconforto fez com que ele, que vem de uma família de empreendedores, viesse a identificar a oportunidade que buscava de empreender, além de melhorar essa experiência ruim que os brasileiros estavam tendo com o seu sistema bancário. Com essa *dor*<sup>5</sup> identificada, David começou então a buscar sócios que tivessem, além de conhecimento técnico, o mesmo propósito.

Sempre foi muito clara a razão pela qual era necessário encontrar pessoas com o mesmo objetivo e inquietas, ou melhor, inconformadas com a forma que as grandes instituições financeiras tratavam os seus clientes. Para David (2019), além da oportunidade de

---

<sup>4</sup>Termo utilizado para designar empresas inovadoras que usam a tecnologia para oferecer soluções no mercado financeiro. (NUBANK, 2020)

<sup>5</sup>Termo utilizado pelos fundadores para identificar uma necessidade, algo que incomoda.

empreender, os sócios eram peças muito importantes para que o NuBank viesse a se destacar sendo pioneiros em oferecer um serviço bancário de qualidade, que para muitos era impensável no Brasil.

Edward Wible - cofundador e CTO (responsável pelo desenvolvimento e infraestrutura tecnológica) - e Cristina Junqueira - sócia e cofundadora - foram os escolhidos por David para serem sócios. Cristina atendia à necessidade de alguém com conhecimento local brasileiro, e Edward com o conhecimento apurado em tecnologia. Com essa equipe de três pessoas montadas, nasceu o NuBank. A ideia de David, desde o início, foi muito fácil de ser vendida e convencer os dois sócios desde o início, eles mesmos comentam em entrevistas que foram “vendas fáceis” do projeto para as pessoas certas que compartilhavam os mesmos ideais.

Nu vem de sem roupas, pelado mesmo. Traz a ideia de transparente, simples, sem preconceitos ou julgamentos. Ao mesmo tempo, Nu também soa um pouco como *New*, palavra do inglês que significa novo: exatamente o que a gente estava propondo como instituição financeira. (REDAÇÃO NUBANK, 2020)

Assim surgiu o NuBank, com a proposta de ser uma empresa que usa tecnologia e design para devolver às pessoas o controle sobre a sua vida financeira (NUBANK, 2020). As operações se iniciaram em uma casa, na Rua Califórnia, em São Paulo, com os primeiros *Nubankers*<sup>6</sup> e as primeiras programações. Simplesmente pelo fato de ser uma casa, já se desenvolvia a cultura da empresa, fazendo diferente do início de bancos tradicionais que normalmente iniciam suas operações em escritório com amplos.

Muitos dos primeiros investimentos foram feitos com dinheiro dos próprios sócios. Vontade e motivação são valores que até mesmo os primeiros membros que entraram na equipe já identificavam quando trabalhavam lado a lado com os fundadores. Aos poucos, quando a equipe estava se formando era natural encontrar Edward já programando desde cedo da manhã, David fechando contratos, e Cristina fazendo os atendimentos e acompanhando a equipe que já se mostrava muito alinhada. Os atendimentos iniciais eram feitos pela Cristina, desde telefone até o chat. Logo na primeira sede do NuBank, a casa na rua Califórnia, os fundadores se sentaram para estruturar um esboço dos valores da empresa, e então definiram o principal propósito: *To fight complexity to empower people* – lutar contra a complexidade para empoderar pessoas (DANTAS, 2019)

---

<sup>6</sup> Como são chamadas as pessoas que trabalham no NuBank.

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. (NUBANK, 2020)

Com tanto a resolver, em pouco tempo a casa já não comportava a equipe, o NuBank passou a ter como sede um prédio de quatro andares e cerca de 60 funcionários, um projeto que tinha na cabeça dos funcionários que seria uma sede que duraria muito tempo, mas o crescimento foi tamanho que em um ano já não comportava a equipe. Hoje a *fintech* está alocada em um prédio de oito andares, com mais de 2 mil funcionários, de mais de 25 nacionalidades, com um escritório de engenharia de software em Berlim e na Alemanha, além de operações na Argentina, no México e na Colômbia (REDAÇÃO NUBANK, 2020).

#### 4.2.1 Produtos

A inovação é algo que acompanha o NuBank desde a sua fundação. A revista *Fast Company*, em 2018, elegeu o NuBank como a 3ª empresa mais inovadora da América Latina no ranking *Most Innovative Companies*, porém – diferentemente de outras instituições do mesmo setor – não há um setor que cuida da inovação. Cristina Junqueira (2020), em entrevista ao portal da revista Exame, afirma que todas as equipes são responsáveis por inovar e estão pensando em como podem fazer diferente sempre. Todas as pessoas que são contratadas estão alinhadas com esse inconformismo e essa vontade de fazer diferente (JUNQUEIRA, 2020). Quando se fala em inovação, dentro dos grandes bancos do Brasil, se pensa em tecnologia (pulseiras de pagamento, por exemplo), porém há um alinhamento comum de que o foco supremamente é o cliente, e que se não houver uma *dor*, não há necessidade de uma solução. É importante saber o que está acontecendo no mercado, mas o grande foco deve ser o cliente (JUNQUEIRA, 2020). Para o site da revista Exame, Cristina explica que para que se mantenha a aposta dos times nos clientes sempre, é preciso ter empatia com o que está sendo ou precisa ser resolvido, não há como não se sensibilizar quando partimos de um problema que dói muito e que as pessoas conseguem se identificar (JUNQUEIRA, 2020).

Diferente dos bancos tradicionais, o NuBank não tem nenhuma agência física por ser um banco digital independente. Assim, o aplicativo de celular é uma agência, que está

disponível 24 horas 7 dias por semana. Dantas (2020) aponta que o aplicativo foi pensado para que as pessoas possam resolver tudo o que precisam sozinhas, mas que tenham fácil acesso a suporte caso precisem de ajuda. Além disso, ele aponta também que os produtos são simples e transparentes – exatamente como o atendimento, por isso a experiência tende a ser completa e uniforme em todas as experiências e pontos de contato da marca com os seus clientes.

Atualmente, o NuBank oferece alguns produtos com a proposta de serem simples, transparentes e sem tarifas. São eles: o cartão de crédito, sem anuidades e totalmente controlado pelo app NuBank, além de permitir pedido de aumento de limite, cartão virtual, bloqueio e desbloqueio, mudança de data de vencimento, entre outras funcionalidades; a NuConta, é a conta digital sem tarifas de manutenção que oferece rendimento automático de 100% de CDI, função débito, transferências ilimitadas e gratuitas para outros bancos e outras NuContas, lembrete de cobrança, pagamento do cartão de crédito NuBank com liberação de limite na hora, solicitação de empréstimos, e outras funções; a Conta PJ, que está em adaptações, mas compreende algumas vantagens iguais às da NuConta; e o NuBank Rewards, que é um programa de benefícios onde a cada R\$1 gasto em compras no cartão de NuBank equivale um ponto no programa, porém os pontos nunca expiram, além de permitir descontos em marcas parceiras, entre outras vantagens.

#### 4.2.2 Cultura interna

O NuBank tem uma cultura interna que se consolida desde a sua fundação. Ela é o que Dantas (2020) identifica como uma cola que une todos os diferentes times. Os valores da equipe do NuBank são propostos e apresentados desde a divulgação das vagas e são muito claros, assim como são requisitos no processo seletivo para entrada de novos colaboradores que estejam de acordo com eles. A valorização da diversidade é um dos principais valores, pois a marca acredita que o ambiente de trabalho precisa ser inclusivo, portanto, cerca de 30% da equipe faz parte da comunidade LGBTQ. 40% da equipe são mulheres, e elas estão distribuídas em toda a estrutura em diferentes níveis de senioridade (REDAÇÃO NUBANK, 2020). Uma das primeiras mensagens presentes no portal de vagas da empresa é a fala de David Veléz (2020), fundador do NuBank, que afirma: nossa luta é contra a complexidade que os bancos tanto amam. Enquanto eles usam a burocracia para manter as pessoas como reféns,

usamos a simplicidade para libertá-las. Assim, antes mesmos de dar início ao processo de inscrição em qualquer vaga, o candidato já está em linha com a principal competência para fazer parte do time, ser inconformado com o sistema financeiro do Brasil.

Os colaboradores do NuBank estão imersos em uma cultura, um alinhamento do que os sócios querem, a inquietação que eles têm e um propósito claro da existência da organização. A motivação de cada um fazer o seu papel com um foco maior. Conforme Cristina Junqueira, cofundadora, a missão do NuBank é sobre as pessoas. É sobre finalmente devolver a elas o controle sobre seu próprio dinheiro e libertá-las das instituições financeiras tradicionais que sempre usaram a complexidade como uma cortina de fumaça (JUNQUEIRA, 2020). É notório em diversos materiais que os maiores focos sempre são diversidade e inovação, pois se acredita que quanto mais diversas são as equipes – gênero, raça, origem, orientação sexual, etnia, sexo, etc. – maior a probabilidade de surgirem ideias novas, a partir das suas experiências e perspectivas.

Acredito que o ponto chave é a tomada de decisão. Dentro do NuBank, a primeira coisa que vem em mente quando estamos desenhando um novo produto, uma nova usabilidade no aplicativo ou até mesmo mudando processos simples é: como o nosso cliente vai se sentir com essa mudança/ novidade? (DANTAS, 2019)

Foco no cliente é algo que, hoje, é muito comum no discurso de diversas empresas, não somente no mercado financeiro. Desde a fundação do NuBank o foco no cliente é preocupação e um desafio, é algo que começa no desenvolvimento do produto e vai até o atendimento ao cliente.

#### 4.2.3 Relação com os clientes

“Somos a favor de ouvir e valorizar a sua opinião, e de merecer a sua confiança como cliente” (NUBANK, 2020). Através desse comprometimento, disposto na página principal do site, o NuBank tem hoje, segundo o balanço do primeiro semestre (2020), mais de 26 milhões de clientes. Clientes esses que são absolutos em qualquer tomada de decisão.

Desde a sua fundação, há cerca de sete anos, a ideia de devolver o controle do dinheiro para as pessoas capta cada vez mais clientes que se sentiam intimidados e reféns do sistema financeiro do Brasil. Muito se dá pela identificação das pessoas com o propósito da marca.

Com certeza o posto de melhor banco do Brasil, segundo a Forbes, não foi dado ao NuBank por acaso, são diversos os protocolos a serem considerados pelos atendentes ao estabelecer qualquer contato. Yuri Dantas (2020), líder de experiência ao cliente, explica que são quatro pilares, os padrões de excelência que norteiam o time de atendimento no dia a dia, sendo eles: antecipar, resolver, se importar e empoderar. Todos definidos com o objetivo de que os clientes sejam encantados a cada interação.

Dantas (2020) relata que, para organizar a estruturação dos padrões de excelência, foi realizada uma pesquisa que tem como amostra clientes e potenciais clientes considerando os diferentes perfis de renda, regiões e idades. Com isso, chegou a três pontos fundamentais: ter as dúvidas respondidas ou receber as informações de forma rápida; ter certeza de que a pessoa do outro lado entendeu exatamente o problema; e saber que a empresa se importa com o estresse que o cliente pode estar sofrendo devido à situação reportada. Posteriormente, com essas informações, a pesquisa entrou na fase interna. Foram realizados grupos focais com colaboradores de diferentes áreas com o objetivo de reunir expertises para chegar aos quatro pilares citados anteriormente. Na prática, cada pilar se explica da seguinte forma: trabalhar para antecipar possíveis necessidades do cliente e usar as informações para dar o melhor apoio possível; responder de maneira rápida buscando resolver eventuais dificuldades no primeiro contato; praticar a empatia em cada interação agindo para sempre colocar a segurança do cliente em primeiro lugar; e tornar o processo transparente, evitando ruídos de comunicação e ajudando o cliente a resolver com autonomia se desejar. Em suma, quando um cliente entra em contato os *Xpeers*<sup>7</sup> é necessária que haja uma antecipação para compreender se não ocorreu algo que o cliente não tenha visto, depois é providenciada a resolução ágil, mantendo o cuidado e a empatia, e por fim o cliente é empoderado para ter condições de resolver a situação com autonomia no futuro se for necessário.

O atendimento ao cliente é parte da engrenagem que move a empresa – e não uma peça que roda de forma independente (DANTAS, 2020). Por isso, apresentam-se, a seguir, algumas lições que o Head de experiência do usuário identifica no NuBank e que podem ser aplicadas em outras empresas que pretendem ter um bom time de atendimento com foco nos clientes, de fato.

---

<sup>7</sup> Xpeers são chamados os colaboradores do time responsável pelo atendimento ao cliente. O “X” vem de “experiência” e *peer* significa “parceiro” em inglês.

O primeiro deles é montar um time diverso, com diferentes idades, diferentes formações, vindas de diferentes localizações e com diferentes identidades de gênero e orientações sexuais, assim teremos uma noção melhor de como falar com diferentes perfis de clientes. É uma forma que vai além de se conectar com diferentes públicos. Isso auxilia tanto na experiência do cliente quanto nos feedbacks que podem ser transmitidos para outros times na melhoria do produto.

Outro aspecto consiste em reconhecer o trabalho e a importância do time dentro da empresa e para a empresa. No NuBank os *Xpeers* são chamados assim para que já se sintam valorizados, além de terem muita voz dentro da empresa.

É importante também, atentar às conexões e ao espaço de trabalho. No NuBank o time de atendimento está próximo ao time de desenvolvimento de produto, facilitando a troca de feedbacks.

Dantas (2019) expõe de forma resumida a metodologia adotada:

Na metodologia ágil, temos grupos de trabalho autônomos (*squads*), formados por pessoas de diferentes funções (*chapters*). Os grupos com maior afinidade ficam embaixo da mesma área (*tribe*), e pessoas de diferentes *chapters* e *squads* podem se unir em projetos paralelos para desenvolver/compartilhar algo (*guilds*).

Assim, as metodologias adotadas no NuBank promovem que os feedbacks ocorram de forma ágil para que os *NuBankers*<sup>8</sup> estejam a par das necessidades dos clientes e que considerem isso no aprimoramento dos produtos e na criação dos novos, mantendo o alinhamento geral.

Outra dimensão fundamental é o encantamento. Encantar clientes é oferecer algo muito além do que eles esperam ou precisam (DANTAS, 2019) e esse é o objetivo do NuBank quando se trata em foco no cliente. É comum em grupos e fóruns as pessoas comentando sobre os mimos que a empresa envia a alguns clientes. É importante destacar aqui sobre os *WOWs*<sup>9</sup> que fazem parte da cultura do encantamento.

Muito atentos ao tom que a marca tem, os cinco principais adjetivos que definem o atendimento do NuBank, segundo Dantas (2019), são: simples, humano, amigável, prestativo e educado. Isso se dá com o foco em compreender os diferentes perfis que entram em contato com o time. A ideia é compreender as necessidades particulares de cada cliente.

---

<sup>8</sup> Como são chamados os colaboradores do NuBank.

<sup>9</sup> Cartas e lembranças enviadas a alguns clientes após o atendimento.

Para Dantas (2019), algumas atitudes são as que mais encantam os clientes: antecipar e resolver, ou seja, resolver o problema de forma criativa e ágil ao mesmo tempo que encoraja o cliente e empodera para resolver problemas que possam ocorrer futuramente; se colocar no lugar do cliente, considerando a forma que o problema é resolvido, os *Xpeers* devem atender o cliente da forma que gostaria de ser atendido; ser a voz do cliente dentro do NuBank, compreendendo as *dores* dele e repassando para os times que podem operar na solução; construir conexões emocionais e encantar a cada interação, isso envolve eficiência, adaptação, atendimento humano e personalizado mostrando que a empresa se importa com quem está entrando em contato; e amar ser *Xpeer*, que faz com que todos os outros pontos e metodologias deem certo, além da motivação que faz parte da cultura da empresa.

Por fim, é comum em entrevistas, blog, site e mídias sociais que a marca proponha ter como objetivo querer que os clientes os amem fanaticamente.

O atendimento WOW foi criado em setembro de 2015 para reconhecer conexões incríveis que tivemos com o cliente durante o atendimento – seja por chat, email, telefone ou rede social. Queríamos uma forma de estender essa história e deixar o momento marcado. (DANTAS, 2019)

O atendimento WOW permite que os *Xpeers* enviem presentes para clientes que julgam necessário. Podem ser enviados quantos quiserem, porém, Yuri Dantas (2019) pontua que não adianta enviar o presente mais legal do mundo se o motivo for se desculpar por um péssimo atendimento. O WOW é para completar um atendimento, é mais um ponto de autonomia que a equipe de atendimento ao cliente tem, pois é parte da engrenagem que move a empresa. Uma parte que só funciona mesmo quando tem um bom produto por trás – e vice-versa.

## 5 ANÁLISE SOBRE O DISCURSO DE *BRAND EQUITY* DO NUBANK

Este estudo está sendo desenvolvido considerando o procedimento de pesquisa do tipo exploratória através do método qualitativo. A coleta de dados bibliográficos e documentais, desenvolvidos nos capítulos anteriores através da pesquisa em artigos, livros, estudos, blogs e sites institucionais, são uma importante base para um aporte teórico e conhecimento dos temas necessários à realização deste último capítulo, que se propõe a desenvolver a análise de discursos da marca NuBank.

Nesta etapa da análise serão retomadas algumas conceituações de Patrick Charaudeau, já introduzidas no capítulo 2, além dos pilares de *brand equity* estruturados por David Aaker, introduzidos no capítulo 3. Iremos observar e analisar o discurso dos textos publicados em duas mídias sociais digitais do NuBank, a saber, Instagram da marca e a comunidade *NuCommunity*, para identificar as estratégias e técnicas adotadas que promovem o fortalecimento da marca, para que possamos compreender possíveis influências que a marca possa causar em outras organizações.

### 5.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para dar conta desta questão central da presente investigação, que deseja saber ***Quais são as estratégias e técnicas utilizadas pela marca NuBank na construção do seu discurso e valor de marca?***, organizamos alguns dados que possam servir como instrumentos de análise.

Com o objetivo de compreender as interações que a marca tem com os seus clientes, neste estudo, adotam-se duas mídias sociais digitais utilizadas pelo NuBank: O Instagram @nubank, onde temos diversos tipos de texto com caráter institucional, descontraído e informativo, que possibilita uma análise de como a marca estabelece conexões com uma comunidade maior composta por clientes e não clientes (ou clientes potenciais); e o *NuCommunity*, que é uma comunidade no modelo de fórum, criada com o objetivo de unificar grupos que anteriormente eram formados no Facebook, onde os *Xpeers* da marca respondem a questões pontuais dos clientes e compartilham outras experiências e reflexões que vão além de resolver problemas que os clientes eventualmente possam ter.

Para a análise dessas duas mídias, são utilizadas as publicações realizadas de 11 de dezembro de 2019 até 28 de junho de 2020, em virtude das constantes mudanças e formas

de relação que foram estabelecidas. Este período pode fornecer dados relevantes para a compreensão estratégica da marca, pois, de acordo com um olhar abrangente realizado anteriormente à análise, contém alguns acontecimentos que deixam claro o posicionamento da marca em diferentes situações.

São selecionadas as principais postagens que dão conta de observar como a marca se posiciona e se comporta em publicações que tratam das **metas para 2020**, o **marco de 20 milhões de clientes**, as medidas em relação a pandemia do **COVID-19** e ao posicionamento sobre **diversidade**. O intuito de observar as ocorrências citadas se dá para compreender como a marca estrutura o seu discurso no Instagram, onde há um público mais diverso além de um maior aporte de recursos textuais como vídeos de IGTV, filtros, *stickers*, legendas e *cards*, bem como os seus reflexos na *NuCommunity*, onde o público é, em sua maioria (ou quase totalidade), clientes e público interno, possibilitando um acompanhamento melhor de como os *Xpeers* tratam e respondem a questões algumas vezes delicadas. São analisadas nas duas mídias a estruturação das respostas da marca, em como se dá a construção do discurso, e em como se aplicam na prática os cinco eixos de *brand equity*. Em razão do foco central de interesse desta pesquisa se tratar sobre o discurso de encantamento da marca, denominado por **WOW**, incluímos uma última instância de análise, no item 5.3

Para guiar a análise proposta, na análise do discurso, são consideradas algumas disposições de Patrick Charaudeau (2004) como o **contexto situacional** e as **visadas discursivas** para compreender como se estabelece e como elas são adotadas na construção de *brand equity*. São considerados, portanto, os cinco eixos compreendidos por Aaker (1998) e tratados no capítulo 3, sendo eles: **lealdade à marca; conhecimento do nome; qualidades percebidas; associações da marca; e outros ativos da empresa**. Em suma, a partir da análise de discurso, iremos compreender como as articulações discursivas são utilizadas na construção de *brand equity* com base nos documentos fornecidos pela marca e expostos no capítulo 4. Para isso, serão consideradas as duas mídias selecionadas: o Instagram, que é composto por clientes e não clientes; e o *NuCommunity*, que é composto por clientes e *Xpeers*, que representam a própria marca.

## 5.2 ANÁLISE DO DISCURSO NUBANK

No período compreendido neste estudo, de 11/12/19 a 28/06/2020, foi identificado um amplo conjunto de publicações no Instagram e na *NuCommunity*. Destas, foi realizada uma observação ampla que levou a caracterização das postagens com as características mais evidentes das que queremos estudar. Representando os principais pontos de comunicação, foram escolhidas cinco publicações de cada mídia. Publicações essas que estão ligadas com o intuito de compreender como as estratégias de discurso e *brand equity* se aplicam. Cada publicação no Instagram gerou uma publicação imediata na *NuCommunity* e aqui buscamos compreender os reflexos que tais publicações apresentam nos diferentes meios. Há uma comparação nos comentários e nas respostas publicadas em cada mídia.

A análise que segue se propõe a observar as postagens da marca que tratam das **metas para 2020**.

Figura 2 – Reinvente suas metas



Fonte: Instagram NuBank (2019). Disponível em: <https://www.instagram.com/p/B577LjPAmla/>

Figura 3 – Fim de Ano NuBank

**NuCommunity** CADASTR

## #ReinventeSuasMetas 2020

Vida financeira

**Edvan\_Cds** NuMentor 7 Dez '19

No Nubank a gente **não** acredita em promessas vazias – assim como não acreditamos em contratos com **letras miúdas**, tarifas abusivas ou burocracia na hora de resolver.

Nesse 2020, vamos reinventar as metas de ano novo para metas de verdade. **Só assim a gente vai reinventar 2020.**

E vocês? Quais as suas **Metas REAIS** para o próximo Ano?

43

Quais são suas metas para 2020?

- Metas de 2020
- Sugestões de metas!
- Metas 2020

criado	última resposta	82	3,2k	55	644	4
Dez '19	16 Jun	respostas	visualizações	usuários	curtidas	links

**Autores Frequentes**

**Links Populares**

- #ReinventeSuasMetas: Os votos do Nubank para 2020 - Fala, Nubank nubank.com.br
- #AsteriscoNão: Nubank inicia movimento por transparência na comunicação - Fala, Nuban... nubank.com.br
- #ReinventeSuasMetas 2020 nubank.com.br
- Quais são suas metas para 2020? nubank.com.br

Existem **82** respostas com tempo de leitura estimado de **6 minutos**.

[Resumir Este Tópico](#)

Fonte: NuCommunity (2019). Disponível em:

<https://comunidade.nubank.com.br/t/reinventesuasmetas-2020/123540>

A publicação do dia 11/12/2019 (figura 2) é o primeiro vídeo sobre as **metas de 2020**, as metas que o NuBank quer propor aos seus clientes. Além deste vídeo, também foram publicados outros *cards* de apoio, no estilo de carrossel, que pontuam e fortalecem as metas tratadas aqui. A publicação conversa muito com o propósito da marca, de devolver às pessoas o domínio da sua vida financeira, além de fortalecer o discurso de que a marca está de fato trabalhando nisso e mantém o seu compromisso como foco no próximo ano. A publicação também funciona como um convite de que as pessoas também adotem o mesmo propósito, de certo modo, se conectando à marca.

Antes disso, no dia 07/12/19, um *NuMentor*<sup>10</sup> fez uma publicação sobre o assunto (figura 3), alguém possivelmente ligado à equipe da marca, que tratava exatamente do mesmo assunto, já preparando alguns clientes para o tema e já verificando o comportamento da audiência, algo que foi alavancado e recebeu muitas respostas após a publicação no Instagram posteriormente. É interessante esse vínculo das publicações, com o mesmo título, evidenciando a estratégia de engajamento necessária no Instagram, além da marca certificar-se do que é relevante e não pode faltar no vídeo e assim satisfazer uma necessidade já criada nos clientes na publicação do fórum dois dias antes.

Os principais eixos de *brand equity* identificados nessas publicações são: lealdade à marca, quando se compreende nos comentários que a audiência está comprando a ideia e mostrando que se identifica com as questões e que vão buscar atendê-las juntamente com o NuBank; conhecimento do nome, pela constância das cores e da tipografia da marca; e associações da marca, quando o vídeo cita e se compara a outras instituições bancárias e destaca suas qualidades, além de trazer um urso que já foi utilizado em outros momentos e repercutiu bem nas mídias sociais da marca.

Em relação ao discurso, consideramos:

O contexto situacional é o período de fim de ano, o momento que as pessoas costumam fazer as suas projeções e os seus planos. A marca se utiliza estrategicamente desse contexto para argumentar, com razões emotivas, sobre o balanço da vida pessoal e profissional e, diferente de outras instituições, pode brincar com isso.

Em relação as visadas discursivas, podemos identificar conforme Charaudeau (2004) que, primeiramente, há uma visada de informação, pois sempre precisamos informar algo a alguém, o “o que”, em especial no discurso de encantamento. Há também uma visada que é a dominante, que pontua o “como” neste discurso.

Na visada da *informação*, a marca se mostra disposta a dar apoio nas metas para o próximo ano com qualidade, segurança e confiança. Já na visada da *incitação*, aqui como principal, o NuBank se posiciona como uma marca tão bem avaliada pelas pessoas que garante autoridade para afirmar que é o lugar certo para as pessoas investirem todas as suas metas, colocando a instância da recepção na posição de acreditar que a instituição é o lugar certo

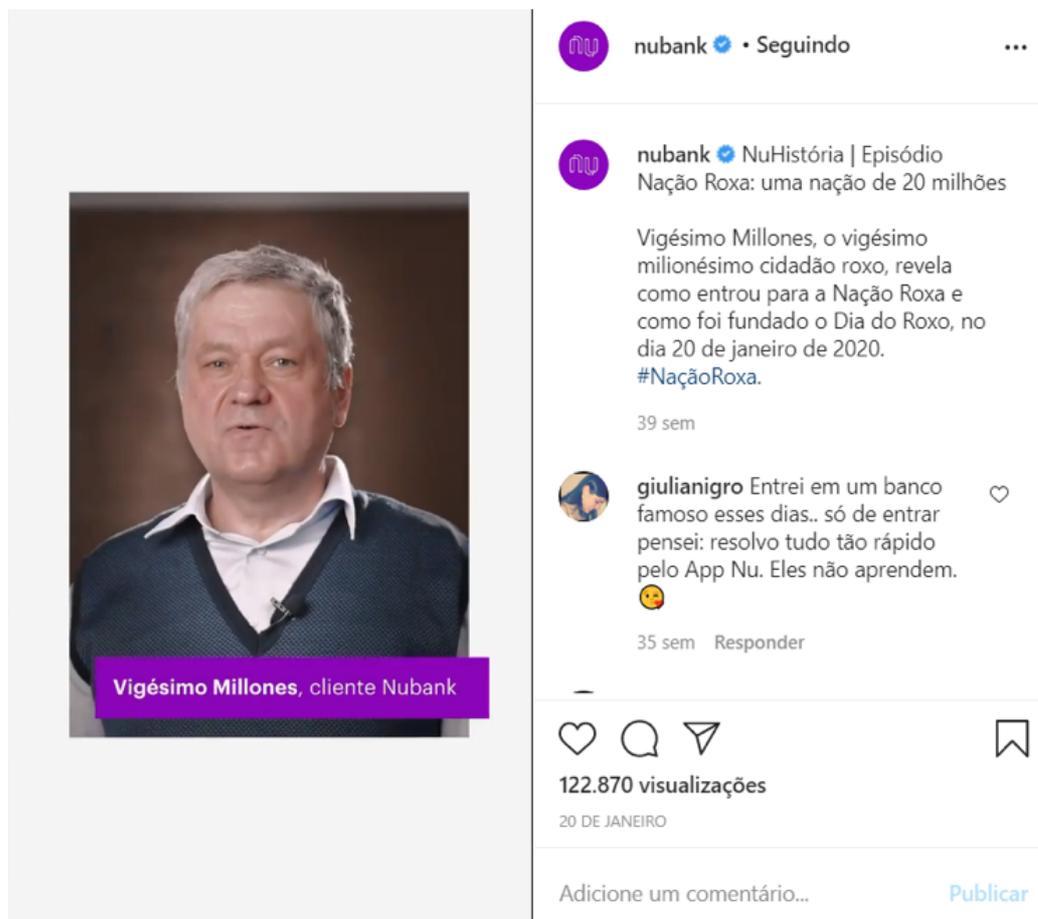
---

<sup>10</sup>NuMentor`s são chamados os usuários da *NuCommunity* que estão no terceiro nível de engajamento no fórum e são considerados experts sobre o NuBank. Disponível em: <https://comunidade.nubank.com.br/badges>. Acesso em 11/11/2020

para investir as suas metas. Não só investimento, mas retorno sem um alto lucro como em outras instituições. A instância da produção provoca a instância da recepção para que ela conclua que o NuBank é o lugar ideal, numa situação de horizontalidade entre as duas instâncias.

A próxima análise que segue observa as postagens da marca que tratam das **comemorações do marco de 20 milhões de clientes.**

Figura 4 – Vigésimo Millones



Fonte: Instagram NuBank (2020). Disponível em:  
[https://www.instagram.com/p/B7i4h\\_uAbKD/](https://www.instagram.com/p/B7i4h_uAbKD/)

Figura 5 – Nação roxa

CADASTRAR-SE

NuCommunity

## Conheça a Nação Roxa ♥

Novidades ●

**RaquelF** Nubanker 20 Jan

Hoje, 20 de janeiro de 2020, **anunciamos a marca de 20 milhões de clientes** 🎉! Para alguns pode ser só um número, mas pra gente representa muito mais. São 20 milhões de pessoas que se uniram por uma bandeira:

*Lutar contra a complexidade do sistema financeiro para devolver às pessoas o controle sobre o seu dinheiro.*

Foi por isso que criamos a Nação Roxa:

NuHistória | Episódio Nação Roxa: uma nação de 20MM.



**Pra você, o que significa fazer parte da Nação Roxa?** Conta pra gente. 🙌🙌🙌

10 Respostas ▾ 230 ❤️ 🔗

Fonte: NuCommunity (2020). Disponível em: <https://comunidade.nubank.com.br/t/conheca-a-nacao-roxa/140766>

O dia 20/01/2020, em uma publicação (figura 4), foi declarado o *dia da nação roxa*, em comemoração ao marco de **20 milhões de clientes** do NuBank. Nesse vídeo, a marca faz uma sátira ao trazer o Vigésimo Millones, personagem que morava em uma nação que tem cidades como “tarifópolis” e “gerente-chatópolis”, mas não se encaixava até descobrir a nação roxa, onde ninguém pagava para ser cidadão e as pessoas são unidas pela bandeira de acabar com burocracias e tarifas abusivas. Ao se mudar para essa nação, Millones sabia que estava fazendo parte, agora, de algo grande e pensa até questionar se esse dia não deveria ser feriado. Logo após a publicação já havia dezenas de comentários de clientes, muitos parabenizando o acontecimento e se mostrando satisfeitos, mas alguns ainda pontuam

problemas. De modo geral a publicação teve boa recepção entre clientes e futuros clientes, além da ação ter repercutido em portais de comunicação como o portal B9 e o Consumidor Moderno que reconhecem a boa proposta da ação.

Mantendo a consistência do número 20, no mesmo dia, mas desta vez na *NuCommunity*, um *NuBanker* fez uma publicação (figura 5) perguntando o significado de fazer parte da Nação Roxa. Na publicação a recepção dos clientes foi boa e mostra muitos clientes satisfeitos e ansiosos pelo crescimento do número de clientes, outros comparam o atendimento de baixa qualidade em outras instituições com o atendimento exemplar do NuBank, alguns poucos clientes pontuam problemas no atendimento. O mais interessante é a grande porcentagem de comentários que parabenizam a marca pelo atendimento e pelas tarifas baixas, como falado no vídeo do Instagram publicado no mesmo dia.

Os principais eixos de *brand equity* identificados nas publicações da Nação Roxa são: conhecimento do nome, ao parafrasear o tempo todo no vídeo o que representa a marca e pontuar o que a marca busca combater sempre que tratada a cidades da outra nação; e associações da marca, quando há a personificação da marca, o reforço do posicionamento, além de destacar o estilo de vida que os clientes do NuBank têm ao fazer parte da Nação.

Sobre discurso, destacamos:

O contexto situacional é o dia em que o NuBank atingiu 20 milhões de clientes, há uma intenção maior em falar diretamente com esse público, com pessoas que se identificam com os valores da marca e que podem interagir confirmando que aquela é de fato a realidade, consolidando assim o discurso e promovendo a imagem sólida da marca, ou seja, é uma situação pontual que promove ainda mais a marca para uma construção de longo prazo.

Já nas visadas, a da *informação* aponta que a marca atingiu um número respeitável de clientes, mostrando a quão séria e fiel às suas propostas o NuBank é. Temos também a visada da *incitação*, ao estimular não-clientes a fazerem parte da nação roxa, de modo persuasivo, bem humorado e emotivo, e ao mostrar a clientes o senso de pertencimento e acolhida – como em uma torcida ou time de futebol. E através da visada da *instrução*, mostrar a não-clientes que eles podem fazer parte se identificam com a proposta da marca.

A análise a seguir trata-se das medidas adotadas pelo NuBank em relação ao cenário da pandemia do **COVID-19** no Brasil:

Figura 6 – Pessoas primeiro



Fonte: Instagram NuBank (2020). Disponível em: <https://www.instagram.com/p/B-HufyxAJeu/>

Figura 7 – NuBank e COVID-19

**Nubank e COVID-19: pessoas primeiro**  
Se liga

**RaquelF** Nubanker 1 22 Mar

Oi, Comunidade. Espero que vocês estejam bem.

No momento onde todo mundo quer falar, a gente decidiu parar e ouvir para, assim, tomar medidas que fossem realmente relevantes para nossos clientes e para a sociedade.

Sim, estamos enfrentando um momento difícil. E sim, é um cenário cheio de incertezas. Mas nós não somos uma delas.

Assim como vocês da NuCommunity sempre estiveram conosco na manutenção da nossa missão de empoderar as pessoas, estamos aqui para vocês. Para ler, ouvir, trocar sobre o que vocês precisarem.

Em nome do Nubank, compartilho com vocês a carta movimento que anunciamos hoje, 24 de março de 2020:

O Nubank sempre teve o mesmo propósito: empoderar as pessoas.

Durante esse momento tão difícil, em que há tantas incertezas, queremos reforçar que estamos aqui para você. Para te ouvir, e para o que precisar.

**Pessoas primeiro.**

 Direcionamos a nossa verba de marketing e outros ganhos de eficiência, cerca de 20 milhões de reais, para ajudar os nossos clientes que mais precisam. E estamos treinando nossos Xpeers e acionando

Fonte: NuCommunity (2020). Disponível em: <https://comunidade.nubank.com.br/t/nubank-e-covid-19-pessoas-primeiro/167369>

Desde março de 2020, a pandemia do **COVID-19** vem exigindo que muitas marcas revejam suas operações e seus propósitos devido às novas necessidades das pessoas. No dia 24/03/2020, o NuBank divulgou no seu Instagram uma publicação (figura 6) sobre o seu posicionamento em relação ao assunto. A sequência de *cards* reforça que o propósito da marca é empoderar pessoas, e que para isso todos os canais estão disponíveis sempre para quaisquer necessidades que os clientes venham a ter. Além disso, toda a verba de marketing foi direcionada às novas necessidades dos clientes e que estava sendo articulada uma ação conjunta com outras marcas afins de priorizar necessidades que viriam a surgir no período. O que chama a atenção é a legenda que não dispõe a marca apenas para dúvidas financeiras, mas também como um canal de conversas, seja ela sobre como entreter crianças ou necessidades de farmácia. A recepção da publicação dividiu as interações nos comentários, visto que boa parte das interações são parabenizando pela disponibilidade da marca, já outra parte considerável se mostra descontente pela falta de retorno nas solicitações.

Anteriormente, no dia 22/03/2020, uma NuBanker já havia introduzido o assunto em uma publicação (figura 7) na *NuCommunity*. Nessa publicação, é informado que devido às incertezas do período o NuBank buscou ouvir clientes antes de tomar medidas, e assim é divulgada uma carta que já adianta o conteúdo do carrossel<sup>11</sup> que foi publicado em seguida no Instagram. Aqui ocorreu um debate maior mesmo com a publicação tendo convidado usuários a indicar empresas que poderiam colaborar com o movimento de redistribuir verbas de marketing, trazendo capturas de tela de clientes que não tiveram o retorno esperado às suas solicitações. O que chama atenção aqui é o grande número de “advogados da marca” que respondem antes mesmo de pessoas da própria empresa retornar.

Mesmo de tratando de um informativo, se mantém as estratégias de *brand equity* e destacamos aqui os principais eixos trabalhados nessas publicações: lealdade à marca, ao identificarmos os advogados da marca presentes tanto no Instagram quanto na *NuCommunity*; a qualidade percebida, ao trazer a frase “pessoas primeiro” como título de todos os materiais, mostrando um discurso diferente de outras instituições do mesmo ramo; e os outros ativos da empresa, na adaptação do modelo de negócio e na reestruturação das operações tanto do time financeiro (revendo taxas e lucros) quanto dos Xpeers (atendendo mais do que dúvidas relacionadas ao aplicativo ou operações diárias).

O discurso se destaca estrategicamente da seguinte forma:

O contexto situacional é o início do isolamento social por causa da pandemia, momento que houve uma expectativa muito grande nas duas mídias que estão sendo analisadas aqui em como o NuBank se posicionaria em relação a pandemia sendo um banco que cobra menos juros do que outras instituições financeiras. Além de um aumento maior de pessoas desbancarizadas que estavam criando contas para receber auxílios cedidos pelo governo no período.

Em relação às visadas discursivas, a *informação* traz a seriedade e a atenção que o NuBank tem com os seus clientes, pontua quais são as medidas que estão sendo tomadas e que há uma preocupação. Destacamos como visada principal a da *prescrição*, pois a instância da produção se mostra exemplar, como autoridade nas medidas que estavam sendo aguardadas pelos clientes e provoca a instância da recepção que aqui, além de serem clientes,

---

<sup>11</sup>Publicação com a inserção de mais de uma imagem e com rolagem para o lado, sendo um formato conhecido no Instagram. Post Digital (2020). Disponível em: <https://www.postdigital.cc/blog/artigo/o-que-e-carrossel-do-instagram-e-como-utilizar>. Acesso em: 12/11/2020

também são outras empresas que ainda não se posicionaram, mas podem fazer do mesmo modo adotando a mesma postura redirecionando verbas de marketing.

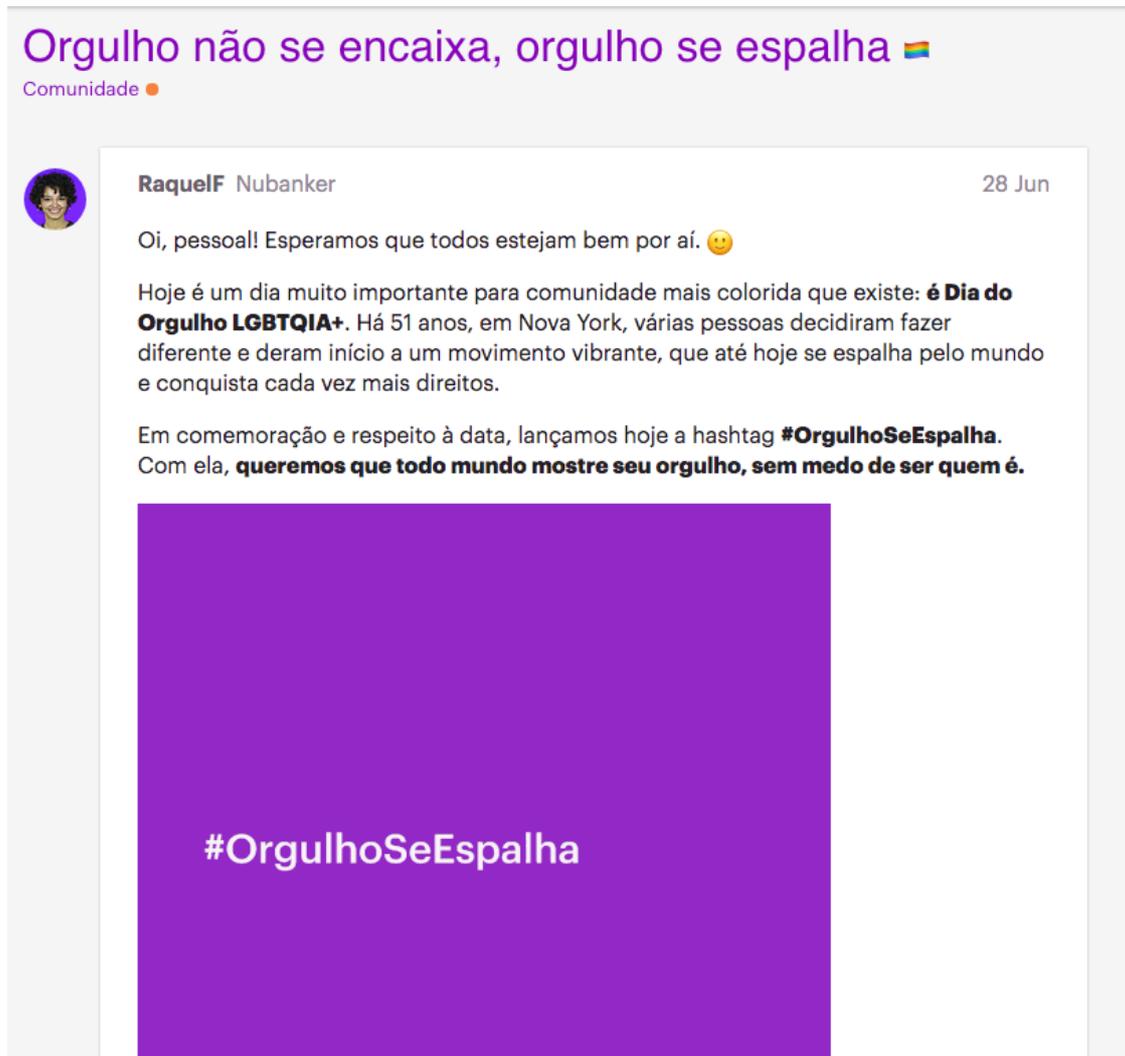
Junho é o mês do orgulho LGBTQIA+ e juntamente com essa data o NuBank tem como foco um dos seus pilares, o da **diversidade**.

Figura 8 – Orgulho não se encaixa



Fonte: Instagram NuBank (2020). Disponível em: <https://www.instagram.com/p/CB-u-rLkNP/>

Figura 9 – Orgulho se espalha



Fonte: NuCommunity (2020). Disponível em: <https://comunidade.nubank.com.br/t/orgulho-nao-se-encaixa-orgulho-se-espalha/207213>

No dia 28/06/2020, tanto no Instagram (figura 8) quanto na *NuCommunity* (figura 9) foram feitas publicações em decorrência do assunto.

No Instagram, a rede com mais visibilidade e alcance, foi publicado um vídeo que inicia pedindo perdão ao status quo e afirma que entre A ou B, o NuBank fica com o LGBTQIA+ já que orgulho não se encaixa, se espalha. Na legenda há uma explicação um pouco mais detalhada, falando que desde antes de nascermos já definem como devemos ser, porém não precisamos nos encaixar e queremos poder ocupar qualquer espaço que queremos estar. Mesmo sendo um tema político, os comentários foram bem diversos, como esses três exemplos que dizem: “Por isso que eu sou Nu 💜”, “Que lixo” e “Coloca opção saque gratuito em caixa eletrônico”. Já na *NuCommunity*, a publicação foi feita por uma NuBanker que

contextualiza a data e destaca a importância de lutar por direitos. As interações foram poucas, comparadas às outras publicações aqui analisadas, mas todas positivas e demonstrando apoio a causa.

Em relação aos eixos de *brand equity* trabalhados nesta publicação, destacamos: o conhecimento de nome, com a consolidação do propósito e das práticas adotadas pela empresa e a construção do discurso de ser uma empresa aberta a diversidade, além de ser uma estratégia de ser atrativa a clientes e talentos que se identificam com a comunidade LGBTQIA+; associação com a marca, pois a partir do momento que temos o posicionamento claro da marca é natural que se associe uma causa a ela e gere lembrança, seja ela positiva ou não; outros ativos, com a promoção da cultura interna da empresa de modo que fortalece e valoriza os times por também se identificarem ainda mais com a marca.

No discurso destacamos:

O contexto situacional é oportuno para falar sobre diversidade, é o dia internacional do orgulho LGBTQIA+, num país que passa por um período em que o presidente da república, que deveria se portar como líder da nação, se opõe, ataca e ameaça esta comunidade; os sujeitos envolvidos na causa têm alto engajamento considerando a luta de direitos, portanto estão abertos a falar sobre, bem como a marca que fortalece um dos seus pilares base. As principais visadas identificadas são: a da *informação*, mostrando a preocupação com a causa da comunidade LGBTQIA+ e que promove a discussão acerca do assunto valorando os preceitos de diversidade e a visada de *instrução*, ao apontar que não precisamos escolher entre A e B e estabelecendo um fato histórico que credibiliza o discurso, e *demonstra* domínio do assunto (considerando que é um dos pilares da marca mais legítimos) abordando a instância da recepção a estar atentos e querer saber mais sobre o assunto, principalmente por estarmos tratando de um setor que não costuma tratar o assunto, o bancário.

Por fim, um dos diferenciais do NuBank é a experiência **WOW**, e ele será tratado na análise que segue.

Figura 10 – Histórias WOW



Fonte: Instagram NuBank (2020). Disponível em:  
<https://www.instagram.com/p/B7Yyu52AWe8/>

Figura 11 – Como ganhar um WOW



Fonte: NuCommunity (2020). Disponível em:

<https://comunidade.nubank.com.br/t/revelado-como-ganhar-um-wow-do-nubank/143801>

O NuBank é reconhecido pelo envio de alguns “mimos” a alguns clientes, mimos esses que se tornaram objetos de desejo de muitos clientes da marca e serão abordados com mais detalhes no próximo subcapítulo neste estudo. No dia 18/01/2020 foi publicado um IGTV no Instagram da marca (figura 10) que fala sobre uma dessas experiências do **WOW**. O vídeo inicia com uma explicação de que o WOW é uma surpresa para os clientes que se conectam mais com os valores da marca, mas é tratado como uma cereja do bolo já que a experiência é trabalhada do início ao fim, segundo Ana Carla, Gerente de Comunicação do NuBank. O caso mostra a experiência do cliente Ramon, que foi selecionado em um concurso da NASA (*National Aeronautics and Space Administration* ou Administração Nacional da Aeronáutica e Espaço) e contatou o NuBank para ajudá-los a adquirir um computador que seria necessário para o desenvolvimento do projeto. Ramon foi convidado pela marca, que se identificou pelo caso tratar de educação, tecnologia e empoderamento, que são alguns valores do NuBank. O convidado veio de Salvador/BA para São Paulo/SP, onde conheceu o Instituto de Pesquisas

Tecnológicas e a sede da *fintech* que deu dicas de carreira e o presenteou com o computador que era a causa do atendimento. Para Ramon o presente foi um investimento nele, para a marca foi mais uma ação do WOW que liga emoção e novas histórias para reinventar e compartilhar.

As reações da publicação no Instagram trouxeram diversos relatos de clientes que também já receberam surpresas. Outros muitos expõem a expectativa em receber os seus cartões e se tornarem clientes e alguns se mostram interessados em conhecer também a sede da empresa. Por outro lado, muitos reclamam de não terem recebido nenhum mimo da marca.

Passados alguns dias, no dia 27/01/2020 foi feita uma publicação (figura 11), feita pelo Bruno Rodrigues (2020), um *NuLover*<sup>12</sup>, sobre o WOW que explica como ganhar uma dessas surpresas. A publicação chama a atenção por ser muito completa e escrita por um cliente da marca, não por um dos *Xpeers* como em publicações anteriores, e mesmo assim teve um bom engajamento. Além de suposições, a publicação se encerra com o depoimento de Rodrigues (2020) que diz: É muito bom fazer parte de um “banco”, que como nós, ama demais o seu cliente e busca transformar cada momento em único! A publicação foi muito bem recebida, já que diversos clientes vieram agradecer as informações e se auxiliaram a clientes mais novos que ainda não tinham conhecimento das ações trazendo artigos da própria marca que explicam do que se trata o WOW.

Quatro eixos de *brand equity* são identificados nas publicações, mesmo que os produtores sejam de diferentes fontes de produção da mensagem. Os eixos são: lealdade à marca, pois são identificados e bonificados os clientes mais comprometido, e mesmo esses clientes repercutem sobre suas bonificações e trocam informações de modo que criam conexões com clientes menos comprometidos; qualidade percebida, quando identificamos a humanização da marca ao trazer quem é o colaborador que se sensibilizou com a história, e com o retorno dos clientes que valorizam as ações; associações da marca, já que é um tipo de comunicação diferente dos demais agentes financeiros e se conecta diretamente a um pilar, fazendo com que isso seja próprio da marca e não se encaixe se concorrentes façam o mesmo; e outros ativos da empresa são envolvidos na ação, visto que a marca deixa o envio dos *WOWs* livres para a decisão dos *Xpeers* definir quem vai recebe-los, empoderando a equipe a

---

<sup>12</sup> Dentro da *NuCommunity*, o *NuLovers* são usuários que estão no segundo nível de engajamento. São membros bem engajados na comunidade. Disponível em: <https://comunidade.nubank.com.br/badges>

tomadas de escolhas, assim possibilitando ainda mais que a comunidade do NuBank interaja entre si já que não há uma “fórmula” para receber uma surpresa nem se trata de uma ativação comercial.

Para estruturação do discurso, podemos identificar a forma com que a marca e os clientes estão alinhados de acordo com a seguinte estruturação:

O contexto situacional é um período em que estava em alta a curiosidade dos clientes, que estavam querendo cada vez mais ser bem atendidos e se surpreendem de forma fácil, com a cultura social de que brindes são artefatos sempre de boa recepção, que promovem interação e tem alta expectativa. Tanto o autor da comunidade quanto a própria marca se mostram condicionados a fazer com que os clientes sejam cada vez mais próximos da marca.

Quanto às visadas, podemos identificar a primeira visada de *informação* quando a instância da produção expõe a singularidade e a excelência de cada atendimento. Já como visada principal, temos a de *incitação*, quando a instância da produção mostra que para fazer parte daquele estilo de vida você precisa amar a marca. Por fim, identificamos a visada de *demonstração* quando a marca mostra que de fato cumpre com a promessa de surpreender seus clientes e que a instância da recepção pode e deve validar isso.

### 5.3 WOW: A CULTURA DE ENCANTAMENTO

O foco no cliente e a constante manutenção das conexões estabelecidas no contrato de comunicação entre as partes são dois dos principais diferenciais deste caso na construção do discurso do encantamento no NuBank.

A estratégia de *brand equity* construída pela marca, considerando os cinco eixos, se estabelece de modo que das cinco publicações, quatro focam em associações à marca e três focam em lealdade à marca. Há uma troca e uma sincronia tanto em publicações produzidas pelos colaboradores quanto por publicações produzidas pelos clientes. Mesmo sendo uma marca jovem, com menos de 10 anos de operação, o NuBank vem construindo uma comunicação que se dedica em fazer com que cada vez mais os seus clientes estejam alinhados com os seus valores e que se identifiquem com os mesmos. Assim, compreendendo que estratégias de *brand equity* são estruturadas e aplicadas para resultados a longo prazo, mantendo um discurso único e trabalhando a marca com base em valores e um propósito que

se reafirma em todos os pontos de contato com a marca, é notório o fortalecimento do acordo contrato entre as duas partes.

Dentre as publicações analisadas, as principais visadas identificadas são as de *incitação*, *demonstração* e de *instrução*, fazendo com que se mantenha e que se construa um discurso sem que haja imposição de algo, nunca se mostrando autoritário ou superior, adotando sempre uma linguagem pacífica e que evita colocar o produtor do discurso em uma instância superior ao receptor. É oportuno destacar aqui o fato de que, mesmo se tratando de uma instituição financeira, a visada da *solicitação* não é um destaque, mantendo-se fora da estratégia da marca que além desta visada não adota também a visada da *prescrição* de modo que se mantém de modo pacífico e não impositivo.

A cultura de encantamento do NuBank se estabelece com um discurso legitimado e reafirmado em cada estabelecimento de contato dentro do contrato de comunicação da marca com os seus clientes. O alinhamento dos clientes com os valores da marca e cada vez mais forte, com base nas interações e na resposta que as publicações se dão. O discurso do encantamento, que aqui chamamos de WOW, é a síntese de todo o foco no cliente, desde o atendimento pelos *Xpeers* até a materialização de toda a experiência quando é enviada alguma surpresa.

Nas publicações sobre as metas de 2020, mais especificamente no vídeo sobre reinventar metas (figuras 2), podemos identificar o encantamento quando a narrativa nos propõe cenas facilmente compradas em bancos de imagens e comumente utilizadas por grandes bancos em vídeos institucionais de fim de ano, porém uma narração que traz um discurso totalmente diferente do proposto nos vídeos de grandes bancos. Há uma diferença entre a narrativa dos concorrentes e o discurso do encantamento: nenhum outro banco entrega o que propõe, enquanto o NuBank de fato entrega e se compromete a entregar ainda melhor. O encantamento se constrói na legitimação e no cumprimento da promessa que os clientes conseguem acompanhar e sentir se realizando, reconhecem a evolução.

A imagem do cartão de crédito, por exemplo, está normalmente associada a fatores negativos como endividamento e juros altos. Pois é oferecendo este serviço que o NuBank vem arrebanhando não apenas clientes, mas uma verdadeira legião de adeptos, que não se limitam a exaltar a qualidade dos serviços prestados pela empresa, chegando mesmo a defendê-la. (CONSUMIDOR MODERNO, 2017)

Marcas de todos os ramos querem clientes que acreditem em seu discurso e que se as defendam. O WOW faz com que os clientes se multipliquem e que se sintam beneficiados a todo o momento, sentem que tudo tem retorno já que não são cobradas manutenções nem taxas de transferências e depósitos, mesmo sabendo que a instituição financeira está lucrando de alguma forma, o encantamento se dá a partir do momento que a *fintech* não lucra tanto quanto grandes bancos, fazendo com que o cliente se sinta beneficiado a todo momento. Até mesmo podemos nos colocar em posição dos clientes e pensar (partindo do fato de que os serviços são em sua maioria gratuitos) em “como o NuBank é querido fazendo tudo isso sem cobrar, não é mesmo?”, porém todo esse pensamento é fruto de uma estratégia que pode fazer parte de qualquer marca, mas nesse caso de fato há uma entrega que faz com que algumas pessoas se questionem dessa forma. Isso consolida o contrato discursivo, entre a instância da produção e a instância da recepção.

Internamente, como citado anteriormente sobre os *outros ativos do brand equity*, é consolidada uma cultura que dá conta de que todas as comunicações se estabeleçam de forma alinhada. Por conta disso, o relacionamento que o público interno estabelece com o público externo, faz com que esse discurso de encantamento seja promovido de forma que o contrato seja assumido pelas partes. Então, o NuBank pode ser considerado um caso de sucesso por dar conta do que propõe além de suas promessas.

Externamente, o discurso de encantamento faz com que clientes sejam mais fiéis à marca, tanto que em alguns casos podemos chamá-los de advogados de marca. O NuBank, dentro da *NuCommunity*, trabalha com esses índices de interação e estabelece os mais fiéis a ganharem visibilidade e poderem ajudar outros clientes que precisam de ajuda; fora dessas redes são eles que defendem a marca. Essa estratégia de categorizar clientes e fazer com que eles sejam até mesmo fanáticos é parte também da experiência de atendimento e encantamento do NuBank. Para além do público-alvo contratar essa ideia, fechar esse contrato discursivo, o cliente se percebe aderente a esse contrato, ele vai além se tornando também um promotor da marca e compartilhando esse discurso de encantamento. E faz isso multiplicando a base de clientes e enriquecendo a reputação da marca. Assim, não é somente a empresa que promove um discurso sobre si, mas também os seus consumidores que compartilham e promovem esse discurso. Eles sentem-se pertencentes e confortáveis com a marca. Essa proposta, dos promotores da marca, evidencia na prática o conceito de pirâmide como definido por AAKER (1998) deixando em evidência os clientes mais leais.

Enfim, o que de fato é encantamento? Em suma é corresponder às expectativas dos clientes, buscar satisfazê-las e fazer com que ele se sinta empoderado. É pensar na experiência do cliente do início ao fim, desde os contatos que buscam resolver problemas, até a materialização da experiência de quando chega alguma surpresa na casa de alguém que se identifica com os valores da marca. O discurso do encantamento é construído através dos depoimentos de colaboradores que se sentem empoderados em poder tomar decisões com base nos feedbacks vindos diretamente de clientes, da independência financeira e da transparência que a *fintech* se propõe e de entregar sempre o que foi proposto se mostrando novo e adepto para que o cliente se sinta como prioridade sempre. Portanto, o encantamento se dá quando o contrato é assumido pelas duas partes, o produtor e o receptor. Para validar e manter tudo isso, no entanto, é necessário por parte da marca um compromisso muito sério: o de manter-se sempre com este alto nível de entrega. Eis o grande desafio!

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como propósito identificar quais as estratégias e técnicas utilizadas pela marca NuBank na construção do discurso do encantamento através do *brand equity*. Para os estudos relacionados a discurso, foi estruturada uma base de referencial teórico sobre análise de discurso pela perspectiva do sociolinguista Patrick Charaudeau (2004, 2010), em especial os conceitos sobre contexto situacional e visadas discursivas. Já para a compreensão de estratégias de *brand equity* a revisão teórica foi realizada com base principal nos estudos e conceitos de David Aaker (2012, 2015), que sustentaram os principais eixos considerados na análise desenvolvida sobre a marca.

Esta pesquisa permitiu identificar e compreender de que forma o discurso pode ser interpretado e compreendido. A partir do pensamento inicial do que é discurso, foi possível refletir sobre os diferentes papéis que os sujeitos podem assumir no texto – neste caso o discurso publicitário – e como essas posições podem assumir características distintas de informação e de convencimento, através dos diferentes modos de dizer. A mensagem, portanto, depende de, minimamente, dois tipos de sujeitos: o da instância da produção e o da instância da recepção. Sempre que há uma mensagem, há também uma intenção, ou seja, uma visada discursiva (algo que o texto visa chegar, um objetivo). Neste estudo, com base em estudos de Charaudeau, foi possível identificar que existem tipos de visadas discursivas que podem servir como balizadores na construção de um discurso a fim de que aquela mensagem busque cumprir com sua finalidade. As visadas podem ser de *prescrição, solicitação, incitação, informação, instrução e demonstração*, e devem ser utilizadas de acordo com a estratégia de estabelecimento de um contrato de comunicação da marca que irá adotá-la na construção do seu discurso. Uma visada que se estabeleça e se encaixe de acordo com um dos três tipos de memórias afetivas que o nosso cérebro compreende. O discurso se estabelece e funciona de acordo a *intencionalidade psicossociodiscursiva* que ele carrega e podemos utilizar disso em uma linguagem publicitária – o discurso publicitário – para que possamos buscar estabelecer relações de longo prazo.

As marcas cada vez mais necessitam se mostrar relevantes, por isso precisamos adotar estratégias de longo prazo que mantenham relações que se mantenham na memória de clientes e clientes potenciais. Estratégias de *brand equity* podem ser adotadas para que se estabeleçam relações relevantes e que objetivam retorno e reconhecimento a longo prazo.

Neste estudo foi possível identificar que essas estratégias podem ser construídas com base em cinco eixos definidos por AAKER (1998): a lealdade à marca, o conhecimento da marca, as associações da marca, qualidade percebida e os outros ativos. Todos esses eixos são guias que em cada discurso estabelecido ou ponto de contato de comunicação precisam estar inseridas a fim de que seja uniformizada a linha de comunicação com o público-alvo.

Com base na análise, foi possível compreender que, de acordo com a estratégia da linha de comunicação adotada pela marca, são reconhecidos os principais eixos e visadas que são estabelecidos com a audiência. No caso do NuBank foi possível identificar que quase todos os eixos são abordados com foco sempre nos seus diferenciais, enriquecendo muito a mensagem, já em outras publicações mais comuns os principais eixos fortalecem a linguagem e o jeito da marca de se promover e engajando mais com os seus clientes.

O NuBank surge em um contexto que carecia muito de um bom atendimento que parecia inimaginável, além disso, traz uma ideia de empoderar pessoas a terem o controle do seu dinheiro em um momento que cada vez mais tarifas eram apresentadas de modo confuso e taxas cobradas por bancos sem explicação objetiva. Com um discurso de encantar e ser transparente, a marca se constrói de modo que hoje conta com clientes fiéis e que os defendem.

Pensando na análise deste estudo, destacamos o modo com que outras marcas podem se apropriar tendo como objetivo estratégias discursivas de longo prazo como o caso adotado aqui. O discurso do encantamento, esse método de estabelecer contratos de comunicações próximos ao receptor, se dá na seguinte forma: 1) o contrato discursivo consolidado precisa ser validado da produção à recepção de modo que seja mantido ter um discurso único e não impositivo; 2) é necessário evidenciar, instigar e seduzir os clientes que compartilham valores, fazendo com que ele se sinta sempre beneficiado; 3) entregar além do proposto e além das expectativas do cliente; 4) se dedicar a trabalhar com a experiência do cliente de modo que ele se relacione desde os contatos mais remotos até a síntese de todo este atendimento, neste caso, a expectativa do WOW (materialização da experiência do usuário; 5) ter uma estratégia de comunicação e discurso há longo prazo de modo que desde os menores aos maiores cargos tenham ciência do mesmo; 6) deixar claro ao público quais são os valores compartilhados entre ele e a marca. Por fim, encantamento é a legitimação e o comprimento. É utilizar estratégias e técnicas de um discurso único para encantar as pessoas.

Neste estudo foram apontados métodos e técnicas para construir marcas que resolvam problemas e que consigam compreender como estruturar um discurso que encanta as pessoas focando no cliente colocando estes em prioridade. Porém, entende-se que muitas das informações abordadas aqui tem a ver com o contexto situacional e trazem informações da marca falando de si mesma. Este estudo tende a compreender em diferentes temas e momentos como a marca se comporta, e para continuidade é interessante abordar ações específicas como a transformação interna frente a pautas raciais, a expansão dos produtos, expansão em outros países e a criação da cultura organizacional focada no encantamento do cliente e dos colaboradores, o entendimento do discurso e na forma de abordagem de assuntos até mesmo políticos mantendo uma identidade institucional e transparente.

## 7 REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração Estratégica de Mercado**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012. Tradução: Aline Evers; Revisão técnica: Alziro Rodrigues. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788540701588/cfi/1!/4/4@0.00:59.1>. Acesso em: 12 set. 2020.

AAKER, David A. **Marcas: brand equity gerenciando o valor da marca**. 14. ed. São Paulo: Elsevier, 1998. 308 p. Tradução André Andrade.

AAKER, David A. **On Branding: 20 princípios que decidem o sucesso das marcas**. Porto Alegre: Bookman, 2015. Disponível em: <http://primo-pmtna01.hosted.exlibrisgroup.com/PUC01:PUC01:sfx26800000000050853>. Acesso em: 20 ago. 2020.

ABNT. **ABNT Catálogo**. Disponível em: <https://www.abntcatalogo.com.br/>. Acesso em: 22 nov. 2020.

BARNEY, Hesterly. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. Disponível em: <http://pucrs.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788576059257>. Acesso em: 25 set. 2020.

CARVALHO, Cristiane Mafacioli. Gênero, linguagem e estratégias do discurso publicitário da atualidade. **Revista Famecos**, [S.L.], v. 19, n. 3, p. 821-838, 2 jan. 2013. EDIPUCRS. <http://dx.doi.org/10.15448/1980-3729.2012.3.12903>.

CARVALHO, Cristiane Mafacioli. **TEVÊ: incursões sobre o discurso pedagógico**. 2004. 520 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2004.

CHARAUDEAU, Patrick. **Discurso das mídias**. São Paulo: Contexto, 2006. 269 p. Tradução de Angela M. S. Corrêa.

CONSUMIDOR MODERNO. **É sustentável encantar clientes com serviços financeiros?**. Disponível em: <https://www.consumidormoderno.com.br/2017/08/16/clientes-servicos-financeiros/>. Acesso em: 13 nov. 2020.

CONSUMIDOR MODERNO. **Nação roxa! NuBank tem sacada de marketing para comemorar 20 milhões de clientes**. Disponível em: <https://www.consumidormoderno.com.br/2020/01/20/nacao-roxa-nubank-20-milhoes-clientes/>. Acesso em: 12 out. 2020.

CORREIO BRASILIENSE. **67% das famílias brasileiras têm dívida com bancos, cartão ou crediário**. Disponível em: [https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2020/06/23/internas\\_econo](https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2020/06/23/internas_econo)

mia,866012/67-das-familias-brasileiras-tem-divida-com-bancos-cartao-ou-crediari.shtml. Acesso em: 11 out. 2020.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio; NOVELLI, Ana Lucia Coelho. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 380 p.  
ECONOMIA IG. **Brasil é o segundo país mais complexo para a realização de negócios, diz estudo**. Disponível em: <https://economia.ig.com.br/2017-06-05/indice-complexidade-financeira.html>. Acesso em: 22 out. 2020.

ECONOMIA IG. **Consumidor tem dificuldade em renegociar dívida com bancos, diz Idec**. Disponível em: <https://economia.ig.com.br/2017-01-30/renegociar-dividas.html>. Acesso em: 22 out. 2020.

EXAME. **Por que o NuBank não tem um time de inovação, segundo Cris Junqueira**. Disponível em: <https://exame.com/pme/por-que-o-nubank-nao-tem-um-time-de-inovacao-segundo-cris-junqueira/>. Acesso em: 17 out. 2020.

FALA, NUBANK. **3 lições sobre montar e organizar times com foco no cliente**. Disponível em: <https://blog.nubank.com.br/organizar-times-com-foco-no-cliente/>. Acesso em: 11 out. 2020.

FALA, NUBANK. **App NuBank: 5 coisas que você consegue fazer no celular**. Disponível em: <https://blog.nubank.com.br/app-nubank-5-coisas-que-voce-consegue-fazer/>. Acesso em: 22 out. 2020.

FALA, NUBANK. **Balanco NuBank: o dobro de clientes e R\$19 bi em caixa**. Disponível em: <https://blog.nubank.com.br/balanco-nubank-2020-primeiro-semester/>. Acesso em: 17 out. 2020.

FALA, NUBANK. **Como superar as expectativas do cliente**. Disponível em: <https://blog.nubank.com.br/superar-as-expectativas-do-cliente/>. Acesso em: 17 out. 2020.

FALA, NUBANK. **História do fundador do NuBank é contada em série do HISTORY**. Disponível em: <https://blog.nubank.com.br/historia-fundador-nubank-serie-history/>. Acesso em: 15 out. 2020.

FALA, NUBANK. **O que a cultura do NuBank tem a ver com foco no cliente?**. Disponível em: <https://blog.nubank.com.br/cultura-do-nubank-foco-no-cliente/>. Acesso em: 11 out. 2020.

FALA, NUBANK. **Os quatro pilares durante um Atendimento do NuBank**. Disponível em: <https://blog.nubank.com.br/atendimento-nubank-padrao-excelencia/>. Acesso em: 17 out. 2020.

FALA, NUBANK. **Por que as pessoas amam o NuBank?**. Disponível em: <https://blog.nubank.com.br/nuamor-por-que-clientes-amam-nubank/>. Acesso em: 17 out. 2020.

FALA, NUBANK. **Quais produtos o NuBank tem?**. Disponível em: <https://blog.nubank.com.br/quais-produtos-o-nubank-tem/>. Acesso em: 17 out. 2020.

FARIA, Marcela Kohlbach de. RECURSOS REPETITIVOS NO NOVO CÓDIGO DE PROCESSO CIVIL. UMA ANÁLISE COMPARATIVA. **Revista dos Tribunais Online**: Revista de Processo, [s. /], v. 209, p. 337-348, 23 abr. 2012. Disponível em: <https://www.revistadostribunais.com.br>. Acesso em: 20 nov. 2020.

FAST COMPANY. **The world's 50 most innovative companies 2019**. Disponível em: <https://www.fastcompany.com/most-innovative-companies/2019>. Acesso em: 11 out. 2020.

FAUSTO NETO, Antônio. O conceito de recepção na obra de Eliseo Verón: 1968 – 2013. **Galáxia (São Paulo)**, São Paulo, n. 33, p. 63-76, dez. 2016. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1982-25532016000300063&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1982-25532016000300063&lng=pt&nrm=iso)>. Acessos em 22 nov. 2020. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-25542016227957>.

FORBES. **Os melhores bancos do mundo: NuBank é o primeiro entre os dez mais no Brasil**. Disponível em: <https://forbes.com.br/listas/2020/06/os-melhores-bancos-do-mundo-nubank-e-o-primeiro-entre-os-dez-mais-no-brasil/>. Acesso em: 11 out. 2020.

G1 ECONOMIA. **Brasil é o 2º de 94 países em ranking de complexidade financeira**. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/blog/thais-heredia/post/brasil-e-o-2-de-94-paises-em-ranking-de-complexidade-financeira.html>. Acesso em: 12 out. 2020.

G1 ECONOMIA. **Desemprego diante da pandemia bate recorde e atinge mais de 14 milhões de brasileiros, diz IBGE**. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/10/16/mais-de-41-milhoes-de-brasileiros-ficaram-desempregados-diante-da-pandemia-aponta-ibge.ghtml>. Acesso em: 17 out. 2020.

G1 ECONOMIA. **Inadimplência de micro e pequenas empresas no Brasil bate recorde histórico**. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/05/23/inadimplencia-de-micro-e-pequenas-empresas-no-brasil-bate-recorde-historico.ghtml>. Acesso em: 22 out. 2020.

G1 ECONOMIA. **Número de inadimplentes chega a 61,8 milhões e bate recorde, diz Serasa**. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2018/07/19/numero-de-inadimplentes-chega-a-618-milhoes-e-bate-recorde-diz-serasa.ghtml>. Acesso em: 17 out. 2020.

G1 ECONOMIA. **Real é a moeda com o pior desempenho no mundo em 2020; entenda as causas**. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/10/01/tropecos-na-politica-fiscal-derrubam-real-e-moeda-tem-o-pior-desempenho-do-mundo-em-2020.ghtml>. Acesso em: 22 out. 2020.

GODOY, Schmidt Arilda. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas Possibilidades**. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf> Acesso em: 19 de outubro de 2019

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017. 256 p. Tradução de Ivo Korytowski.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**: a bíblia do marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 750 p. Tradução Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire; revisão técnica Dilson Gabriel dos Santos.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013. Disponível em: <http://pucrs.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788581430003>. Acesso em: 25 set. 2020.

LE SITE DE PATRICK CHARAUDEAU. **O discurso propagandista: uma tipologia**. Disponível em: <http://www.patrick-charaudeau.com/O-discurso-propagandista-uma.html>. Acesso em: 21 ago. 2020.

MARTINS, José Roberto. **Branding**: o manual para você criar, gerenciar, e avaliar marcas. 3. ed. São Paulo: Global Brands, 2006. 313 p.

MELLO, I. L. M. & R. D. **Gênero**: Reflexões em análise do discurso. 1. ed. Belo Horizonte: Faculdade de Letras da UFMG, 2004. p. 13-42.

MELLO, Shirlei Maria Freitas de. **O discurso informativo midiático impresso e a imbricação dos discursos informativo, propagandístico e publicitário**: fazer-saber para fazer-criar e fazer-fazer. 2013. 200 f. Tese (Doutorado) - Curso de Linguística do Texto e do Discurso, Programa de Pós-Graduação em Estudos Linguísticos da Faculdade de Letras, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2013. Disponível em: [https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/MGSS9BLNWR/1/o\\_discurso\\_informativo\\_midiatico\\_impresso\\_e\\_a\\_imbrica\\_o\\_dos\\_discursos\\_informativo\\_propagandistico\\_e\\_publicitario](https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/MGSS9BLNWR/1/o_discurso_informativo_midiatico_impresso_e_a_imbrica_o_dos_discursos_informativo_propagandistico_e_publicitario)

NAIL PATEL. **Naming: O Que É e Como Criar O Nome Perfeito Para Sua Marca**. Disponível em: <https://neilpatel.com/br/blog/naming-o-que-e/>. Acesso em: 13 out. 2020.

NEVES, Luis José. **Pesquisa Qualitativa: Características, Usos e Possibilidades**. São Paulo: Caderno de Pesquisas em Administração. V. 1, N 3, 2 SEM, 1996.

NUBANK. **[Esta legenda é daquelas para ler inteira, mores]**. São Paulo, 28 jun. 2020. Instagram: NuBank. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/CB-u-rLAKNP/>. Acesso em: 22 out. 2020.

NUBANK. **[Fim de Ano NuBank 2019]**. São Paulo, 11 dez. 2019. Instagram: NuBank. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/B577LjPAmlg/>. Acesso em: 22 out. 2020.

NUBANK. **[Histórias WOW – Ramo, da Bahia para a NASA]**. São Paulo, 16 jan. 2020. Instagram: NuBank. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/B7Yyu52AWe8/>. Acesso em: 22 out. 2020.

NUBANK. [NuHistória | Episódio Nação Roxa: uma nação de 20 milhões]. São Paulo, 20 jan. 2020. Instagram: NuBank. Disponível em: [https://www.instagram.com/p/B7i4h\\_uAbKD/](https://www.instagram.com/p/B7i4h_uAbKD/). Acesso em: 22 out. 2020.

NUBANK. [O que a gente está fazendo para ajudar você]. São Paulo, 24 mar. 2020. Instagram: NuBank. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/B-HufyxAJeu/>. Acesso em: 22 out. 2020.

NUCOMMUNITY. [#Reinvente suas metas 2020]. São Paulo, 07 dez. 2019. NuMentor: Edvan\_Cds. Disponível em: <https://comunidade.nubank.com.br/t/reinventesuasmetas-2020/123540>. Acesso em: 22 out. 2020.

NUCOMMUNITY. [Conheça a nação roxa]. São Paulo, 20 jan. 2020. NuBanker: RaquelF. Disponível em: <https://comunidade.nubank.com.br/t/conheca-a-nacao-roxa/140766>. Acesso em: 22 out. 2020.

NUCOMMUNITY. [NuBank e COVID-19]. São Paulo, 22 mar. 2020. NuBanker: RaquelF. Disponível em: <https://comunidade.nubank.com.br/t/nubank-e-covid-19-pessoas-primeiro/167369>. Acesso em: 22 out. 2020.

NUCOMMUNITY. [Orgulho não se encaixa. Orgulho se espalha]. São Paulo, 28 jun. 2020. NuBanker: RaquelF. Disponível em: <https://comunidade.nubank.com.br/t/orgulho-nao-se-encaixa-orgulho-se-espalha/207213>. Acesso em: 22 out. 2020.

NUCOMMUNITY. [Revelado: como ganhar um WOW do NuBank?]. São Paulo, 27 jan. 2020. NuLover: Bunogui. Disponível em: <https://comunidade.nubank.com.br/t/revelado-como-ganhar-um-wow-do-nubank/143801>. Acesso em: 22 out. 2020.

NUCOMMUNITY. **Conquistas**. Disponível em: <https://comunidade.nubank.com.br/badges>. Acesso em: 11 nov. 2020.

PEDROSO, Amanda Pereira. **MARKETING DE RELACIONAMENTO NAS REDES SOCIAIS DIGITAIS**: análise da startup NuBank. 2016. 77 f. TCC (Graduação) - Curso de Comunicação Social: Relações Públicas, Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

PINTO, Milton José. **Comunicação e Discurso**: introdução à análise de discursos. São Paulo: Hacker Editores, 1999. 105 p.

PORTAL B9. **NuBank comemora 20 milhões de clientes**. Disponível em: <https://www.b9.com.br/120077/nubank-comemora-20-milhoes-de-clientes/>. Acesso em: 12 nov. 2020.

POST DIGITAL. **O que é carrossel do instagram e como utilizar?**. Disponível em: <https://www.postdigital.cc/blog/artigo/o-que-e-carrossel-do-instagram-e-como-utilizar>. Acesso em: 12 nov. 2020.

ROCK CONTENT. **Marketing 4.0: o que é, quais os impactos e como aplicar na sua empresa.** Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/marketing-4-0/>. Acesso em: 15 nov. 2020.

SEU DINHEIRO. **Mesmo nas mínimas históricas, juro real brasileiro ainda é um dos maiores do mundo; veja o ranking.** Disponível em: <https://www.seudinheiro.com/2020/economia/mesmo-nas-minimas-historicas-juro-real-brasileiro-ainda-e-um-dos-maiores-do-mundo-veja-o-ranking/>. Acesso em: 17 out. 2020.

VERÓN, Eliseo. Mediatization theory: a semio-anthropological perspective and some of its consequences. **Matrizes**, [S.L.], v. 8, n. 1, p. 13-19, 24 jun. 2014. Universidade de São Paulo, Agência USP de Gestão da Informação Acadêmica (AGUIA). <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1982-8160.v8i1p13-19>.

YIN, Robert K.. **Estudo de caso: Planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul  
Pró-Reitoria de Graduação  
Av. Ipiranga, 6681 - Prédio 1 - 3º. andar  
Porto Alegre - RS - Brasil  
Fone: (51) 3320-3500 - Fax: (51) 3339-1564  
E-mail: [prograd@pucrs.br](mailto:prograd@pucrs.br)  
Site: [www.pucrs.br](http://www.pucrs.br)