

Área temática: 8 - Marketing

**ANÁLISE DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE (CRM) COM
CONSUMIDORES DO NUBANK**

RESUMO

O objetivo deste estudo é identificar a percepção que os consumidores do Nubank têm quanto ao seu relacionamento com a empresa. Para atingir tal objetivo, foram aplicados questionários através da ferramenta “Formulários Google”, em que os clientes do banco digital responderam à versão reduzida da Escala de Relacionamento com o Cliente (ERC), composta de oito itens. Como resultado, foi possível identificar que o Nubank possui uma imagem positiva junto a seus clientes, uma vez que sete itens apresentaram uma avaliação acima da média pelos 344 respondentes. Em complemento, os clientes foram divididos em grupos conforme os dados sociodemográficos, quais sejam idade, gênero, região, escolaridade e renda, a fim de identificar se havia uma diferença significativa da percepção destes grupos. Após o teste ANOVA foi possível concluir que, destas características, apenas a região na qual o respondente reside influencia na sua avaliação com relação aos serviços e produtos do Nubank. Além disso, foi calculado o índice *Net Promoter Score (NPS)* para mensurar o grau de satisfação e a lealdade dos clientes e o Nubank. Com os dados da pesquisa, o NPS da *fintech* foi classificado como “excelente”. Como limitações do estudo, apenas um banco digital teve seu relacionamento com o cliente avaliado. Desse modo, sugere-se que estudos futuros busquem avaliar outros bancos digitais em conjunto, a fim de verificar semelhanças ou diferenças no relacionamento com o cliente e no NPS dessas empresas. Ademais, é sugerido também que abordagens qualitativas sejam empregadas em outros estudos, através de entrevistas de roteiro semiestruturado, por exemplo, a fim de entender a fundo o que influencia a avaliação que os clientes possuem dos bancos digitais.

Palavras-chave: Customer Relationship Management, Bancos Digitais, Marketing de Relacionamento, Clientes Bancários, Nubank.

ABSTRACT

The aim of this study is to identify the perception that Nubank consumers have regarding their relationship with the company. To achieve this goal, questionnaires were applied through the tool "Google Forms", in which digital bank customers answered the reduced version of the Customer Relationship Management Scale (CRMS), which consists of eight items. As a result, it was possible to identify that Nubank has a positive image with its customers, since seven items presented an above average evaluation by the 344 respondents. In addition, customers were divided into groups according to sociodemographic data, which are age, gender, region, education and income, in order to identify whether there was a significant difference in the perception of these groups. After the ANOVA test, it was possible to conclude that, of these characteristics, only the region in which the respondent inhabits influences their evaluation in relation to Nubank's services and products. In addition, the Net Promoter Score (NPS) was calculated to measure the degree of satisfaction and loyalty of customers and Nubank. With the survey data, the NPS of the fintech was rated as "excellent". As limitations of the study, only one digital bank had its customer relationship evaluated. Thus, it is suggested that future studies seek to evaluate other digital banks as a whole, in order to verify similarities or differences in the relationship with the customer and in the NPS of these companies. Furthermore, it is also suggested that qualitative approaches be used in other studies, through interviews with semi-structured scripts, for example, in order to understand in depth what influences the evaluation that customers have of digital banks.

Keywords: Customer Relationship Management, Digital Banks, Relationship Marketing, Bank Customers, Nubank.

ANÁLISE DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE (CRM) COM CONSUMIDORES DO NUBANK

1 INTRODUÇÃO

“Por isso, quando menos o suspeitavam, declarei que a partir de 1909 só fabricaríamos um único modelo, o T, ajuntando que cada comprador podia pintar o seu da cor que lhe agradasse, mas que só receberia o preto.” (FORD, 2012, p. 67). A frase de Henry Ford resume como era a produção em massa no início da Revolução Industrial: produtos idênticos, fabricados com peças padronizadas e em grandes quantidades, além da alta especialização dos operários (MAXIMIANO, 2015). Com o passar do tempo, empresas e pesquisadores do comportamento do consumidor entenderam que este é um processo, cuja decisão é influenciada por fatores internos (tato, olfato, paladar, visão, audição e memória) e externos (situações, ambientes, classe social e estilo de vida) (SOLOMON, 2016; ENGEL et al., 1986). Desse modo, é perceptível que o processo de tomada de decisão para consumir um bem ou serviço é individual e varia de pessoa para pessoa, uma vez que diversas variáveis influenciam tal questão.

Por meio desta evolução de pensamento, hoje, as empresas têm orientado não somente a produção, através da diversificação de produtos, mas também outras estruturas organizacionais (como o marketing) para o cliente, utilizando o conceito de *customer centricity*. Tendo por base esse modelo de negócio, os valores e crenças dos clientes guiam as ações das organizações, desde o topo, tornando as necessidades e a satisfação dos clientes como focos principais (FRANKENBERGER et al., 2013).

A competitividade atua como um dinamizador no processo da busca por vantagem competitiva, uma vez que a globalização e a manifestação de novas tecnologias fomentaram o acirramento da concorrência (DEMO; ROZZETT, 2013; DEMO et al., 2018). Nesse sentido, vantagem competitiva concerne à criação de valor para o consumidor, por meio da competência organizacional de executar suas atividades eficientemente a um custo inferior ao da concorrência ou de modo único (PORTER, 1991).

Customer Relationship Management (CRM) é um termo inglês que pode ser traduzido para a língua brasileira como Gestão de Relacionamento com o Cliente. Não obstante, conforme apontado por Scussel et al. (2017), o CRM toma por base os conceitos oriundos do marketing de relacionamento; assim temos que o CRM é um processo ligado à seleção de clientes lucrativos, buscando a otimização do valor atual e futuro do cliente em prol de uma relação profícua entre organização e cliente (KUMAR; REINARTZ, 2006). De acordo com Payne (2006), o CRM consiste em uma estratégia de criação de valor, tendo como intuito promover um relacionamento de longo prazo com os denominados clientes estratégicos. Os estudos de Cavallo et al. (2020) reforçam que práticas de inteligência competitiva, incluindo o CRM, estão relacionadas e influenciam o processo de elaboração de estratégias.

O banco digital Nubank, empresa escolhida como objeto de estudo, é uma *startup* e, mais especificamente, uma *fintech*. Uma *startup* pode ser definida como uma empresa cujo produto ou serviço pode ser reproduzido em larga escala, que tenha alto potencial de crescimento e que opera em cenários de grande incerteza, além de propor soluções inovadoras em mercados altamente competitivos (RIES, 2012; HOBMEIR, 2020). Estudos relatam que programas de CRM podem gerar impactos significativos no desempenho de *startups* (RAGINS; GRECO, 2003).

Já *fintech* é a junção de dois termos em inglês, *financiam* e *technology*, ou seja, é uma instituição financeira totalmente digital. Segundo Sajić et al. (2018), dentre as atividades a serem implementadas por um banco tradicional (físico) para se transformar efetivamente em um banco digital, está o CRM que, se aplicado corretamente, pode segmentar clientes em grupos de acordo com características em comum e, conseqüentemente, obter mais sucesso com campanhas de marketing mais bem direcionadas.

A fim de compreender como essas relações estão sendo construídas nesse novo contexto, o objetivo deste estudo consiste em identificar a percepção que os consumidores do Nubank têm quanto ao seu relacionamento com a empresa. Para este intento, o trabalho irá utilizar a versão reduzida da Escala de Relacionamento com o Cliente (ERC), desenvolvida por Rozzett e Demo (2010) para avaliar o relacionamento do banco com seus clientes.

Em complemento a esse objetivo, propõe-se verificar se essa percepção de relacionamento com o Nubank sofre influência de variáveis sociodemográficas, como, por exemplo, idade, escolaridade etc. Bem como também será observado o grau de satisfação e lealdade dos participantes por meio do índice *Net Promoter Score* (NPS).

Destarte, com o crescimento do mercado digital, principalmente no que concerne ao *e-loyalty*, é basilar o estudo das práticas de CRM na indústria bancária, porquanto a literatura acerca de marketing de relacionamento nesse contexto ainda se mostra restrita e apresenta lacunas a serem preenchidas (ENES et al., 2021; LEBDAOUI; CHETIOUI, 2020). E é precisamente nesta lacuna que o presente estudo se situa, com o propósito dar um primeiro passo no desenvolvimento de soluções direcionadas às demandas de relacionamento deste grupo de consumidores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Tendo em vista um enfoque estratégico, a retenção do cliente lucrativo torna-se premente pelas organizações, e para tanto se faz necessário que o relacionamento com cliente ultrapasse os limites do departamento de marketing (MCKENNA, 1999). Sob essa perspectiva, dada a demanda dos consumidores por uma oferta de valor sistêmica (GRÖNROOS, 2004), o marketing de relacionamento surge no limiar dos anos 1980 e é preliminarmente definido por Berry (1983) como o processo de atrair, manter e consolidar o relacionamento com os consumidores, no intento de propiciar a lealdade (ZINELDIN, 2006). Reichheld (1995) aponta o marketing de relacionamento como o gerenciamento da lealdade com o cliente, em uma perspectiva relacionada à lucratividade e longevidade organizacional.

Dada a falta de consenso na literatura em relação à conceitualização do termo marketing de relacionamento, o estudo de Scussel et al. (2017) propõe um conceito unificador, entendendo o marketing de relacionamento como uma filosofia organizacional, capaz de envolver em um processo interativo colaboradores internos, parceiros e clientes na geração de valor para todas as partes.

Destarte, ancorado na concepção do marketing de relacionamento, o *Customer Relationship Management* (CRM) emerge em 1990, em uma perspectiva centrada no consumidor, com a mudança do marketing tradicional para o relacional (DEMO; ROZZETT, 2013; ROZZETT; DEMO, 2010). Assim, o CRM pode ser definido como uma técnica capaz de desenvolver relacionamentos *one-to-one* com consumidores estratégicos, em uma extensão da base de dados de marketing (KUMAR, 2010). Ainda, as estratégias de CRM são efetivas quando entregam valor e qualidade ao consumidor, bem como resultados positivos e lucrativos para as organizações que as adotam (ZINELDIN, 2006).

Mais profundamente, é possível compreender o CRM como o gerenciamento das informações relativas aos consumidores, bem como dos pontos de contato entre a empresa e o cliente, com o fito de promover a maximização da fidelidade (KOTLER; KELLER, 2012). Destarte, o CRM pode ser entendido como a união do marketing de relacionamento e da tecnologia da informação, no intento de propiciar às empresas recursos para reconhecer e manter relacionamentos com seus consumidores (SCUSSEL et al., 2017).

No entanto, a inteligência acerca do CRM ainda é restrita, já que as empresas reduzem as práticas de relacionamento com o consumidor às soluções de tecnologia da informação e não compreendem o CRM como uma equivalência ao marketing de relacionamento (PAYNE, 2006; DEMO et al., 2018). Em seu trabalho, Bhat e Darzi (2016) evidenciam que, apesar dos investimentos massivos em CRM, 50% a 70% dos projetos voltados ao CRM não alcançam os efeitos esperados, em consequência da inobservância da visão centrada no consumidor e da simplificação do CRM a uma ferramenta tecnológica.

Sob esse prisma, as capacidades de CRM estão fundamentadas na orientação ao cliente, sistema organizacional voltado ao consumidor e tecnologias de marketing de relacionamento como antecedentes-chave, capazes de consolidar as estratégias de relacionamento entre empresa-consumidor (WANG; FENG, 2012).

Outrossim, a lealdade, como objetivo-fim do CRM, pode ser maximizada em uma visão centrada no consumidor (KOTLER; KELLER, 2012) e é entendida como o compromisso de recompra de determinado produto ou serviço, mesmo que fatores situacionais induzam uma mudança de comportamento (UNCLES; DOWLING, 2003). Nessa mesma ótica, o conceito de *e-loyalty* emerge no contexto digital, principalmente no que concerne ao varejo de e-commerce (ENES et al., 2021; GAREPASHA et al., 2020).

Sob essa égide, a democratização da tecnologia propiciou aos consumidores um senso de empoderamento, no qual a possibilidade de acesso remoto a serviços gera valor adicional para o consumidor, o que pode acarretar, também, no aumento da lealdade (PIRES; STANTON; RITA, 2006). Adicionalmente, o estudo de Garepasha et al. (2020) aborda o marketing de relacionamento e a *e-loyalty* no contexto de bancos digitais iranianos. Os autores apresentam em seus achados que a satisfação, compromisso e confiança online são capazes de impactar positivamente a *e-loyalty* e que o marketing de relacionamento, sobretudo, é medular no fortalecimento da lealdade digital.

Já o trabalho de Munandar, Oktaviani e Angraini (2020) investiga o impacto de ações estratégicas de CRM, da qualidade de serviço e da performance organizacional em bancos convencionais e islâmicos. Como resultado, esse estudo evidenciou que as práticas de CRM demonstram um resultado positivo na qualidade do serviço e na performance organizacional em bancos convencionais, convergindo com o estudo de Garepasha et al. (2020), que tem seu foco no âmbito digital.

Suplementarmente, Winer (2001) disserta em seu trabalho que a frequência de interações com o consumidor, bem como a interação direta entre consumidor-empresa para o mercado bancário representa uma oportunidade profícua na construção de uma base de dados sólida dos clientes dessa indústria, de modo que as ações estratégicas de CRM podem ser melhor desenvolvidas. Destarte, na esfera digital, os elementos tecnológicos podem ser meios imperativos na construção e manutenção do relacionamento com o consumidor (PIRES; STATON; RITA, 2006).

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Como definido anteriormente, a empresa escolhida para o estudo foi o Nubank. O Nubank é uma *startup* brasileira que atua no ramo financeiro, se enquadrando na categoria de *fintechs*. O banco digital foi criado em 2013 e tem por objetivo “proporcionar às pessoas o controle sobre a sua vida financeira”, aliando tecnologia e *design* (NUBANK, 2021). Atualmente, a empresa possui 34 milhões de clientes e oferece serviços como cartão de crédito internacional sem anuidade, conta digital gratuita, programa de benefícios através de pontos por compra, empréstimos, entre outros (NUBANK, 2021).

O perfil de funcionários da empresa, segundo a mesma, é composto por mais de 2,4 mil funcionários de mais de 30 nacionalidades diferentes, dos quais 30% integram a comunidade LGBTQ+ (NUBANK, s. d.). Recentemente, a *fintech* ultrapassou o Banco do Brasil e se tornou a quarta instituição financeira mais valiosa da América Latina. O valor avaliado do Nubank é estimado em 25 bilhões de dólares, após a empresa ter recebido um aporte de 400 milhões de dólares (UOL, 2021).

Para este estudo, a amostra foi considerada não-probabilística, tendo em vista que a população estudada tende ao infinito, e a mesma é obtida quando se parte de algum critério já estabelecido (COCHRAN, 1977). Por conseguinte, a presente pesquisa também foi realizada por conveniência, uma vez que a amostra foi composta necessariamente por clientes Nubank, ou seja, indivíduos capazes de oferecer informações relevantes e necessárias para a pesquisa (HAIR et al., 2005).

O questionário foi aplicado através da ferramenta “Formulários Google” e obteve 344 respondentes. Além das oito perguntas da ERC, outras cinco perguntas foram feitas para analisar e categorizar os clientes do Nubank de acordo com idade, gênero, estado onde moram, escolaridade e renda familiar mensal.

Com relação à faixa etária, obtivemos 247 respondentes (71,80%) com idades entre 18 e 25 anos, 87 respondentes (25,29%) de 26 até 40 anos e 10 respondentes (2,91%) de 41 até 60 anos. Pessoas do gênero feminino compõem a correspondem a 69,48% das respostas (239 indivíduos), seguidas de 29,65% respondentes do gênero masculino (102 indivíduos) e duas que marcaram a opção “Outro”.

Os resultados da pesquisa possuem alta representatividade dos estados, já que dos 26 estados e o Distrito Federal, sujeitos deste e de outros 20 estados responderam à pesquisa. O Distrito Federal possui o maior número de respondentes (195; 56,69%), seguido por São Paulo (44; 12,79%), Sergipe (29; 8,43%) e Bahia (14; 4,07%). Em seguida, Pernambuco e Goiás com 10 respondentes cada (2,91%), Minas Gerais (7; 2,03%), Paraíba (6; 1,74%), Rio de Janeiro e Alagoas com cinco respostas cada (1,45%), Rio Grande do Sul (4; 1,16%) e Espírito Santo obtiveram três respostas cada (0,87%). Paraná, Amapá e Ceará têm dois respondentes cada (0,58%) e, finalmente, Pará, Rio Grande do Norte, Tocantins, Mato Grosso, Rondônia e Amazonas possuem apenas um respondente cada (0,29%).

A escolaridade dos respondentes tem a seguinte composição: 189 (54,94%) possuem graduação, 138 (40,12%) concluíram até o ensino médio, 14 (4,07%) têm mestrado, dois (0,58%) concluíram até o ensino fundamental e um (0,29%) possui doutorado.

A faixa de renda familiar mensal da amostra, medida em salários-mínimos (SM) é composta da seguinte maneira: 11,63% da amostra possui renda de até 1 SM; 38,08% possuem entre 1 e 3 SM's; 26,16% têm rendimentos de 3 a 6 SM's; 9,3% ganham entre 6 e 9 SM's; 7,27% recebem de 9 a 12 SM's; e 7,56% têm rendimentos acima de 12 SM's.

Para a mensuração dos resultados da pesquisa foi aplicada a versão reduzida da Escala de Relacionamento com Clientes (ERC), desenvolvida e validada por

Rozzett e Demo (2010). A escala conta com 8 itens, com indicador de confiabilidade (α de Cronbach) igual a 0,92 e contando com uma variância explicada de 64%. É importante destacar que esta versão apresentou melhores itens em termos de validade (apenas itens excelentes e muito bons). Os itens da escala são os seguintes: Dos itens 1 ao 6, a escala varia de 1 a 5, que representa o grau de concordância com as afirmativas e equivalem de “1. Discordo Totalmente” até “5. Concordo Totalmente”, e o ponto médio “3. Não Concordo Nem Discordo/Não se aplica”. Nos itens 7 e 8, também com escala de 1 a 5, as respostas às afirmativas equivalem de “Muito insatisfeito” até “Muito satisfeito”, e o ponto médio “3. Sem opinião/Não se aplica”. Dessa forma, a ERC possibilita o entendimento e mensuração de como os clientes se relacionam com determinada empresa.

Em complemento à análise das percepções e com base nos dados sociodemográficos, procurou-se avaliar se há diferença entre a percepção de relacionamento com Nubank entre os diferentes grupos de participantes. Para este fim, os grupos foram segmentados em: grau de escolaridade, idade, gênero e Estado (segmentando nas cinco regiões do país). Assim, empreendeu-se a análise de variância (ANOVA), que tem como propósito justamente a comparação entre as variâncias para observar a existência (ou não) de diferenças significativas nas médias das respostas de diferentes grupos, conforme apontam Tabachnick e Fidell (2019).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Tendo em vista o objetivo deste estudo, “Identificar a percepção que os consumidores do Nubank têm quanto ao seu relacionamento com a empresa”, os resultados obtidos com a aplicação do questionário serão discutidos neste capítulo.

4.1 Percepções sobre o relacionamento com o Nubank

Cada um dos itens da escala foi analisado individualmente por meio da média, para uma maior compreensão dos resultados, que estão descritos na Tabela 1. De todos os itens da ERC (ROZZETT; DEMO, 2010), apenas o item 4 ficou com a média abaixo de 4. O item 4 é a afirmativa “essa empresa me trata como um cliente importante”. Apesar de ainda possuir uma média alta (3,91), esse resultado pode indicar que o Nubank precisa aprimorar a customização do atendimento a seus clientes, já que mais de 10% dos respondentes discordaram de tal afirmativa e 19% foram neutros. Instituir programas de recompensa e fidelização podem aumentar a sensação de importância do cliente, podendo tomar como base o conceito de *loyalty*, uma vez que o estudo de Garepasha et al. (2020) demonstrou resultados positivos no aumento da satisfação e confiança no contexto bancário.

Nos demais itens, o índice de concordância com as afirmativas, ou seja, as que responderam 4 (“Concordo” / “Satisfeito”) e 5 (“Concordo Totalmente” / “Muito Satisfeito”) é de pelo menos 70%. Enquanto o índice de discordância, no caso as respostas 1 (“Discordo totalmente” / “Muito insatisfeito”) e 2 (“Discordo” / “Insatisfeito”), é menor que 10% nos mesmos itens. Desse modo, os clientes, em sua maioria, afirmaram que: as experiências com o Nubank superam suas expectativas (item 1); o Nubank é correto e honesto (item 2); se identificam com o Nubank (item 3); os produtos, serviços, informações e procedimentos do Nubank merecem sua confiança (item 5); recomendam o Nubank a amigos e familiares (item 6); o atendimento é personalizado (item 7); e os produtos e serviços têm qualidade (item 8).

É possível observar os resultados de cada item isoladamente na Tabela 1, que relaciona a quantidade de respostas, a porcentagem e a média para cada item da ERC, ajudando a avaliar as percepções dos clientes do Nubank.

Tabela 1: Resultados da ERC para o Nubank

Itens da escala	Respostas					Total	Média
	1	2	3	4	5		
1. As experiências/contatos com essa empresa superam minhas expectativas.	6 1,74%	12 3,49%	44 12,80%	124 36,04%	158 45,93%	344 100%	4,21
2. Essa empresa é correta e honesta com seus clientes.	7 2,03%	5 1,45%	44 12,80%	112 32,56%	176 51,16%	344 100%	4,29
3. Identifico-me com essa empresa.	8 2,33%	15 4,36%	54 15,70%	104 30,23%	163 47,38%	344 100%	4,16
4. Essa empresa me trata como um cliente importante.	10 2,91%	32 9,30%	66 19,19%	105 30,52%	131 38,08%	344 100%	3,91
5. Essa empresa (produtos, serviços, informações, procedimentos) merece minha confiança.	8 2,33%	10 2,91%	43 12,5%	120 34,88%	163 47,38%	344 100%	4,22
6. Eu recomendo essa empresa a amigos e familiares.	7 2,03%	7 2,03%	13 3,78%	86 25%	231 67,16%	344 100%	4,53
7. Personalização do atendimento.	7 2,03%	17 4,94%	58 16,86%	123 35,76%	139 40,41%	344 100%	4,07
8. Qualidade dos produtos/serviços.	7 2,03%	3 0,87%	31 9,01%	123 35,76%	180 52,33%	344 100%	4,35

Fonte: Elaborado pelos autores

Portanto, é possível concluir que o Nubank possui uma imagem positiva junto a seus clientes. Tais resultados se mostraram promissores, uma vez que as práticas de CRM quando percebidas de maneira favorável podem gerar efeitos positivos tanto na qualidade dos serviços prestados quanto no desempenho da organização (MUNANDAR; OKTAVIANI; ANGRAINI; 2020). Notadamente, esses resultados poderiam ser corroborados por pesquisas futuras adicionando mais perguntas personalizadas ao segmento bancário à escala ERC ou utilizando outros métodos como entrevistas de roteiro semiestruturado, onde é possível captar em profundidade a percepção que os clientes têm do Nubank, de seus serviços e do relacionamento com os clientes.

4.2 Net Promoter Score

Através do questionário aplicado foi possível aplicar a metodologia do *Net Promoter Score* (NPS) a partir de uma adaptação do item 6. Criado em 2003 a partir do artigo “*The One Number You Need to Grow*”, de Frederick Reichheld, o NPS e sua metodologia foram desenvolvidos em 2011, no livro “*A Pergunta Definitiva*”. Trata-se de uma métrica que objetiva mensurar o grau de satisfação dos clientes, bem como

a lealdade dos relacionamentos entre estes e as empresas. Essa mensuração ocorre a partir da seguinte pergunta: “Em uma escala de 0 a 10, qual é a probabilidade de você recomendar nossa empresa para um amigo ou colega?” (REICHHELD, 2011).

Essa pergunta permite a categorização dos clientes em três grupos: promotores, neutros e detratores. Os clientes promotores são pessoas que atribuem a esta pergunta notas de 9 a 10. As chances de recompra e recomendação positiva a amigos ou colegas dos clientes promotores são maiores que dos clientes neutros e detratores. Os neutros são os respondentes que atribuíram notas 7 a 8. São clientes “passivamente satisfeitos”, mas não possuem lealdade à empresa, não costumam fazer recomendações e quando o fazem, são feitas sem entusiasmo. Enquanto os detratores são aqueles que dão nota inferior ou igual a 6, indicando que sua vida piorou após o relacionamento com a empresa. Trata-se de um grupo de indivíduos insatisfeitos e decepcionados que praticam relatam suas experiências através de boca-a-boca negativo para amigos e colegas (REICHHELD, 2011).

A fim de utilizar essa metodologia e seus conceitos neste estudo, o item 6 do questionário avaliou a satisfação dos clientes em relação à marca e os serviços prestados por esta, utilizando a seguinte afirmativa: “Eu recomendo essa empresa a amigos e familiares”.

Considerando que a escala empregada varia de 1 a 5, enquanto a escala padrão NPS varia de 1 a 10, foi necessária uma adaptação. Portanto, tendo em vista o grau de concordância proposto na escala original, considerou-se aqueles que responderam 1 e 2 como detratores; os respondentes do item 3 são neutros; e as respostas 4 e 5 são equivalentes aos promotores. Os resultados obtidos a partir da aplicação do questionário mostram que das 344 respostas coletadas, 317 respondentes (92,15%) são promotores, ou seja, concordam e recomendam a empresa para amigos e familiares (respostas 4 e 5); 13 (3,78%) são neutros (resposta 3); e 14 (4,07%) são detratores (somatório das respostas 1 e 2).

O cálculo para o NPS é feito como segue:

$$\text{NPS} = \% \text{ Promotores} - \% \text{ Detratores}$$

$$\text{NPS} = \frac{86}{344} + \frac{231}{344} - \frac{7}{344} - \frac{7}{344}$$

$$\text{NPS} = \frac{317}{344} - \frac{14}{344}$$

$$\text{NPS} = 88,08\%$$

As notas do NPS são classificadas em: excelente, quando variam de 75 a 100; muito bom, de 50 a 74; razoável, de 0 a 49; e ruim, entre -100 e -1. Portanto, é possível classificar o *Net Promoter Score* do Nubank como “excelente”. A empresa afirma em seu blog ter um NPS acima de 85% nas pesquisas feitas nos anos de 2015 a 2019, o que condiz com os resultados dessa pesquisa. Estes resultados sinalizam a preocupação que o banco tem no tratamento dos seus clientes, traduzindo-se em um relacionamento duradouro capaz de gerar resultados significativos para a empresa (Reichheld, 1995), corroborando com o posicionamento de mercado, em que o banco ocupa a quarta colocação entre as instituições financeiras mais valiosas (UOL, 2021).

4.3 Comparativo entre grupos

A fim de identificar se existem ou não diferenças significativas entre os grupos de participantes pesquisados, empreendeu-se um comparativo de médias, aplicando-

se a técnica ANOVA, com o propósito de verificar em que medida as diferenças de percepção são estatisticamente significativas entre participantes de diferentes graus de escolaridade, renda, idade, gênero ou unidade da federação onde vivem. Como o estudo obteve uma grande representatividade dos estados brasileiros, esta segmentação foi adaptada para as cinco regiões do país.

Para a aplicação da ANOVA, primeiramente, observou-se a homocedasticidade, confirmada pelo teste de Levene. Através do teste de significância, é possível rejeitar ou aceitar a hipótese nula que afirma que as médias são iguais entre os grupos de respondentes, ou seja, tal distinção pode não influenciar nas avaliações dos clientes da empresa. Para rejeitar a hipótese nula, o teste de significância deve ser menor ou igual a 0,05, e para aceitar a hipótese nula, o teste de significância deve ser maior que 0,05 (TABACHNICK; FIDELL, 2019).

Desse modo, conforme o critério de significância de 5%, o teste de significância nos grupos classificados neste trabalho rejeitou a hipótese nula apenas na categoria região. Nas demais, quais sejam idade, escolaridade, gênero e renda, o resultado do teste foi maior que 0,05, indicando não haver diferenças significativas nas percepções dos grupos destas categorias. Portanto, é possível afirmar que existe diferença significativa na média das respostas quando se compara a região onde o respondente vive. A Tabela 2 sumariza os resultados do segmento região.

Tabela 2: Respondentes segmentados por região

Região	N	Média	Desvio-padrão	Teste F	Teste de significância
Centro-Oeste	206	4,10	0,85		
Sudeste	59	4,32	0,61		
Sul	6	4,18	0,72	3,41	0,009
Nordeste	68	4,44	0,50		
Norte	5	4,65	0,41		

Fonte: Elaborado pelos autores

Embora as diferenças entre as percepções não tenham sido consideradas estatisticamente significantes, destacamos, com relação aos demais grupos, a começar pela idade, que a maior média foi encontrada nos participantes de 26 até 40 anos (4,34), seguida pelo subgrupo de 41 até 60 anos (4,23) e, por último, o subgrupo de 18 até 25 anos (4,17). Quanto à escolaridade, a maior média encontra-se no subgrupo com ensino fundamental (4,68) e a menor no subgrupo com doutorado (3,25). Cabe dizer que, em ambos os subgrupos, a amostra é relativamente pequena, contando com apenas dois e um participante, respectivamente. No grupo gênero, os homens possuem a maior média (4,24), que é similar à das mulheres (4,22) e, em terceiro, o subgrupo classificado como outros com a menor média (3,16). Este subgrupo possui um N pequeno se comparado aos demais, com apenas três participantes. E, por fim, a maior média dos respondentes classificados de acordo com a renda encontra-se na faixa salarial de 9 a 12 SM's e a menor média na faixa salarial de até 1 SM.

Esse achado traz uma importante reflexão para ações que poderão ser empreendidas pelo Nubank. Embora todas as médias estejam situadas acima do ponto neutro, denotando uma percepção positiva do tratamento empreendido pelo banco, as regiões Norte e Nordeste possuem uma percepção levemente superior às

demais, e com os menores desvios-padrão. Pode-se elucidar que o banco desenvolve práticas de relacionamento voltadas para as peculiaridades dos clientes de cada região. Conforme indicado por Kotler e Keller (2012), tal atitude estaria em consonância com o propósito do CRM de centrar suas ações no consumidor.

Porquanto os resultados sejam mais indicativos que conclusivos, esse achado abre precedente para que estudos futuros sejam aplicados para, por exemplo, conhecer como os clientes dessas regiões utilizam o Nubank e quais os critérios que estes consideraram para a escolha do banco. Bem como poderia ser investigado se existem ações específicas voltadas para cada região, o que poderia confirmar e/ou explicar as análises feitas neste estudo. Não obstante, a fim de avaliar se este relacionamento com o Nubank é efetivo, conforme a proposta de Zineldin (2006) e Wang e Feng (2012), podem ser feitos estudos relacionais com indicadores de desempenho organizacional.

5 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo identificar a percepção que os consumidores do Nubank têm quanto ao seu relacionamento com a *fintech*, bem como de seus produtos e serviços. Para cumprir esse objetivo foi utilizada a Escala de Relacionamento com os Clientes desenvolvida por Rozzett e Demo (2010) através da ferramenta de formulários eletrônicos do Google. Como resultado, o estudo coletou e analisou respostas de 344 clientes do Nubank.

Junto a este objetivo, foi possível estabelecer o índice *Net Promoter Score*, métrica criada para mensurar o grau de satisfação e lealdade dos clientes. Neste estudo, o NPS foi adaptado de uma escala de 1 a 10 para a escala de 1 a 5, variando de “Discordo Totalmente” para “Concordo Totalmente” e a afirmativa empregada para tal foi: “Eu recomendo essa empresa para amigos e familiares”. Como resultado, o cálculo do NPS do Nubank resultou em 88,08%, sendo classificado como “excelente” (REICHHELD, 2011).

E com o intento de avaliar se havia diferença entre as percepções de relacionamento entre grupos, a aplicação de testes com as médias dos grupos de idade, gênero, região, escolaridade e renda, indicou que dos cinco, apenas a categoria região possui diferenças significativas. Ou seja, o cliente pertencer à determinada região do país influencia na avaliação dos serviços do Nubank, ao passo que não é possível concluir que existe diferença significativa na percepção dos clientes quando estes são segmentados de acordo com a idade, escolaridade, gênero e renda.

Com os resultados alcançados, o estudo contribui com o conhecimento produzido até aqui sobre a aplicação do *Customer Relationship Management* no contexto bancário e ajuda a preencher esta lacuna de pesquisa (ENES et al., 2021). Além disso, gestores de bancos (convencionais e digitais) podem lançar mão deste estudo para compreender melhor como os clientes avaliam serviços bancários e, assim, aprimorar suas estratégias organizacionais, observando quais oportunidades aproveitar para criar vantagem competitiva com relação aos bancos concorrentes.

A limitação desta pesquisa é a de que somente um banco digital brasileiro foi abordado nos questionários aplicados. Portanto, é sugerido que pesquisas futuras relacionem o CRM do Nubank aqui exposto com o de outras *fintechs* brasileiras semelhantes, a fim de verificar se o CRM e o NPS destes bancos digitais e demais resultados encontrados são similares aos resultados aqui discutidos. É indicado também que trabalhos investiguem se existem ações específicas para cada região que interfira o que pode confirmar ou explicar as análises feitas neste estudo. Sugere-

se, também, que estudos futuros utilizem abordagens qualitativas através de entrevistas de roteiro semiestruturado, tornando possível o entendimento a fundo da avaliação dos clientes sobre serviços de bancos digitais.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERRY, L. L. Relationship Marketing. **Emerging Perspectives on Service Marketing**. American Marketing Association, Chicago, IL, p. 25-38, 1983.

BHAT, S. A.; DARZI, M. A. Customer relationship management. **International Journal of Bank Marketing**, 2016.

CAVALLO, A. Competitive intelligence and strategy formulation: connecting the dots. **Competitiveness Review**, v. 31, n. 2, p. 250-275, 2020.

DEMO, G.; ROZZETT, K. Customer Relationship Management Scale for the Business-to-Consumer market: exploratory and confirmatory validation and models comparison. **International Business Research**, [S.l.], v. 6, p. 29-42, 2013.

DEMO, G.; ROZZETT, K.; FOGAÇA, N.; SOUZA, T. Desenvolvimento e Validação de Uma Escala de Relacionamento com Clientes de Companhias Aéreas. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 15, n. 2, p. 105-119, 2018.

ENES, Y. S. O.; SILVA, T. L.; DEMO, G.; SCUSSEL, F. The Intellectual Structure of Relationship Marketing Scientific Field: proposing new avenues of research from a systematic review. **Consumer Behavior Review**, v. 5, p. 110-127, 2021.

ENGEL, J. F. et al. **Consumer Behavior**. Dryden Press, 1986.

FORD, H. **Os princípios da prosperidade de Henry Ford**: minha vida e obra, hoje e amanhã, minha filosofia da indústria. 4. ed. Rio de Janeiro: Maria Augusta Delgado, 2012.

FRANKENBERGER, K.; WEIBLEN, T., Gassmann, O. Netw. ork configuration, customer centricity, and performance of open business models: A solution provider perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 42, 2013.

GAREPASHA, A.; AALI, S; ZENDEH, A. B.; IRANZADEH, S. Dinâmica do marketing de relacionamento online: qualidade do relacionamento e lealdade dos clientes em bancos iranianos. **Rev. bras. gest. neg.**, São Paulo, v. 22, n. 1, p. 140-162, Mar. 2020.

GRÖNROOS, C. The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 19, n. 2, p. p. 99-113, 2004.

HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOBMEIR, E. **Gestão de startups** [recurso eletrônico]. Curitiba: Contentus, 2020.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2012.

KUMAR, V. Customer relationship management. **Wiley international encyclopedia of marketing**, 2010.

LEBDAOUI, H.; CHETIOUI, Y. CRM, service quality and organizational performance in the banking industry a comparative study of conventional and Islamic banks. **International Journal of Bank Marketing**, 2020.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2015.

MUNANDAR, J. M.; OKTAVIANI, D.; ANGRAINI, Y. How important is CRM toward customer's loyalty to conventional and Islamic bank marketing strategy? : A case study from Indonesia. **Journal of Islamic Marketing**, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.

NUBANK. "Imprensa". (s.d.) Disponível em: <https://nubank.com.br/imprensa/>. Acesso em 2 de maio de 2021.

NUBANK. "O que é o Nubank?". 2021. Disponível em: <https://blog.nubank.com.br/nubank-o-que-e/>. Acesso em 2 de maio de 2021.

PAYNE, A. **Handbook of CRM: achieving excellence in customer relationship management**. Oxford: Elsevier, 2006.

PIRES, G.D.; STANTON, J.; RITA, P. The internet, consumer empowerment and marketing strategies, **European Journal of Marketing**, v. 40, n. 9/10, p. 936 – 949, 2006.

PORTER, M. E. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. S2, p. 95-117, 1991.

RAGINS, E. J.; GRECO, A. J. Customer relationship management and e-business: more than a software solution. **Review of Business**, v. 24, n. 1, p. 25+, 2003.

REICHHELD, F. F. Loyalty and the renaissance of marketing. **Marketing management**, v. 2, n. 4, p. 10, 1995.

REICHHELD, F. **A Pergunta Definitiva 2.0** - Como as empresas que utilizam o Net Promoter Score prosperam em um mundo voltado aos clientes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

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

ROZZETT, K.; DEMO, G. Desenvolvimento e validação fatorial da escala de relacionamento com clientes (ERC). **Revista de administração de empresas**, v. 50, n. 4, p. 383-395, 2010.

SAJIC, M. et al. Digital technologies in transformation of classical retail bank into digital bank. **Annals of the Faculty of Engineering Hunedoara - International Journal of Engineering**, v. 16, n. 3, p. 77-81, 2018.

SCUSSEL, F. B. C. et al. O que é, afinal, marketing de relacionamento? Uma proposta de conceito unificador. **Revista de Ciências da Administração**, v. 19, n. 48, p. 9-23, 2017.

SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 11. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics**. New York: Harper & Row Collins College Publishers, 2019.

UNCLES, M. D.; DOWLING, G. R.; HAMMOND, K. Customer loyalty and customer loyalty programs. **Journal of consumer marketing**, 2003.

UOL. “Nubank recebe aporte de R\$ 2,2 bilhões e já vale mais que o Banco do Brasil”. 2021. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/estadao-conteudo/2021/01/29/nubank-recebe-aporte-de-us-400-mi-e-ja-vale-mais-que-o-banco-do-brasil.htm>. Acesso em 2 de maio de 2021.

WANG, Y., FENG, H. Customer relationship management capabilities: Measurement, antecedents and consequences, **Management Decision**, v. 50, n. 1, p.115-129, 2012.

WINER, R. S. A framework for customer relationship management. **California management review**, v. 43, n. 4, p. 89-105, 2001.

ZINELDIN, M. The royalty of loyalty: CRM, quality and retention. **Journal of consumer marketing**, 2006.