



University of
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Unversitário Santo Agostinho

revistafsa

www4.unifsanet.com.br/revista

Rev. FSA, Teresina, v. 23, n. 2, art. 1, p. 3-28, fev. 2026

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2026.23.2.1>

DOAJ DIRECTORY OF
OPEN ACCESS
JOURNALS

WZB
Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung



Satisfação dos Clientes com Serviço de Atendimento ao Consumidor: O Caso Nubank

Customer Satisfaction with Customer Service: The Nubank Case

Lara Gomes Faria

Graduação em Administração pela Universidade Federal Fluminense

E-mail: laragomes@id.uff.br

Renata Céli Moreira da Silva Paula

Doutora em Administração pela PUC-Rio

Mestrado em Administração na PUC-Rio

Professora do Depto de Administração da Universidade Federal Fluminense

E-mail: renataceli@id.uff.br

Endereço: Lara Gomes Faria

Av. Aluísio da Silva Gomes, 50, bloco D - Granja dos Cavaleiros, Macaé - RJ, 27930-560. Brasil.

Endereço: Renata Céli Moreira da Silva Paula

Av. Aluísio da Silva Gomes, 50, bloco D - Granja dos Cavaleiros, Macaé - RJ, 27930-560. Brasil.

Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar Rodrigues

Artigo recebido em 05/01/2026. Última versão recebida em 19/01/2026. Aprovado em 20/01/2026.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review (avaliação cega por dois avaliadores da área).

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação



RESUMO

Com o passar dos anos, o uso dos bancos tradicionais passou a ser cada vez menos popular, dando espaço para o uso *online* dos mesmos e para as *Fintechs*, que são empresas do ramo financeiro que têm como característica a inovação e tecnologia. Dessa forma, o presente trabalho tem como objetivo identificar a percepção dos usuários do banco Nubank quanto à qualidade de seu atendimento. A pesquisa é de caráter exploratório e descritivo. A pesquisa se trata de um estudo de caso com o banco Nubank. A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas em profundidade com dez clientes do Nubank e por meio de pesquisa documental. Os principais resultados apontaram que a maioria dos usuários entrevistados busca praticidade, facilidade e rapidez. De forma geral, os entrevistados estão satisfeitos com os serviços oferecidos, mas ressaltam que a instituição ainda possui pontos de melhoria. Além disso, a pesquisa aponta que os entrevistados têm conhecimento de pelo menos um canal de atendimento oferecido ao consumidor pelo banco e já o utilizaram em algum momento. O estudo é relevante perante a atual realidade, pois com o avanço das tecnologias e atendimentos *online*, é importante que tanto os usuários quanto os gestores saibam os prós e contras da utilização deles. Assim, a pesquisa contribui para a análise de satisfação e melhorias nos serviços oferecidos.

Palavras-chave: Serviço de Atendimento ao Consumidor. Satisfação do Consumidor. Bancos Digitais. Nubank.

ABSTRACT

Over the years, the use of traditional banks became less and less popular, giving way to their online use and to Fintechs, which are companies in the financial sector that feature innovation and technology. Therefore, the present work aims to identify the perception of Nubank users regarding the quality of their service. The research is exploratory and descriptive in nature, with the theoretical part being based on bibliographical research and fieldwork carried out based on a case study with the Nubank bank. Data collection was done through in-depth interviews with ten Nubank users and through documentary research. The main results showed that the majority of users responded in search of practicality, ease and speed. In general, respondents are satisfied with the services offered, but the institution still has areas for improvement. Furthermore, the survey shows that many interviewees are aware of at least one customer service channel offered to consumers and have used it at some point. The study is relevant to the current reality, as with the advancement of technologies and online services, it is important that both users and managers know the pros and cons of using them. Thus, the research contributes to the analysis of satisfaction and improvements in the services offered.

Keywords: Customer Service. Customer Satisfaction. Digital Banks. Nubank.

1 INTRODUÇÃO

A digitalização das instituições financeiras proporcionou maior flexibilidade e variedade para os usuários (CHAUHAN; AKHTAR; GUPTA, 2022; MARQUES; FREITAS; PAULA, 2022). De acordo com pesquisa do Ibope Conecta (2019), 40% dos internautas brasileiros entre 25 e 34 anos utilizam os bancos digitais. Diante disso, entende-se que os jovens estão mais conectados e isso reflete tanto no consumo quanto na questão de segurança e confiabilidade nas instituições financeiras digitais.

Com o avanço da tecnologia e o aumento do acesso pela maioria da população, surgiram as chamadas “Fintechs” (GOLDSTEIN; JIANG; KAROLYI, 2019). O uso do termo *Fintech* teve início para se referenciar à modernização dos processos na área bancária por meio da inovação e utilização de tecnologia de informação. Inicialmente, essa modernização era utilizada nos processos internos de evolução e melhoria. Com o passar do tempo, essa tecnologia foi avançando e, diante dos bons resultados gerados, passou a ser uma estratégia também nos processos externos (SCHUEFFEL, 2016).

Segundo Arner, Barberis e Buckley (2016), as Fintechs dizem respeito ao conceito de inovação dos processos, buscando uma disrupção. Representam um recurso prático, ágil e simples para aqueles que buscam alternativas diferentes dos bancos tradicionais - que possuem altas tarifas, agências físicas e muita burocracia. Dessa forma, oferecem inovação, gratuidade e facilidade para os usuários.

Diante de dados levantados em 2020, no Brasil já existiam 771 *Fintechs* registradas (FINTECHLAB, 2020) e a expectativa é que esse número aumente com o passar do tempo. Dentre todas essas *Fintechs*, o Nubank, que tem origem brasileira, é a que mais se destaca no país, chegando a ter valor de mercado de US\$ 32,1 bilhões (ROCHA, 2023). Entre as várias *fintechs* que existem no mercado, o Nubank é o que mais se destaca pelo serviço oferecido, pois consegue oferecer um atendimento humanizado, mesmo sendo uma plataforma 100% online (SILVA *et al.*, 2018). De acordo com Silva (2017), o Nubank se diferencia pelas facilidades proporcionadas nos processos que são baseados em tecnologia, ou seja, consegue suprir as necessidades dos clientes, gerando fidelidade, segurança e credibilidade.

Desde 1994, a internet começou a ocupar um espaço imensurável na vida de cada um. A comunicação de máquinas e dados se tornou cada vez mais intensa, fazendo com que a integração entre pessoas de diferentes idades, locais e culturas fosse feita com facilidade. Desde as últimas décadas, os indivíduos foram envolvidos pela internet diariamente, cada vez

mais (LINS, 2013). As pessoas, por meio de seus *smartphones*, podem ficar conectadas à internet o tempo todo (KUSHLEV; DWYER; DUNN, 2019; GABRIEL; KISO, 2020).

Autores ressaltam que essas transformações, ocorridas com a constante conexão com a internet, fez com que o consumo também fosse afetado, já que muitas compras passaram a ser feitas de modo *online* (BLEIER; HARMELING; PALMATIER, 2018; PATEL *et al.*, 2023). Hoje, existem lojas, mercados, plataformas imobiliárias e, até mesmo, organizações financeiras, que se adequaram a oferecer serviços e atendimentos por meio da internet.

Diante disso, esta pesquisa tem como objetivo investigar a percepção dos usuários do banco Nubank em relação à qualidade de seu atendimento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Marketing de Serviços

Os serviços possuem características específicas e bem definidas e são essenciais para a criação de valor diante do cliente (BLUT *et al.*, 2014; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014). Dentre essas características, é possível destacar cinco principais, conforme definido por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010): Participação do cliente no processo de serviço, Simultaneidade, Percipibilidade, Intangibilidade e Heterogeneidade.

Em relação à Participação do cliente no mercado de serviços, os clientes participam direta e ativamente em todas as etapas do processo. Dessa forma, é necessário se preocupar com a apresentação do trabalho para o consumidor, uma vez que o ambiente faz parte do atendimento e, também, será avaliado. Cuidados com a decoração, *design* e mobília são importantes para agregar valor (TORRES JUNIOR; MIYAKE, 2011).

Em relação à Simultaneidade, por serem feitos sob demanda, os serviços são produzidos e consumidos ao mesmo tempo, ou seja, não podem ser estocados. Uma vez que a produção é operada de acordo com a procura, os medidores de controle de qualidade diante do trabalho oferecido se dão por meio do tempo de espera do cliente e sua avaliação após finalização do serviço (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Em relação à Percipibilidade, como não pode ser estocado, se não utilizado, o serviço será perdido. Por exemplo, um quarto de hotel vazio ou uma cadeira vaga no avião representam perdas para as empresas, uma vez que o serviço está disponível e não pode ser acumulado ou descartado. A demanda é cíclica e a missão dos profissionais de administração

é conseguir encontrar soluções para evitar essa perda (SOUZA; GOSLING; GONÇALVES, 2013).

Sobre a Intangibilidade, os serviços não são objetos, ou seja, não podem ser tocados (DING; KEH, 2017; FERREIRA; OLIVEIRA, 2020). Os benefícios oferecidos são percebidos somente após a contratação de um serviço, ou seja, as empresas devem ser estratégicas no processo de criação de valor e atração do cliente. A imagem e confiança são chaves essenciais para manter a boa reputação de um fornecedor de serviço (SOUZA; GOSLING; GONÇALVES, 2013; EBERLE; MILAN; DE TONI, 2017).

Em relação à Heterogeneidade, numa fábrica, podem ser feitas centenas de produtos milimetricamente iguais. No mercado de serviços, isso não é possível, uma vez que cada cliente tem sua particularidade e cada serviço é destinado a atender uma demanda específica. O tratamento oferecido ao cliente deve ser particular e individual, a fim de oferecer exatamente o que foi solicitado e, assim, aumentar o valor da empresa diante do mercado (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Em síntese, as características dos serviços podem ser resumidas conforme Figura 1.

Figura 1 – Características dos serviços



Fonte: Elaborado com base em Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010)

Os serviços podem ser avaliados de acordo com cinco principais dimensões de qualidade, sendo elas: confiabilidade, responsividade, segurança, empatia e aspectos tangíveis (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010; MAGHSOODI; SAGHAEI; HAFEZALKOTOB, 2019).

Confiabilidade envolve a confiança do cliente, que pode ser conquistada desde o primeiro contato, através da seriedade passada no momento do atendimento, até a execução

do serviço com excelência, entrega dentro do prazo acordado e ausência de erros/defeitos (MIGUEL; SALOMI, 2004; SILVA; MACHADO, 2021).

Responsividade se refere à disponibilidade para atender os clientes e solucionar suas demandas em tempo hábil. Muitas vezes, os profissionais de marketing criam “recompensas” para reverter algum tipo de situação que pode gerar transtorno aos clientes, fazendo com que o *feedback* se mantenha positivo. Esse tipo de situação pode ser exemplificado em um restaurante que, quando se encontra lotado, oferece *drinks* de cortesia para as pessoas que estão esperando na fila (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 2014; SANTANA et al., 2018).

Segurança é o que diz respeito ao conhecimento dos funcionários diante do processo. A cortesia e educação na hora do atendimento são características fundamentais para gerar credibilidade e segurança para os clientes. Capacitar funcionários e manter uma comunicação orgânica com os consumidores são formas que as empresas utilizam para fidelizá-los. É fundamental que o serviço transmita segurança para os clientes (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 2014; MAGHSOODI; SAGHAEI; HAFEZALKOTOB, 2019).

Empatia é relacionada à sensibilidade. É o indicador que busca demonstrar o interesse do funcionário na demanda do cliente de forma natural e sincera. Tem como objetivo fornecer acessibilidade e recurso para atender a necessidade do cliente, de acordo com o que for possível (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010; SANTANA et al., 2018).

Aspectos tangíveis envolvem tudo aquilo que diz respeito à apresentação do serviço. Equipamentos, móveis e decoração do local, limpeza e apresentação do pessoal são exemplos de aspectos tangíveis que podem ser encontrados em prestadores de serviços (MIGUEL; SALOMI, 2004; DING; KEH, 2017; MAGHSOODI; SAGHAEI; HAFEZALKOTOB, 2019; SILVA; MACHADO, 2021).

2.1.1 As Fases de Consumo de Serviços

O processo de consumo de serviços é dividido em três etapas: pré-compra, encontro de serviço e pós-encontro (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011). Na fase de pré-compra, a missão da empresa é fazer com que o consumidor sinta necessidade em adquirir aquele serviço. Nessa etapa, o consumidor busca referências e experiências de terceiros para avaliar a possível escolha para determinado serviço. Diante das avaliações vistas, ele considera os aspectos positivos e negativos que julga importantes e, a partir disso, segue com sua escolha (DARONCO, 2008).

Em relação ao Encontro de serviço, logo após o processo de decisão da fase pré-compra, ocorre o início da experiência do consumidor com o serviço escolhido. Nessa etapa, o consumidor e o fornecedor ficam em contato direto e constante. Alguns serviços são feitos de forma muito breve e, por isso, passam pela fase de encontro mais rapidamente e não exigem muita atenção ou contato; outros, com duração mais extensa, têm uma necessidade maior de estrutura, cuidado e atenção por parte dos funcionários para com o cliente (KAHTALIAN, 2002; WONG, 2013; LARIVIÈRE *et al.*, 2017).

Todos os processos que envolvem a etapa do encontro/consumo são voltados para oferecer uma boa experiência ao consumidor, com o objetivo de se tornar referência (KAHTALIAN, 2002). Promover boas experiências com os consumidores é fundamental para encantá-los e fazer com que eles fiquem satisfeitos (KIM; AFFONSO; DURANTE, 2021), tornando-os consumidores leais (JUANAMASTA *et al.*, 2019).

A terceira etapa é o pós-encontro. É nessa fase que o cliente vai comparar o serviço oferecido com a expectativa criada, ou seja, vai avaliar positivamente ou negativamente sua escolha. Cabe aos fornecedores acompanharem o processo após a contratação e avaliar sugestões e/ou críticas dos clientes, a fim de melhorar cada vez mais os níveis de satisfação (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

2.2 Serviço de Atendimento ao Consumidor

Entender as necessidades dos clientes e buscar satisfazê-las é o principal objetivo das empresas. O Serviço de Atendimento ao Consumidor – SAC – é uma forma acessível e estratégica para descobrir essas necessidades e melhorar os produtos/serviços considerando as críticas e sugestões recebidas. O trabalho do fornecedor não acaba após a venda, mas sim quando a expectativa do cliente é alcançada (SILVEIRA, 2008).

É necessário que os canais de atendimentos oferecidos sejam dispostos de maneiras diversas e acessíveis. O consumidor precisa se sentir confiante e confortável ao saber que será amparado no momento pós-compra. Assim, disponibilizar atendimentos tanto humanizados quanto automatizados é uma forma de conseguir atender a demanda em tempo hábil e manter um relacionamento harmônico com o cliente (CHAUVEL; GOULART, 2007).

Os canais de atendimento oferecidos pelas organizações têm como objetivo principal ouvir os clientes e, a partir do entendimento de suas questões, promover melhorias e antecipação de soluções (CAMPOS, 2021). As três principais formas de avaliar o SAC oferecido, são a partir da análise de (1) disponibilidade e facilidade da central de atendimento,

(2) o relacionamento com o cliente e (3) a resolução da demanda, que posteriormente resulta em satisfação do consumidor (MOTTA; NASCIMENTO, 2011).

A excelência em atendimento é o objetivo principal das empresas, em especial as que são prestadoras de serviços. O uso frequente da internet e redes sociais faz com que o processo de compra não tenha horário ou local definidos, ou seja, é possível comprar produtos ou contratar serviços de madrugada, quando as lojas físicas não estão em horário de atendimento. Essa característica vai além do processo de compra, isto é, os *feedbacks* também podem ser enviados em horários não comerciais. Portanto, oferecer um atendimento automatizado pode ser uma forma de conseguir atender os clientes 24 horas por dia (LUGLI; LUCCA FILHO, 2020). Gunarathne, Rui e Seidmann (2018) ressaltam que muitas empresas passaram a fazer atendimento ao consumidor via mídias sociais, já que são espaços onde os consumidores estão presentes e interagindo com as marcas.

Os chamados *chatbots* são inteligências artificiais (IA) criadas para atender comandos que levam o cliente ao caminho certo para direcionar sua necessidade do momento e estão cada vez mais presentes em qualquer tipo de empresa. Os *chatbots* têm como objetivo a resolução de problemas de forma rápida e precisa. As empresas estão em constante estudo para desenvolver tecnologias que funcionem como seres humanos (NGAI *et al.*, 2021; MISISCHIA; POECZE; STRAUSS, 2022; HSU; LIN, 2023).

Desde os últimos anos, o dilema tem sido em relação à humanização da interação do *chatbot* com os clientes, considerando que uma inteligência artificial não é capaz de lidar com cada demanda de forma individual e particular (CROLIC *et al.*, 2021). Hoje, a busca é pelo equilíbrio entre automatização e humanização, uma vez que pode haver públicos específicos que necessitam de atendimentos mais personalizados. Diante disso, as empresas têm buscado formas de não perder proximidade com os clientes e continuar oferecendo a eles atendimento de qualidade (REBECCHI; ROCHA, 2020).

O SAC é uma ferramenta valiosa, se for bem utilizada. Após uma insatisfação por parte do cliente, buscar resolver e solucionar o problema encontrado pode ser uma forma de reverter a imagem negativa do serviço e gerar uma oportunidade de “segunda chance” para a empresa. Além disso, pode ser utilizado de forma estratégica para estreitar o relacionamento com os consumidores, por meio de pesquisas de opiniões e avaliações para captar informações e tendências (CHAUVEL; GOULART, 2007).

É de extrema importância falar da disponibilidade do SAC e de seus modos de utilização, mas também é válido estudar sobre a forma que as empresas aproveitam desse meio para realmente acompanhar o processo pós-compra e auxiliar os consumidores. Tratar

com respeito as demandas recebidas é uma forma de passar credibilidade ao cliente, ou seja, atender aos prazos informados; explicar os procedimentos, etapas e regras; buscar eficiência e rapidez nas respostas e oferecer um retorno claro e preciso são formas de mostrar o trabalho com seriedade e responsabilidade (VASCONCELOS *et al.*, 2015).

2.3 Satisfação do Consumidor

Todo o processo que envolve o consumo de algum produto ou serviço tem como objetivo a satisfação do consumidor e/ou usuário. O destaque das empresas é medido pela satisfação do consumidor, isto é, as empresas que colocam o cliente em primeiro lugar têm mais chances de se destacar entre as outras (DANTAS, 2018).

Os determinantes de satisfação são medidos através da experiência dos clientes. Oferecer produtos/serviços de alta qualidade e atendimentos focados na agilidade e eficácia são estratégias que devem ser tomadas para que a empresa se destaque e fidelize seu cliente. Além disso, transparência, rapidez e facilidade em resolver problemas também são pontos positivos. A principal forma de promover satisfação no cliente é oferecendo o que ele busca, atendendo suas expectativas e necessidades (ESPERIDIÃO; BOMFIM, 2006).

Segundo Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), um consumidor satisfeito provavelmente continuará comprando da mesma marca. Assim, uma empresa pode inserir em sua estratégia o marketing de relacionamento para, dessa forma, estabelecer mais proximidade com o cliente buscando a fidelização. Para os autores, conquistar novos clientes é muito mais custoso para a empresa do que manter os atuais clientes.

Para determinar se um consumidor está satisfeito, as empresas podem empregar estratégias de avaliação. Uma das maneiras mais comuns é coletar a opinião dos consumidores diretamente por meio de pesquisas de satisfação do cliente. Além disso, a análise de comentários, avaliações e reclamações dos clientes em plataformas *online* e redes sociais também pode fornecer retornos sobre pontos de melhorias e modificações. A comunicação aberta com os clientes e a prontidão em responder também podem ser um diferencial em relação à medição da satisfação (ESPERIDIÃO; BOMFIM, 2006). Assim, é fundamental as empresas estudarem o comportamento dos consumidores para entender melhor o que pode tornar esses consumidores satisfeitos (SOLOMON, 2016; LIE *et al.*, 2019).

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa é exploratória, pois é feita para “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito” (GIL, 2002, p. 41), ou seja, estuda mais a fundo a organização, a fim de promover maior conhecimento sobre o tema abordado. A pesquisa também tem caráter descritivo, porque “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2002, p.42). Trata-se de uma pesquisa qualitativa, que pode ser definida como aquela “que busca compreender um fenômeno em seu ambiente natural, onde esse ocorre e do qual faz parte” (KRIPKA; SCHELLER; BONOTTO, 2015, p. 1).

Utilizou-se o estudo de caso, que é uma “pesquisa (...) em torno de um pequeno número de questões que se referem ao como e ao porquê da investigação” (VENTURA, 2007, p. 385). O presente estudo se trata de um estudo de caso único com o banco Nubank.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas em profundidade com dez clientes do Nubank. As entrevistas foram feitas durante o mês de outubro de 2023 e a baixa quantidade de entrevistas se deu devido à limitação de tempo para pesquisa de campo. As entrevistas foram guiadas por um roteiro semiestruturado de entrevistas. O roteiro foi construído com base no referencial teórico e objetivos do estudo e abordou os seguintes temas: tempo de uso do Nubank; necessidade de atendimento – seguido da satisfação em relação à resolução das questões abordadas; conhecimento – ou não – dos canais de atendimento oferecidos; análise de pontos positivos e negativos do banco e avaliação de satisfação, de modo geral, em relação à plataforma e aos serviços oferecidos. A pesquisa tem como público-alvo os usuários do Nubank, especificamente aqueles que, em algum momento, precisaram dos serviços de atendimento oferecidos. Os dez entrevistados foram selecionados por conveniência e são estudantes universitários.

O estudo de caso também foi feito por meio de pesquisa documental. Foram consultados documentos, *sites*, *blogs* e entrevistas para aprofundar o estudo a respeito da instituição investigada. Essa etapa da pesquisa foi realizada por meio de fontes públicas.

Os dados das entrevistas foram analisados por meio de análise de discurso. A pesquisa documental complementou a coleta e análise dos dados, proporcionando outras fontes de evidência para analisar o caso com maior profundidade.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 História do Nubank

O banco Nubank foi fundado em 2013 no Brasil, com a promessa de oferecer um serviço tecnológico marcado pela simplicidade, acessibilidade e transparência. Inicialmente, quando começou sua operação em São Paulo, o objetivo era a resolução de questões financeiras para aqueles que usavam a tecnologia como principal recurso – por isso é chamada de *Fintech* (*Financial Technology*). Com sua grande expansão no Brasil, começou a operar no México (2019) e Colômbia (2020) (NUBANK, 2023).

Apesar de ser apresentada como 100% digital, há escritórios em diversos lugares no mundo, que contam com funcionários que são responsáveis pelos processos criativos de *design*, benefícios e serviços. O Nubank é a primeira instituição digital que oferece atendimento humanizado individual para seus usuários (NUBANK, 2023).

Seu primeiro lançamento foi um cartão de crédito sem anuidade – o que chamou a atenção de muita gente, principalmente dos jovens – e internacional. Em sequência, outros serviços foram sendo lançados. Entre os diversos que foram surgindo ao longo de 10 anos, as “caixinhas” (instrumento oferecido na plataforma para controle de recurso financeiro, separando por metas) receberam destaque. Outros serviços como contas para pessoa física e pessoa jurídica (PJ), empréstimos, seguros e consórcios podem ser citados. A *startup* está em crescimento constante e já é vista por grandes empresários e investidores como um bom negócio (GROTHAUS, 2021). Na Figura 2, a logomarca do Nubank pode ser vista.

Figura 2 – Logomarca Nubank



Fonte: Fintech Futures (2021)

A marca é consolidada no mercado e seu modelo de negócio consiste em estreitar o relacionamento com seus clientes. Com estratégias voltadas para a humanização, a *startup* se

destaca quando o assunto é comunicação com os usuários. Com o uso de linguagem “divertida”, apelidos e presença em redes sociais, o banco se mostra cada vez mais “parte” do seu público. Um exemplo conhecido é o fato de sua logomarca (Figura 2) ser amplamente reconhecida, ou até mesmo sua cor ser tão marcante que já é considerada “roxinho do Nubank” por muitos (REIS FILHO; CAMPOS, 2020), como visto na Figura 3:

Figura 3 – Cartão “roxinho” do Nubank



Fonte: Nubank (2023)

Atualmente, mesmo sendo uma empresa 100% brasileira, a instituição já possui diversos investidores internacionais, visto que é uma instituição de capital aberto desde 2021. Hoje, conta com 90 milhões de clientes e está entre as maiores instituições financeiras digitais do mundo (NUBANK, 2023).

4.1.1 Presença em Redes Sociais

Nos dias de hoje, diversas marcas atuam em redes sociais como Facebook, Instagram e X (antigo Twitter), a fim de manter sua presença diante dos usuários, avaliar tendências, ser lembrada e criar estratégias com base no momento atual (REIS FILHO; CAMPOS, 2020).

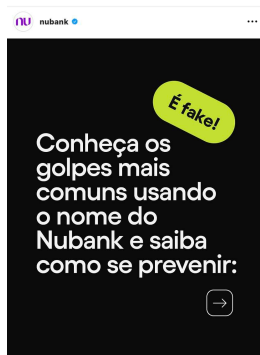
Nesse contexto, o Nubank busca criar conteúdo voltado para seu ramo, a fim de mostrar autoridade e passar segurança para seus usuários, além de atrair novos. Um exemplo disso é a publicação de conteúdo a respeito do mercado financeiro no blog Nubank e seu compartilhamento nos perfis de redes sociais, como mostrado na Figura 4:

Figura 4 – Conteúdo educativo no Facebook

Fontes: Facebook Nubank (2020)

Outro exemplo que pode ser citado é a criação de “videoaulas” com explicações sobre conceitos e diferenças básicas de transações financeiras. Essas “videoaulas” possuem uma linguagem de fácil entendimento para atingir todos os públicos.

Com a divulgação e crescimento de diversos casos de clonagem e *hackeamento* de conta em instituições financeiras, além de conteúdos educativos, o Nubank passou a criar alertas para situações de possíveis “golpes”, a fim de passar segurança e credibilidade para seus clientes. Dessa forma, o banco demonstra aos clientes uma preocupação e atenção diante de possíveis problemas, conforme mostrado na Figura 5.

Figura 5 - Divulgação de alertas contra possíveis golpes

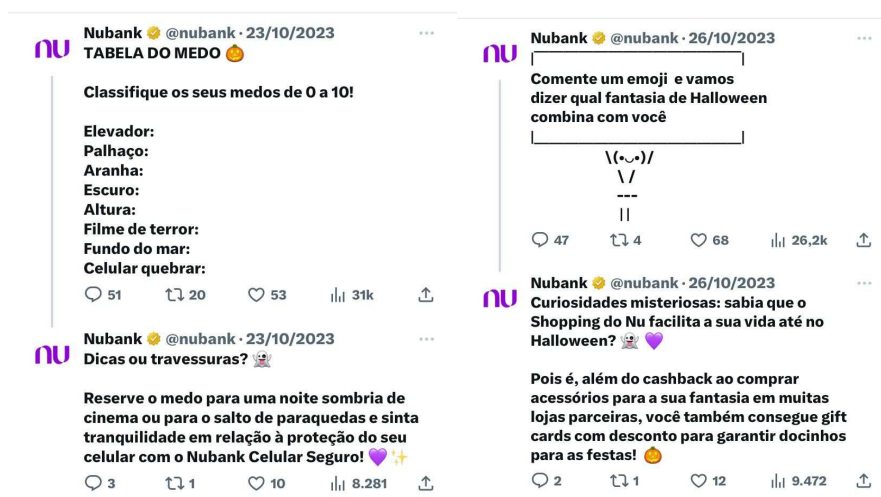
Fonte: Instagram oficial Nubank (2023)

Essas ações da empresa mostram que há um foco na construção de um bom relacionamento com os clientes (CHAUVEL; GOULART, 2007; CAMPOS, 2021). Além

disso, o banco mostra para seus clientes que se preocupa com as dimensões da qualidade do serviço, principalmente em relação a seu nível de confiabilidade e segurança (MIGUEL; SALOMI, 2004; ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 2014; SILVA; MACHADO, 2021).

No perfil da rede social X, a marca possui uma postura um pouco diferente. Substituindo conteúdos educativos por brincadeiras e “informalidades”, o perfil oficial é voltado para a interação com os usuários e/ou seguidores. Na Figura 6, pode ser notada essa estratégia, uma vez que utilizam um tema que estava em alta no mês de outubro – no caso, o *Halloween* - para promover alguma interação e, logo em seguida, utiliza aquela postagem para divulgação de algum serviço oferecido na plataforma, chamando a atenção de todos que visualizarem ambas as postagens.

Figura 6 - Postagens para interação com público



Fonte: Rede social X do Nubank (2023)

Como pode ser visto na Figura 6, o Nubank utiliza a rede social X de maneira mais informal e até divertida, buscando chamar a atenção dos usuários por meio do humor e incentivando a participação e engajamento das pessoas (SOLOMON, 2016).

Como visto no referencial teórico, os serviços possuem características essenciais para a criação de valor diante do cliente. Essas características podem ser divididas em cinco principais grupos, sendo um deles a “participação do cliente no processo de serviço”, como definido por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010). Isto é, nota-se que há interação das empresas com os consumidores, antes mesmo de se tornarem clientes. Sendo assim, a presença em todas as redes sociais, com foco em diversos públicos e atenção para as mais variadas

situações, faz com que os clientes se sintam seguros para utilizar os serviços e, além disso, se sentir parte de uma comunidade de marca (SOLOMON, 2016).

4.1.2 Canais de Atendimento

Considerando que as plataformas digitais já estão presentes na maioria das transações financeiras, os bancos que fazem parte dessa categoria estão se mostrando cada vez mais atentos às necessidades de seus clientes (KOTLER; KELLER, 2012). Para conseguir ter êxito na resolução de problemas, alguns já possuem atendimento humanizado, como pode ser visto na *startup* Nubank.

A variabilidade de canais de atendimento oferecidos pelo Nubank expõe uma preocupação da instituição para com seus usuários. A fim de atender todo o público, o banco possui uma série de recursos de contato para que seus clientes possam se sentir seguros e amparados, mantendo a qualidade do serviço e mostrando um foco na responsividade e empatia (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010; ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 2014; SANTANA *et al.*, 2018). Entre esses canais de atendimento do Nubank, estão:

- *Chat* no aplicativo – atendimento instantâneo e humanizado, disponível o dia todo (24 horas), todos os dias da semana;
- Email;
- Telefone – atendimento humanizado disponível durante horário comercial;
- Ouvidoria – telefone da ouvidoria disponível para atendimento o dia todo (24 horas), todos os dias da semana;
- Whatsapp;
- FAQ – uma lista de questões com as principais dúvidas das pessoas e as respectivas respostas, disponível para acesso de usuários e não usuários no *site* do Nubank (NUBANK, 2023).

Diante disso, é possível observar que o Nubank utiliza vários canais de atendimento, sendo diversos atendimentos humanizados. A quantidade de canais, oferecidos de maneiras diversas e acessíveis, pode trazer ao consumidor uma segurança em relação ao serviço, já que se trata de um banco digital, diferente dos bancos comuns. Para o consumidor confiar em um

banco digital, sem agência bancária física, é preciso disponibilizar diversos canais para que ele possa entrar em contato. É importante que o consumidor saiba que será amparado em qualquer situação (CHAUVEL; GOULART, 2007) e que os canais de atendimento estejam disponíveis e sejam fáceis de acessar (MOTTA; NASCIMENTO, 2011). Vale ressaltar que o Nubank oferece opções de atendimentos mais personalizados, facilitando a proximidade com o cliente para, assim, buscar o oferecimento de um atendimento de qualidade (REBECCHI; ROCHA, 2020).

Além disso, para reforçar a ideia de que é um banco para todos, o Nubank disponibiliza um canal de atendimento em libras para aqueles que possuem deficiência visual. Esse recurso é acessado pelo aplicativo e fica disponível de segunda a sexta, das 8h às 20h. Dessa forma, é possível notar que o banco se preocupa com o relacionamento com o cliente, promovendo ações que superam as expectativas e que envolvam toda a comunidade, buscando ser acessível e para todos, o que é fundamental para a fidelização dos usuários (KOTLER; KELLER, 2012).

Diante dos fatores apresentados, nota-se que a instituição se empenha nas dimensões de qualidade do serviço (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010; ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 2014).

4.2 Perfil dos Entrevistados

Todos os entrevistados são estudantes universitários e clientes do Nubank. No total, 10 pessoas foram entrevistadas, sendo 3 homens e 7 mulheres, variando de 20 a 37 anos de idade. Nenhum entrevistado possui filhos. Todos são residentes no estado do Rio de Janeiro. Na Tabela 1, há o detalhamento do perfil dos entrevistados:

Tabela 1 – Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Gênero	Idade	Cidade	Estado civil	Residência	Renda Individual por salário-mínimo
1	Feminino	22	Casimiro de Abreu	Solteira	3 pessoas	Entre 1 e 2
2	Masculino	24	Cabo Frio	Solteiro	4 pessoas	Entre 3 e 4
3	Feminino	21	Macaé	Solteira	1 pessoa	Entre 2 e 3
4	Feminino	27	Macaé	Solteira	4 pessoas	Entre 1 e 2
5	Feminino	37	Macaé	União Estável	1 pessoa	Entre 3 e 4

6	Masculino	23	Cabo Frio	Solteiro	2 pessoas	Mais de 4
7	Feminino	22	Macaé	Solteira	2 pessoas	Entre 3 e 4
8	Feminino	22	Macaé	Solteira	2 pessoas	Menos de 1
9	Feminino	20	Macaé	Solteira	2 pessoas	Entre 1 e 2
10	Masculino	22	Macaé	Solteiro	3 pessoas	Mais de 4

Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa

4.3 Os Entrevistados e o Nubank

Na pesquisa, foi analisado há quanto tempo os entrevistados são clientes do Nubank, assim como quais foram as necessidades apresentadas por eles ao longo desse tempo. Os entrevistados ingressaram na plataforma a partir do ano de 2018, sendo assim, variam de 3 a 5 anos de uso. Dessa forma, pode-se dizer que não são usuários que utilizam os serviços desde seu primórdio, uma vez que a instituição foi fundada em 2013 (NUBANK, 2023), ou seja, são usuários recentes.

Quando questionados a respeito da motivação que tiveram para serem clientes do Nubank, a palavra “facilidade” apareceu em diversas respostas. A entrevistada 1 respondeu: “Principalmente a facilidade de acesso à conta por meio do aplicativo e a agilidade de resolução de problemas, sempre que atraso algo, eles me ligam com as melhores formas de negociação”. O entrevistado 2 falou: “Facilidade, na época os outros bancos não tinham aplicativo, os procedimentos demoravam mais”. A entrevistada 3 relatou: “A facilidade para abrir conta sem precisar de renda alta, além de não ter taxa de manutenção de conta”. Por fim, a entrevistada 5 disse: “Inicialmente facilidade e comodidade do banco virtual, limite de crédito, lá no passado, pois foi o pioneiro ou o que na época era o que era mais divulgado”.

Os depoimentos dos entrevistados mostram que o público busca por agilidade e rapidez, além da capacidade de resolução de problemas. Sendo assim, é possível compreender que o Nubank oferece justamente essa facilidade desejada, se comprometendo com a responsividade perante seus clientes (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 2014; SANTANA *et al.*, 2018). Além disso, em relação ao composto de marketing, nota-se que o banco possui uma boa performance, porque facilita a parte burocrática, fazendo com que os clientes acessem de forma fácil e objetiva, o que gera praticidade e agrega valor à instituição.

4.4 O Atendimento do Nubank na Percepção dos Entrevistados

Partindo para questões a respeito da necessidade de atendimento por parte dos usuários, com exceção de uma entrevistada, todos os outros disseram que, em algum momento, precisaram dos serviços.

Dentre os canais oferecidos para atendimento ao consumidor, o mais citado pelos entrevistados como utilizado foi o *chat* de atendimento no próprio aplicativo. O *chat* possui uma resposta inicial por meio de robô e, em seguida, direciona rapidamente para um atendimento humanizado, sendo uma forma de atendimento que traz rapidez e comodidade ao cliente (REBECCHI; ROCHA, 2020). O telefone foi citado poucas vezes pelos entrevistados, sendo, portanto, um recurso secundário. O entrevistado 5, por exemplo, mencionou que não utiliza este canal quando questionado sobre o conhecimento de outros canais de atendimento: “Acho que deve ter telefone. Não procurei porque o *chat* resolveu minha questão”. O email foi citado somente uma vez na pesquisa pelo entrevistado 3, que explica que tem conhecimento a respeito desse recurso de atendimento, mas não o utilizou porque “o *chat* é mais prático e resolveu o meu problema” (Entrevistada 3).

A respeito das motivações que fizeram com que a busca pelo atendimento individual fosse necessária, diversas respostas foram citadas – e muitas repetidas. Em síntese, os itens expostos se encontram no Quadro 1:

Quadro 1 – Motivações para serviços de atendimento

Entrevistado	Necessidade de atendimento	Motivação
1	Sim	Negociação de atraso de contas, perda e pedido de cartão
2	Sim	Problemas com compras e pagamentos em <i>sites</i>
3	Sim	Questões com limite de cartão de crédito
4	Sim	Problemas com compras
5	Sim	Compra não reconhecida e cobrança indevida
6	Sim	Problemas com compras
7	Sim	Clonagem e bloqueio de cartão, compra não reconhecida e cobrança indevida
8	Sim	Problemas com compras
9	Não	-
10	Sim	Compra não reconhecida e cobrança indevida

Fonte: Elaborado com base nas entrevistas

Como pode ser visto no Quadro 1, a maioria dos entrevistados relatou que a motivação para busca de atendimento foi causada por problemas com compras no cartão Nubank. Os fatores “compra não reconhecida” e “cobrança indevida” apareceram poucas vezes e os demais fatores expostos foram mencionados uma única vez, como, por exemplo, perda, clonagem e bloqueio de cartão.

4.5 A Satisfação dos Entrevistados com o Atendimento

Após a experiência com o serviço oferecido, a maioria dos entrevistados respondeu que estavam satisfeitos e suas questões foram resolvidas com sucesso, com exceção de uma entrevistada, que não ficou satisfeita diante das questões apresentadas. Quando questionada a respeito da experiência com o atendimento, disse: “Não gostei, achei que deixou a desejar. Tem uma longa espera para a resposta e muitas vezes não conseguem resolver” (Entrevistada 4).

Atualmente, o mercado financeiro passa por modificações rápidas e frequentes, fazendo com que alguns bancos fiquem limitados diante dos novos que surgem. Alguns dos entrevistados citaram itens de melhorias relacionados a essa questão. O entrevistado 6 relatou: “Acho que tem que ter um programa de pontos bom para gastos no cartão de crédito, porque os outros bancos já têm”. O entrevistado 5 disse: “Oferecer benefícios como ponto livelo, *cashback*, descontos por antecipação de fatura, sorteios...”.

Outro item citado em relação às sugestões de melhoria foi a falta de segurança do banco, visto que questões como empréstimo e liberação de altos limites de crédito são facilitadas, o que pode dar margens para clonagem, falsificações e roubos, como citado pela entrevistada 1:

O sistema de segurança deles devia melhorar, vejo muitos relatos de pessoas que foram assaltadas e os assaltantes tiveram acesso muito fácil a empréstimos. Nunca aconteceu de fato comigo, mas já vi pessoas que já aconteceu e traz uma insegurança.

Portanto, de acordo com alguns entrevistados, seria importante o Nubank investir em melhorar a segurança do serviço do banco, que é uma das dimensões da qualidade dos serviços (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 2014; SILVA; MACHADO, 2021).

Os pontos negativos citados foram os mais recorrentes durante as entrevistas. Apenas uma pessoa respondeu que não vê necessidade de melhoria, ou seja, que está 100% satisfeita

com o serviço oferecido. A respeito da satisfação, a maioria dos entrevistados respondeu que, no geral, se sente satisfeita com o banco, visto que ele oferece tudo aquilo que promete a seus clientes. Em sequência, disseram que indicariam a plataforma para amigos com *feedback* positivo. O entrevistado 2 relatou: “Estou satisfeito. Acho que cumpre bem o papel deles: serviço simples, rápido e sem cobrar taxas”. A entrevistada 3 disse: “Estou satisfeita, porque eu busco praticidade e facilidade e o banco oferece isso”. Já o entrevistado 6 mencionou: “Estou satisfeito, porque atende praticamente tudo que eu preciso no dia a dia, além de ter um atendimento rápido. Eu indicaria com certeza, principalmente para quem ainda não tem conta em nenhum banco”.

No mercado de serviços, o objetivo final é a satisfação do consumidor e/ou usuário (DANTAS, 2018). Sendo assim, a *startup* Nubank é uma instituição que se mostra atenta aos interesses do usuário, segundo os entrevistados, e cumpre aquilo que é prometido na contratação do serviço, fazendo com que as expectativas dos usuários sejam alcançadas e eles permaneçam satisfeitos.

É importante que, mesmo oferecendo o que promete, a empresa continue se especializando para melhoria interna, considerando que os consumidores estão sempre mudando de comportamento (SOLOMON, 2016) e nem todos possuem *feedback* 100% positivo. A entrevistada 5 disse: “Existem outros bancos com programas melhores de benefícios”. Já a entrevistada 4 mencionou: “Não estou totalmente satisfeita, não sei se indicaria pelo meu desconforto com o banco, mas também não é algo que me faça largá-lo, mas não indicaria falando que é ótimo”.

Apesar de gerar satisfação na maioria dos usuários, nota-se que a instituição ainda possui pontos de melhoria, principalmente no quesito “segurança”. É necessário investir em confiabilidade, uma vez que ela representa um dos cinco indicadores de qualidade, conforme dito por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), e faz com que o cliente confie e permaneça utilizando o serviço oferecido.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos últimos anos, com a expansão da internet e de todas as tecnologias no geral, o meio de se comunicar e se informar passou a ser majoritariamente *online*, fazendo com que os mercados de bens e serviços se adequassem a essa nova realidade, incluindo as instituições financeiras.

Nesse contexto, as instituições financeiras buscam cada vez mais oferecer serviços variados, a fim de atender as necessidades de todo o seu público-alvo e, assim, aumentar cada vez mais o seu mercado. O Nubank surgiu na Era digital e nela firma sua constante expansão, sem deixar de lado a preocupação com a qualidade de atendimento e atenção às questões apresentadas por seus usuários.

Diante disso, o trabalho apresentado teve como objetivo principal analisar o serviço de atendimento ao consumidor do Nubank e entender como ele é avaliado pelos clientes. Para obter resultados, foram feitas entrevistas em profundidade com dez pessoas que são clientes do banco, seguindo um roteiro semiestruturado com questões a respeito de satisfação e conhecimento dos serviços oferecidos pela plataforma do banco Nubank. Os entrevistados foram selecionados por conveniência e são estudantes universitários no estado do Rio de Janeiro.

Os resultados obtidos mostram que os maiores atrativos oferecidos pela empresa, de acordo com os entrevistados, são praticidade, facilidade e rapidez. Esses atrativos foram citados por boa parte dos entrevistados. O público busca uma plataforma moderna que oferece recursos e serviços de forma prática e de fácil acesso, e o Nubank oferece exatamente essas características.

A maioria dos entrevistados respondeu que, em determinado momento, precisou do auxílio dos serviços de atendimentos oferecidos e foram bem instruídos, principalmente pelo *chat* no próprio aplicativo.

Em contrapartida, quando questionados a respeito dos pontos negativos da plataforma, as respostas mais recorrentes foram em relação à falta de segurança, o que mostra que esse é um ponto de possível melhoria para a instituição. Mesmo com a citação de pontos negativos, a maioria dos entrevistados se considera satisfeita com os serviços oferecidos.

Portanto, com a realização do estudo, foi possível observar os possíveis pontos de melhoria para a instituição. Como o número de entrevistados é pequeno em relação à quantidade total de usuários, não é possível generalizar os resultados obtidos. Porém, a pesquisa pode dar *insights* para o banco em relação a como oferecer serviços melhores e aumentar a satisfação de seus consumidores.

O estudo contribui para o meio acadêmico, uma vez que aborda um tema atual e recorrente, presente no dia a dia da maioria dos brasileiros que possuem acesso à internet. Auxilia no entendimento de um assunto muito abordado atualmente – *fintechs* – e mostra os pontos positivos e negativos de ser usuário de instituições financeiras digitais. Para a gestão

do banco Nubank, o estudo trouxe pontos de melhorias e exposição de problemas e expectativas que os usuários entrevistados possuem.

O estudo não se esgota com as questões abordadas, visto que tanto o consumidor aumenta suas expectativas, quanto o Nubank expande seu crescimento e serviços. Para próximos estudos, seria interessante investigar uma maior quantidade de usuários do Nubank, bem como usuários de outros bancos digitais. Além disso, seria interessante realizar estudos de caso dentro dos bancos digitais, investigando a perspectiva dos funcionários do banco, inclusive aqueles que trabalham nas áreas de atendimento ao cliente.

REFERÊNCIAS

- ARNER, D. W.; BARBERIS, J. N.; BUCKLEY, R. P. The Evolution of Fintech: A New Post-Crisis Paradigm? **University of Hong Kong Faculty of Law: Research Paper**, 2015.
- BLEIER, A.; HARMELING, C. M.; PALMATIER, R. W. Creating Effective Online Customer Experiences. **Journal of Marketing**, v.83, n.2, 2018.
- BLUT, M. *et al.* The Impact of Service Characteristics on the Switching Costs-Customer Loyalty Link. **Journal of Retailing**, v.90, n.2, 2014.
- CAMPOS, R. T. Marketing de Relacionamento e Atendimento ao Cliente. **Revista Inovação Tecnológica**, v.11, n.2, 2021.
- CHAUHAN, S.; AKHTAR, A.; GUPTA, A. Customer experience in digital banking: a review and future research directions. **International Journal of Quality and Service Sciences**, v.14, n.2, p.311-348, 2022.
- CHAUVEL, M. A.; GOULART, V. C. Como gerar valor para os clientes por meio dos Serviços de Atendimento ao Consumidor: o que mostram as pesquisas. **Cadernos EBAPE.BR**, v.5, n.4, p.01-16, 2007.
- CROLIC, C. *et al.* Blame the Bot: Anthropomorphism and Anger in Customer-Chatbots Interactions. **Journal of Marketing**, v.86, n.1, 2021.
- DANTAS, E. B. **Atendimento ao público nas organizações: quando o marketing de serviços mostra a cara**. Brasília: Senac DF, 2018.
- DARONCO, E. **Marketing de Serviços e Relacionamentos**. Rio Grande do Sul: Editora Unijuí, 2008.
- DING, Y.; KEH, H. T. Consumer reliance on intangible versus tangible attributes in service evaluation: the role of construal level. **Journal of Academy of Marketing Science**, v.45, 2017.

EBERLE, L.; MILAN, G. S.; DE TONI, D. Relações entre valor percebido, confiança e retenção de clientes: a comparação entre um modelo teórico e um modelo aninhado. **Revista de Administração da UNIMEP**, v.15, n.2, p.82-105, 2017.

ESPERIDIÃO, M. A.; BOMFIM, L. A. Avaliação de satisfação de usuários: considerações teórico-conceituais. **Caderno de Saúde Pública**, v.22, n.6, p.1267-1276, 2006.

FERREIRA, D. A.; OLIVEIRA, I. L. A intangibilidade e a materialidade das experiências de consumo de marca. **Líbero**, v.22, n.46, 2020.

FINTECH FUTURES. **Nubank aims for IPO Worth \$55 bn to beat traditional rivals**. 2021. Disponível em: <<https://www.fintechfutures.com/2021/08/nubank-aims-for-ipo-worth-55bn-to-beat-traditional-rivals/>>. Acesso em 10/09/2023.

FINTECHLAB. **Edição 2020 do Radar FintechLab detecta 270 novas fintechs em um ano**. 2020. Disponível em: <https://fintechlab.com.br/index.php/2020/08/25/edicao-2020-do-radar-fintechlab-detecta-270-novas-fintechs-em-um-ano/>. Acesso em 11/03/2024.

FITZSIMMONS, J. A. FITZSIMMONS, M.J. **Administração de serviços: operações, estratégias e tecnologia da informação**. 6.Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

GABRIEL, M.; KISO, R. **Marketing na era digital: conceitos, plataformas e estratégias**. 2.Ed. São Paulo: Atlas, 2020.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLDSTEIN, I.; JIANG, W.; KAROLYI, G. A. To FinTech and Beyond. **The Review of Financial Studies**, v.32, n.5, 2019.

GROTHAUS, M. **Nubank IPO: stock priced, trading on NYSE today as the Latin American fintech giant goes public**. 2021. Disponível em: https://www.fastcompany.com/90704675/nubank-goes-public-stock-priced-trading-on-nyse-today-as-the-latin-american-fintech-giant-gets-public?partner=rss&utm_source=rss&utm_medium=feed&utm_campaign=rss+fastcompany&utm_content=rss. Acesso em 07/10/2023.

GUNARATHNE, P.; RUI, H.; SEIDMANN, A. When Social Media Delivers Customer Service: Differential Customer Treatment in the Airline Industry. **MIS Quarterly**, v.42, n.2, 2018.

HSU, C. L.; LIN, J. C. C. Understanding the user satisfaction and loyalty of customer service chatbots. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v.71, 2023.

IBOPE CONECTA. **40% dos internautas brasileiros tem conta em banco digital**. 2019. Disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/Startups/noticia/2018/03/nubank-e-o-3-unicornio-brasileiro.html>>. Acesso em 02/09/2023.

JUANAMASTA, I. G. *et al.* The Role of Customer Service Through Customer Relationship Management (CRM) to Increase Customer Loyalty and Goog Image. **International Journal of Scientific & Technology Research**, v.8, n.10, 2019.

KAHTALIAN, M. **Marketing de Serviços**. In: Marketing Empresarial - Coleção Gestão Empresarial, FAE Business School/ Gazeta do Povo, 2002.

KIM, A.; AFFONSO, F. M.; DURANTE, K. M. Serendipity: Chance Encounters in the Marketplace Enhance Consumer Satisfaction. **Journal of Marketing**, v.85, n.4, 2021.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de Marketing**. 14.ed. São Paulo: Pearson, 2012.

KRIPKA, R.; SCHELLER, M.; BONOTTO, D.L. Pesquisa Documental: considerações sobre conceitos e características na Pesquisa Qualitativa. **Anais do 4º Congresso Ibero-Americano em Investigação Qualitativa**. Aracajú, 2015.

KUSHLEV, K.; DWYER, R.; DUNN, E. W. The Social Price of Constant Connectivity: Smartphones Impose Subtle Costs on Well-Being. **Current Directions in Psychological Science**, v.28, n.4, 2019.

LARIVIÈRE, B. *et al.* "Service Encounter 2.0": An investigation into the roles of technology, employees and customers. **Journal of Business Research**, v.79, p.238-246, 2017.

LIE, D. *et al.* Analysis of Mediation Effect of Consumer Satisfaction On The Effect Of Service Quality, Price and Consumer Trust on Consumer Loyalty. **International Journal of Scientific & Technology Research**, v.8, n.8, 2019.

LINS, B. F. E. A evolução da Internet: uma perspectiva histórica. **Cadernos ASLEGIS**, v.48, 2013.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. A. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia**. 7.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

LUGLI, V. A.; LUCCA FILHO, J. O Uso do Chatbot para a Excelência em Atendimento. **Revista Interface Tecnológica**, v.17, n.1, p.205–218, 2020.

MAGHSOODI, A.I.; SAGHAEI, A.; HAFEZALKOTOB, A. Service quality measurement model integrating an extended SERVQUAL model and a hybrid decision support system. **European Research on Management and Business Economics**, v.25, n.3, p.151-164, 2019.

MARQUES, F. B.; FREITAS, V.; PAULA, V. A. F. Cadê o Banco que estava aqui? O Impacto dos Bancos Digitais no Mercado Brasileiro. **Journal of Information Systems and Technology Management**, v.19, 2022.

MIGUEL, P. A. C.; SALOMI, G. E. Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços. **Production**, v.14, n.1, p.12–30, 2004.

MISISCHIA, C. V.; POECZE, F.; STRAUSS, C. Chatbots in customer service: Their relevance and impact on service quality. **Procedia Computer Science**, v.201, p.421-428, 2022.

MOTTA, G.; NASCIMENTO, D. R. L. Qualidade em serviços de atendimento ao consumidor (SAC): uma avaliação utilizando a escala Servqual e os critérios do Inmetro. **GESTÃO.org**, v.9, n.3, p.565–584, 2011.

NGAI, E.W.T. *et al.* An inteligente knowledge-based chatbot for customer service. **Electronic Commerce Research and Applications**, v.50, 2021.

NUBANK, R. Blog do Nubank. 2023. Disponível em: <<https://blog.nubank.com.br>>. Acesso em 08/11/2023.

PATEL, A. K. *et al.* Assessing customers' attitude towards online apparel shopping: A three-way interaction model. **Journal of Business Research**, v.164, 2023.

REBECCHI, A. B.; ROCHA, T. V. Robô Humano - Estudo sobre Humanização no Atendimento com Chatbot. **Anais do EMPRAD - Encontro dos Programas de Pós-graduação Profissionais em Administração**, São Paulo, 2020.

REIS FILHO, R. B.; CAMPOS, C. E. A. A humanização da comunicação nas mídias sociais: uma análise Nubank. **Caderno de Estudos em Publicidade e Jornalismo**, v.2, n.1, 2020.

ROCHA, B. **Nubank desponta em 2023 e super valor de mercado de grandes bancos**. 2023. Disponível em: <https://investidor.estadao.com.br/mercado/nubank-supera-valor-de-mercado-grandes-bancos/>. Acesso em 11/03/2024.

SANTANA, T. A. A *et al.* Análise do desempenho das companhias aéreas brasileiras através da escala SERVQUAL. **GEPROS: Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v.13, n.1, 2018.

SCHUEFFEL, P. Taming the Beast: A Scientific Definition of Fintech. **Journal of Innovation Management**, v.4, n.4, p.32–54, 2016.

SILVA, D. L. H. **Comunicando em serviços: um estudo de caso da Startup Nubank**. 2017. Disponível em: <<https://www.acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/55555/R%20-%20E%20-%20DAYSE%20LISLAINE%20HAIDINGER%20DA%20SILVA.pdf?sequence=1>>. Acesso em 10/09/2023.

SILVA, J. P. N *et al.* Nubank: Uma Visão Exploratória do Modelo de Negócios da Startup. **For Science**, v.6, n.3, 2018.

SILVA, L. M. T.; MACHADO, D. Q. Análise das dimensões da qualidade do serviço na Uber a partir da percepção dos seus usuários. **Revista Alcance**, v.28, n.2, p.179-196, 2021.

SILVEIRA, S. M. Organização e uso das bases de informação para o atendimento a clientes em call-centers. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.12, n.1, 2008.

SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 9.Ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

SOUZA, B. B. P.; GOSLING, M. M.; GONÇALVES, C. A. Mensuração do Mix de Marketing de Serviços, da Satisfação e da Lealdade em Clientes de um Banco de Varejo. **Revista Brasileira de Marketing**, v.12, n.02, p. 108–132, 2013.

TORRES JÚNIOR, N.; MIYAKE, D.I. A participação do cliente em processos de serviço e as implicações dos possíveis papéis do cliente na criação de valor. **Produto & Produção**, v.12, n.1, 2011.

VASCONCELOS, A. I. T. *et al.* O Papel das Experiências de Consumo na Construção da Imagem das Marcas: Um Estudo nas Companhias Aéreas. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v.9, n.1, 2015.

VENTURA, M. Pedagogia Médica. **Rev SOCERJ**, v.20, n.5, p.383–386, 2007.

WONG, I. A. Exploring customer equity and the role of service experience in the casino service encounter. **International Journal of Hospitality Management**, v.32, 2013.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J; GREMLER, D. D. **Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente**. Porto Alegre: AMGH, 2014.

ZEITHAML, V. A., PARASURAMAN, E., BERRY, E. **A Excelência em Serviços: Como superar as expectativas e garantir a satisfação completa de seus clientes**. São Paulo: Editora Saraiva, 2014.

Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:

L. G. FARIA, R. C. M. S. PAULA. Satisfação dos Clientes com Serviço de Atendimento ao Consumidor: O Caso Nubank. **Rev. FSA**, Teresina, v. 23, n. 2, art. 1, p. 3-28, fev. 2026.

Contribuição dos Autores	L. G. Faria	R. C. M. S. Paula
1) concepção e planejamento.	X	X
2) análise e interpretação dos dados.	X	X
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X