

**A digitalização financeira dos jovens de Cooperativas de Crédito: produtos e serviços
que influenciam essa transformação**

Por

Tadeu Ceccagno

Dissertação de Mestrado

Apresentado para o Programa de Pós-graduação em Administração

Faculdade Meridional - IMED

Faculdade Meridional

Dezembro, 2021

TADEU CECCAGNO

**A digitalização financeira dos jovens de Cooperativas de Crédito: produtos e serviços
que influenciam essa transformação**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade Meridional – IMED, como requisito obrigatório para a obtenção do grau de Mestre em Administração sob orientação do professor Dr. Vitor Francisco Dalla Corte.

Passo Fundo

2021

CIP – Catalogação na Publicação

C388d CECCAGNO, Tadeu

A digitalização financeira dos jovens de Cooperativas de Crédito: produtos e serviços que influenciam essa transformação / Tadeu Ceccagno. – 2021.
60 f., il.; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade IMED, Passo Fundo, 2021.

Orientador: Prof. Dr. Vitor Francisco Dalla Corte.

1. Inovação – Digitalização financeira. 2. Cooperativismo. 3. Estratégia – Gestão Mudança. I. DALLA CORTE, Vitor Francisco, orientador. II. Título.

CDU: 658.012.2

Catálogo: Bibliotecária Angela Saadi Machado - CRB 10/1857

Autor: Tadeu Ceccagno

Título: A digitalização financeira dos jovens de Cooperativas de Crédito: produtos e serviços que influenciam essa transformação

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* – Mestrado em Administração – da IMED, como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Passo Fundo, 20 de dezembro de 2021.

Prof. Dr Vitor Francisco Dalla Corte (Professor Orientador – IMED) – Presidente

Prof. Dr. Dieisson Pivoto (PPGA – IMED) – Membro

Prof^ª. Dr^ª. Giana de Vargas Mores (PPGA – IMED) – Membro

Prof. Dr. Kenny Basso (Pesquisador Cooperando) – Membro

Agradecimentos

Agradeço inicialmente a Deus, pela saúde e oportunidade de concluir este Mestrado. À minha filha Sofia e esposa Juliana, por todo apoio nos momentos de dúvida e compreensão pelos momentos de ausência. A todos meus familiares, muito obrigado pelas palavras de carinho, de motivação e incentivo. Sou grato aos meus primeiros educadores, meu pai Inésio e minha mãe Sarita, exemplos de vida, dedicação, apoio, perseverança e fé.

Meu muito obrigado a todos os colaboradores e professores convidados e docentes do PPGA da IMED, em especial ao meu orientador Dr Vitor Francisco Dalla Corte, um grande amigo que tive o privilégio de conhecer. Você contribuiu muito para minha formação como pessoa e como aluno, sempre disponível, seguro e interessado no meu desenvolvimento.

Sou grato também aos professores que compuseram minha banca, obrigado por compartilharem conhecimento, pelas contribuições e sugestões. A vocês, minha estima, respeito e admiração.

Gostaria de agradecer aos meus colegas do Mestrado que trilharam este caminho comigo, pelas alegrias, pelas dúvidas e incertezas, mas principalmente pelo coleguismo e troca de experiências de vida. Agradeço ao SESCOOP RS e à SICREDI Ibiraiaras RS/MG pelo incentivo e ajuda.

Um especial agradecimento aos meus Gestores e Líderes, que sempre me apoiaram e encorajaram para esta caminhada. Aos meus colegas de trabalho e de área, pelas muitas vezes que supriram minha ausência, dando suporte e assumindo tarefas. Obrigado, e espero que o resultado deste trabalho seja proveitoso.

Enfim, a todos que de uma forma direta ou indireta colaboraram para o exitoso estudo, o meu muito obrigado.

Resumo

A digitalização trouxe impactos e alterou a forma de como as pessoas se relacionam e se comunicam, deixando processos e ações mais simples, ágeis e claros. Entretanto, com a entrada de grandes concorrentes digitais no setor financeiro, esta transformação não está próxima de acabar. Nesta mesma velocidade, a digitalização se acentuou, propondo um novo jeito de pensar e agir também no Cooperativismo de Crédito, que faz parte deste contexto. Sobre este tema, vários autores têm se debruçado a investigar essa tendência e assim identificar potencialidades e insucessos no processo de digitalização. Este estudo teve como objetivo investigar este fenômeno e a relação entre os produtos bancários que influenciam a digitalização financeira dos jovens em uma Cooperativa de Crédito. Para isso, foram utilizados dados secundários, análises de variáveis através de estatística descritiva, análises inferenciais com regressão linear múltiplas, comparativos de médias e regressão logística binária. Para verificar o nível de explicação dos modelos propostos, foi utilizado o R^2 de Nagelkerke. Como resultados, a utilização do cartão de débito foi o preditor mais significativo para a utilização de canais [$\text{Exp}(\beta) = 11,016$; I.C 95% = 8,959 a 13,546], podendo-se dizer, neste contexto, que o jovem que utilizar cartão de débito tem 11 vezes mais chances de utilizar o produto canais. Verificou-se também que a variável cartão de crédito impulsiona 6 vezes mais a utilização de canais [$\text{Exp}(\beta) = 6,990$; I.C 95% = 5,232 a 9,337], o que, nesta pesquisa, foi considerado digitalização financeira dos jovens. A partir dos resultados obtidos, objetivou-se contribuir estrategicamente para a organização propondo ações comerciais para o setor.

Palavras-chave: Digitalização Financeira. Gestão da Mudança. Cooperativismo. Estratégia.

Abstract

The financial digitalization used by the young people in Credit Cooperatives: Products and services that influenced a transformation

The digitalization impacted and altered the way people communicate and relate to each other, allowing fast, clear and simple methods of doing business. However, with the arrival of great digital competitors in the financial sector, this transformation is not near the end.

In this speed, the digitalization also intensified, presenting a new way of thinking and acting also in cooperatives of credit, as it is a part of the same context. Many authors intensified research and investigated the subject about this tendency of identify potentials and failures in the process of digitalization. The objective of this study was to investigate this phenomenon and the relation between the products of doing banking which influenced the digitalization of young people in a credit cooperative. For that, secondary methods were used, the analysis of variables through descriptive statistics, inferential analysis with multiple linear regression, media discrepancies and logistic binary regression. To prove the level of proposed models, the R^2 of Nagelkerke was used. The result shows that the debit card was the most significant provider for the following channels. $[\text{Exp}(\beta) = 11,016; \text{I.C } 95\% = 8,959 \text{ a } 13,546]$. As a conclusion, in this context, we can say that the young person who uses the debit card has 11 times more chances to use the channels products. It is noticeable that the credit card variable stirs 6 times more the utilization of channels $[\text{Exp}(\beta) = 6,990; \text{I.C } 95\% = 5,232 \text{ a } 9,337]$. This paper considered, the financial digitalization used by young people. And the finding results, contributed to the organization setting up commercial strategies, for the department sector.

Key-words: Financial Digitalization. Management Changes. Cooperatives. Strategies.

Lista de Figuras

Figura 1. Evolução da quantidade de cooperados.....	16
Figura 2. Modelo de Digitalização Bancária	38

Lista de Tabelas

Tabela 1. Caracterização da amostra	40
Tabela 2. Análise descritiva dos dados (ISA).....	42
Tabela 3. Análise descritiva dos dados (Margem de Contribuição)	43
Tabela 4. Análise descritiva dos dados (ISA X MC).....	43
Tabela 5. Produtos (ISA) de oferta básica que direcionam MC	44
Tabela 6. Análise descritiva dos dados (Principalidade)	45
Tabela 7. Análise descritiva dos dados – ISA Cesta de Relacionamento x Principalidade.....	46
Tabela 8. Análise descritiva dos dados – ISA Cartão de Crédito x Principalidade.....	46
Tabela 9. Análise descritiva dos dados – ISA Cartão de Débito x Principalidade	47
Tabela 10. Análise descritiva dos dados – ISA Cheque Especial x Principalidade.....	47
Tabela 11. Análise descritiva dos dados – ISA Débito em Conta x Principalidade	48
Tabela 12. Análise descritiva dos dados (Digitalização Bancária).....	48
Tabela 13. Análise descritiva dos dados (Canais x Principalidade)	49
Tabela 14. Propensão dos Jovens a utilizar Canais Digitais.....	50

SUMÁRIO

Introdução	10
Objetivos	12
Geral	12
Específicos	12
Fundamentação Teórica	14
Cooperativismo: Participação e Governança	14
Gestão Estratégica do Relacionamento	18
Gestão de Mudanças: da Tecnologia e Digitalização	22
Análise da Base de Dados e Modelos	40
Caracterização da Amostra	40
Análise Descritiva dos Dados	42
Conclusões	53
Limitações da Pesquisa e Sugestões para Estudos Futuros	55

Introdução

Pensar em compra e venda atualmente implica pensar também qual será a forma de pagamento e recebimento adotada neste processo, diferente de outras épocas em que o máximo que acontecia era precisar definir se o trâmite teria como moeda alguns produtos de troca ou dinheiro em espécie. Este é o resultado da modernidade e tudo que veio na bagagem dela. Hoje, a tecnologia e a digitalização dos serviços ampliaram significativamente o leque de possibilidades, sejam elas realizadas de forma presencial, no ambiente físico ou online, nas mais diferentes plataformas e aplicativos disponíveis no mercado.

Para efetuar qualquer pagamento, devido às tantas alternativas que o cenário econômico/financeiro hoje oferece, o cliente possui várias opções disponibilizadas: cheques, transferências, depósitos, cobrança, DOCs, TEDs, PIX, dentre várias outras que poderão surgir no mercado e atender a demanda de clientes mais atentos às constantes novidades neste setor.

Essas alternativas surgem a todo instante e precisam de suporte, tanto técnico como humano, pois apesar de ser inquestionável a amplitude da inserção e a importância da presença da tecnologia no mercado financeiro, ela não descarta a atuação humana, que precisa estar apta para atuar neste espaço, conciliando diferentes perfis e necessidades, a fim de atender com excelência a sua clientela (Barrionuevo, 2004). Ainda, Barrionuevo (2004) defende a importância de se conhecer a fundo os clientes, bem como suas necessidades e perspectivas com relação ao produto em questão.

E ao falar em clientes, precisa-se mencionar o tanto que eles mudaram no decorrer dos anos. De acordo com a publicação do Banco Central do Brasil (2021), no seu relatório de Cidadania Financeira de 2020, o público jovem está chegando às agências bancárias cada vez mais cedo, precisando de suporte e orientação e exigindo um novo formato de atendimento.

Sobre este aspecto, Bharadwaj, Sawy, Paylou e Vekatraman (2013) e Schwab (2016) afirmam que através da internet móvel e da inclusão de novas ferramentas, a Transformação Digital adentrou às agências bancárias, renovando o perfil das organizações e dos negócios realizados nelas, conciliando antigos formatos às necessárias adequações, criadas pela adesão dos novos perfis.

Para as suas necessidades, os jovens buscam recursos rápidos, fáceis e práticos. Optam pelo que está acessível a todo o momento, pois valorizam estar no domínio da situação. Além disso, é típico da classe a aproximação por finalidades e os vínculos selados por parcerias. Os jovens têm urgência para o que é de seu interesse, apesar de nem sempre terem a mesma preocupação com as responsabilidades. De acordo com Ceretta e Froemming (2011), é característico desta geração nascida no início dos anos 90 ser absolutamente digital, bem informada e consumista. Segundo as autoras, é um segmento apaixonado pela tecnologia, pela mídia e suas ferramentas de transmitir informações, usando vários aparelhos simultaneamente sem qualquer dificuldade.

Por estas características, é fato que dispor de um banco na palma da mão, atendendo as necessidades a qualquer momento, através dos mais diferentes recursos, é algo que atrai a estas gerações emergentes, que já nasceram predispostas ao mundo tecnológico e a todos os benefícios que ele traz consigo.

Junto com estas novas gerações de consumidores, surge também novas empresas, como Startups e Fintechs, e de acordo com Schuh (2021), as tradicionais instituições financeiras foram levadas a correr contra o tempo e se adaptarem a esta transformação digital, aplicando-se inclusive às cooperativas de crédito que são muito conhecidas pelo seu relacionamento com os seus associados.

Corroborando com este contexto, segundo a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) (2021), cada vez mais os clientes estão precisando de serviços digitais e o

banco correu para intensificar novos produtos e serviços nesses canais. Ainda, o total de transações bancárias registradas em 2020 teve crescimento de 20%, o maior dos últimos anos, destacando-se o Mobile Banking e Internet Banking com 66% do total de transações, aproximadamente 68,7 bilhões (FEBRABAN, 2021).

Esta realidade também se aplica nas Cooperativas de Crédito, pois também compõem o Sistema Financeiro Nacional e fazem parte deste cenário, investindo fortemente em transformação digital. Portanto, evidencia-se uma corrida por simplificar a vida e as relações com os clientes e associados. E não se trata da busca da tecnologia pela tecnologia, mas sim da tecnologia para o negócio. Contudo, focando no negócio, emerge a necessidade de identificar quais produtos ou serviços oferecidos pela Cooperativa influencia a digitalização dos jovens.

Neste contexto, considerando a representatividade do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo no Sistema Financeiro Nacional que, de acordo com dados do Banco Central (BACEN) (2021), atualmente é de 3,8% nos ativos totais e 5,1% da carteira de crédito, torna-se relevante e oportuno a realização deste trabalho, pois as Cooperativas de Crédito assumem papel fundamental para a economia do país, podendo este estudo impulsionar as mudanças necessárias de comportamento e infraestrutura nos sistemas digitais nestas entidades.

Objetivos

Geral

Analisar as variáveis que influenciam na digitalização financeira dos jovens em uma Cooperativa de Crédito.

Específicos

a) Mensurar a utilização de produtos e serviços bancários que fazem parte do portfólio oferecido aos associados e a sua relação com a digitalização financeira;

- b) Verificar os níveis de Margem de Contribuição dos jovens na Cooperativa;
- c) Analisar o indicador de Principalidade dos associados com a Cooperativa;
- d) Mapear o grau de utilização dos canais digitais entre o público jovem;

Fundamentação teórica

O embasamento teórico para este trabalho está organizado em quatro seções, sendo que na primeira discussão, o objetivo é delinear como pano de fundo as Cooperativas de Crédito, sua importância enquanto agente financeiro para a sociedade, trazendo, também, aspectos sobre sua governança; no segundo capítulo, apresenta-se a Gestão Estratégica do Relacionamento, no qual foram abordadas as principais discussões e pensamentos de autores acerca do tema; no capítulo três, são mencionados temas referentes à Gestão da Mudança, Tecnologia e Digitalização, explanando como essas barreiras vêm sendo vencidas, e por sua presença, aproximando cada vez mais os clientes das empresas; por último, o capítulo quatro, traz o tema da Transformação Digital, mostrando como essa era trouxe consigo muita praticidade, estimulando e facilitando as relações comerciais.

Cooperativismo: Participação e Governança

Cooperativismo é uma forma de organização, com o objetivo de prestar serviços aos seus associados, através de uma gestão democrática e participativa, sem fins lucrativos. É uma prática que busca atender as necessidades dos seus cooperados. Segundo Oliveira e Guimarães (2021), o sistema cooperativista busca por meio da propriedade coletiva e gestão democrática, a valorização do ser humano. Ainda segundo os autores, as cooperativas surgiram como alternativa financeira à exploração do sistema capitalista, buscando a satisfação das necessidades e não apenas acumular lucros. Os recursos gerados acabam sendo investidos na própria região, promovendo a aplicação dos recursos privados, apesar dos correspondentes riscos em favor da própria comunidade na qual se desenvolve.

Considera-se cooperativismo, de acordo com o artigo 4º da Lei 5.764 de 1971, a “sociedade de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais

sociedades pelas suas características próprias”. As cooperativas estão alicerçadas em princípios e valores, dentre eles a solidariedade, a democracia, a ajuda mútua, a responsabilidade com o próximo e a igualdade, que contribuem para um futuro social e econômico mais seguro, ressaltando os valores éticos de honestidade, franqueza, responsabilidade social e cuidado com o próximo.

O Cooperativismo está organizado em um sistema mundial, a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), com sede em Bruxelas (Bélgica), que reúne, representa e presta assistência às organizações cooperativas no mundo inteiro. Segundo a ACI (2021), mais de 12% da população mundial é cooperativada em uma das 3 milhões de cooperativas que existem no mundo, e geram ingressos de USD 2,14 bilhões na economia, ao mesmo tempo em que fornecem serviços e infraestrutura necessária para a sociedade prosperar.

Os princípios cooperativistas são uma série de alinhamentos gerais pelos quais se regem as cooperativas constituindo a base filosófica do movimento cooperativo e, conforme a entidade, os princípios são derivados das normas que se puseram a si mesmos, os chamados Pioneiros de Rochdale, e são aplicados desde a fundação da primeira cooperativa do mundo, na Inglaterra, em 1844, sendo: 1) adesão voluntária e livre; 2) gestão democrática; 3) participação econômica dos membros; 4) autonomia e independência; 5) educação, formação e informação; 6) intercooperação e 7) interesse pela comunidade.

Responsável pelo fomento e defesa do sistema cooperativista brasileiro, foi criada em 1969 a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), durante o IV Congresso Brasileiro do Cooperativismo, e possui como missão promover um ambiente favorável para o desenvolvimento das cooperativas brasileiras, por meio da representação político-institucional (OCB, 2021).

De acordo com a Organização das Cooperativas do Brasil (OCB, 2021), um dos indicadores mais importantes para o cooperativismo são os cooperados. Atualmente, são mais

de 15,5 milhões de pessoas que participam deste movimento, representando 7% da população brasileira. Ainda conforme a OCB (2021), o cooperativismo emprega no mundo mais de 250 milhões de pessoas e está presente em mais de 100 países.

Ainda segundo a OCB (2021), cooperativismo é mais que um modelo de negócio, é uma filosofia de vida que busca transformar o mundo em um espaço mais justo, equilibrado e feliz. O Cooperativismo exprime a possibilidade de unir o desenvolvimento econômico e o desenvolvimento social, a produtividade e a sustentabilidade, o indivíduo e o coletivo.

Recentemente, o Banco Central do Brasil divulgou o Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC), referente à data-base de dezembro de 2020. De acordo com estes dados do Banco Central, o Cooperativismo de crédito continua se destacando como relevante provedor de crédito aos seus associados, com crescimentos acima da média dos demais segmentos, fator fundamental para promover a concorrência e para a eficiência do Sistema Financeiro Nacional (SFN) como um todo.

De acordo com este relatório, e com o gráfico abaixo (Figura 1), a quantidade total de cooperados atingiu 11,9 milhões de associados em dezembro de 2020 (considerando CPFs e CNPJs distintos), crescendo cada vez mais a representatividade de associados PJ. Nota-se que o percentual da população associada a cooperativas de crédito, aumentou em todas as regiões, alcançando 4,9% no país.

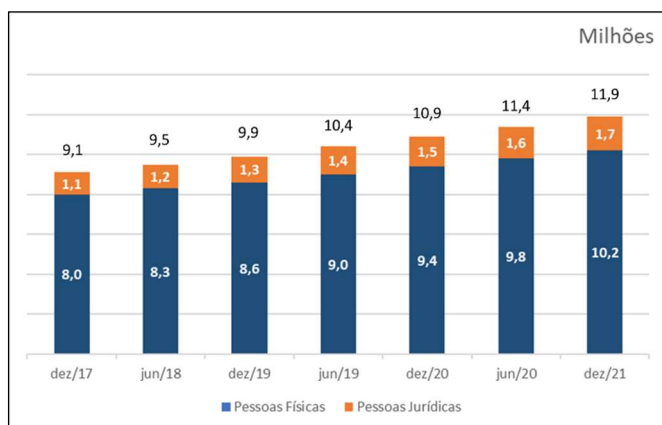


Figura 1. Evolução da quantidade de cooperados
Fonte: Panorama do Sistema de Crédito Cooperativo (2021).

Ainda segundo o Banco Central, os ativos totais do SNCC atingiram o valor de R\$ 371,8 bilhões em dezembro de 2020, registrando um crescimento anual de 35,8%, enquanto no Sistema Financeiro Nacional, a elevação foi de 21,5%. Esta evolução aconteceu em um ano atípico, marcado por grandes desafios decorrentes da pandemia da Covid-19, consolidando o maior nível de crescimento do cooperativismo de crédito.

E justamente por ser um ano diferente dos demais, com tantas regras e protocolos a seguir, os quais consideram fundamental o distanciamento entre as pessoas e o isolamento em caso de contágio pelo vírus, o aumento dos percentuais de associados a cooperativas de crédito vem para reafirmar um aspecto que surgiu e tem ganhado força diariamente no cenário financeiro: a importância da inserção da tecnologia da digitalização dos serviços, tidos como estratégia de relacionamento eficaz entre cooperativas e associados, mesmo que estas tenham estrutura e filosofia de trabalho bem particulares.

Para possibilitar um atendimento consistente ao cliente, prezando pelo vínculo entre as partes, alicerçado pela confiança, pelo compromisso e pela segurança que o período exige, em razão da existência de tantas medidas sanitárias protetivas, a opção pela digitalização e o fortalecimento deste método permitiram a continuidade dos trabalhos a distância, sem comprometer a qualidade dos serviços oferecidos.

Neste sentido, o Banco Central do Brasil (BACEN), autarquia federal integrante do Sistema Financeiro Nacional, contribui com uma série de ações para que os brasileiros tomem decisões financeiras conscientes. Segundo o Bacen (2021), promover a educação financeira desde cedo é um dos caminhos que ajuda nos aspectos familiares, refletindo positivamente na vida como um todo.

Gestão Estratégica do Relacionamento

Pensar em cooperativismo implica pensar em relacionamento, em vínculo em prol do desenvolvimento mútuo e sustentável dos envolvidos. O estreitamento de relações com o cliente é essencial para toda e qualquer empresa que almeja um crescimento fundamentado na fidelização, que por sua vez, é um fator que fortalece as relações e gera uma coparticipação, que estimula o elo de confiança entre as partes.

A fidelização do cliente é fundamental, pois resulta num relacionamento íntegro e consistente de longo prazo. Para que ela aconteça, é preciso que a empresa conheça o cliente, identifique características, necessidades e desejos, a fim de utilizar tais informações para estreitar o relacionamento, criando facilidades para os clientes e barreiras para a concorrência. Portanto, os bons gestores empresariais devem detectar oportunidades e ameaças aos seus negócios, observando a insatisfação ou recusa de seus clientes, através dos sinais emitidos por eles, reconfigurando, assim, sua forma de abordagem.

Segundo Vasconcelos (2004), a relação com o cliente é crucial, tanto que a ótica transacional cede espaço à relacional nas empresas que são bem-sucedidas no mercado. Por isso, segundo ele, ganham destaque os negócios onde o gerenciamento de produtos e/ou serviços está sendo substituído pelo gerenciamento de clientes, mesmo porque, reter e fidelizar clientes torna-se mais econômico que reconquistá-los, sem contar no desgaste que a tentativa da reconquista pode gerar, especialmente na questão da credibilidade.

A fidelização de clientes consiste em manter fiéis os consumidores conquistados pela empresa, incluindo tanto novos clientes que passam a comprar ou contratar mais vezes quanto os clientes mais antigos e seguem preferindo a empresa. Para Pereira e Bastos (2009), a fidelização é aspecto de suma importância para o sucesso das organizações, especialmente em segmentos mais competitivos, possibilitando assim as organizações ficarem mais tempo no mercado e liderando o segmento.

Mowen e Minor (2006) apontam que a fidelidade à marca é um importante fator relacionado ao comportamento do consumidor. Ela é fruto da satisfação com o processo e do compromisso com o resultado, que produzem segurança nas relações. Em outras palavras, o consumidor torna-se fiel à qualidade do produto, não ao preço que ele apresenta.

Neste sentido, se o foco for criar e estreitar os vínculos com jovens clientes, a perspectiva de êxito da empresa se amplia ainda mais, visto a maior expectativa de atuação do jovem no mercado e no campo de negociações, bem como a natural atração que este público apresenta pelo conforto gerado pela empresa que lhe oferece inúmeros recursos de atendimento e múltipla acessibilidade aos recursos, facilitando as transações rotineiras e oportunizando a comodidade e segurança essenciais, num cenário em que o tempo cada vez é mais escasso e agilizar transações torna-se prioridade.

Todavia, cabe destacar que a ampla oferta de recursos dos mercados corporativos nem sempre é uma alternativa fácil de se realizar através de meios tecnológicos (Vasconcelos, 2004). Muitas vezes, o fator humano assume o posto-chave, de forma que o profissional de vendas se mostra como essencial na gestão do relacionamento entre fornecedor e cliente, administrando o fluxo das relações resultantes deles.

Neste aspecto, então, percebe-se a força que o marketing possui, bem como sua influência sobre as pessoas. Para Yamashita e Gouvêa (2020), o marketing de relacionamento possui formas diversas de se apresentar ou praticar, porém, o espírito principal visa a manutenção de clientes leais, lucrativos e duradouros. Sheth, Parvatiyar e Sinha (2012) e Agariya e Singh (2011), por sua vez, consideram o marketing de relacionamento um processo contínuo, engajado em atividades e programas para criação de valor visando a retenção do cliente. Em síntese, os estudos apontam para um trabalho constante, recíproco e realizado com vistas a conquistar e manter a fidelidade do cliente, através de um acompanhamento contínuo.

De acordo Yamashita e Gouvêa (2020), há um consenso entre as empresas de que uma estratégia voltada ao relacionamento, proativa, sem descuidar e desprezar o fator humano, pode ser muito favorável e salutar para o desenvolvimento das relações. E quanto mais esta relação for convincente, mais facilmente seduzirá o cliente para um comportamento de consumo. Assim sendo, nota-se que é pelo marketing que perpassam as relações de mercado, e é por ele que ocorre o encantamento do cliente com vistas à indução do consumo, amparado na justificativa da necessidade, conforto e bem-estar.

Em relação ao consumo, Sheth, Mittal e Newman (2001) defendem que o comportamento do consumidor é definido como as atividades físicas e mentais realizadas por clientes de bens de consumo e industriais, que resultam em decisões e ações, como comprar e utilizar produtos e serviços, bem como pagar por eles. É este comportamento que interessa, bem como os fatores que influenciam as estratégias de relacionamento, ao se efetuar uma avaliação da interação dos jovens com as Cooperativas de Crédito.

Em vista disso, Rocha (2004) entende que fatores culturais, sociais, pessoais, psicológicos, políticos, econômicos, tecnológicos, ambientais e mercadológicos influenciam o comportamento de compra dos consumidores. Contudo, Mowen e Minor (2006) defendem que o comportamento de compra passa por um processo de tomada de decisão, sendo, portanto, um processo construtivo, influenciado pela dificuldade do problema.

Em recente estudo realizado com um grupo de universitários no Paraná, Chiusoli, Kuniski, Heerd e Silva (2021) diagnosticaram que o comportamento de compra dos consumidores entrevistados vem sofrendo mudanças, onde a facilidade de acesso é o que mais influencia o processo e decisão. Neste estudo, 42% dos entrevistados optam por compras realizadas pelo celular e 82% se sentem satisfeitos com o processo. A internet evoluiu e tornou tudo muito mais rápido, em únicos toques, simplificando a operação.

A interação do cliente nos diferentes mercados transcorre sobre o aspecto do relacionamento e reforça a importância do vínculo, para o êxito do compromisso firmado. Assim, prestar sempre um ótimo atendimento aos clientes e cooperados, e zelar pela qualidade dos produtos e serviços prestados, visando a satisfação e fidelização, que alicerçam a condição de estabilidade, força e competitividade das empresas e torna-se fator fundamental para sua permanência dela no mercado.

Dessa forma, agregar valor aos serviços torna-se sinônimo de investir no sucesso da empresa. Corrêa e Caon (2006) afirmam que um cliente fiel será um cliente retido e um agente de marketing, divulgando sua satisfação em seu círculo de influência, auxiliando a entidade na conquista de novos clientes e ampliação de mercado. E não há melhor propaganda que usar a própria história de satisfação como exemplo, ainda mais entre um público com acessos comunicacionais diversos e com perfil altamente influenciável, como é o caso do jovem, que está em constante busca por referenciais, e necessita, por isso, de um ancoradouro seguro para alicerçar e prospectar seus negócios. Em relação ao público jovem, considera-se a presença inegável da tecnologia no cotidiano deste cliente, que se sentirá bem mais seduzido se a linguagem utilizada para atender seus anseios for equivalente a que ele domina.

Em outras palavras, para convencer, manter e ampliar o vínculo com os jovens clientes, nada melhor do que oferecer serviços mediados pela tecnologia, onde a digitalização desburocratiza e facilita trâmites e processos, estimulando a relação de continuidade dos serviços, pela constante interação e oferta de soluções, para os mais diferentes problemas.

No que tange o cenário financeiro, os trâmites bancários, que por si só já trazem consigo uma carga semântica negativa - embora hoje este conceito já não defina mais o que é o cotidiano de uma agência bancária: a ideia de demora, dificuldade exigências múltiplas e muito tempo envolvido para qualquer procedimento realizado, fatores que desestimulavam a

relação - , oferecer alternativas práticas é a maneira mais rápida e assertiva de atingir o alvo com precisão, e conseqüentemente, gerar benefícios para todos. Assim, tecnologia e digitalização tornam-se palavra se ordem.

Gestão de Mudanças: da Tecnologia e Digitalização

O mundo vive um novo paradigma e exige movimentos múltiplos da empresa que quer se destacar no mercado. Para sua perenidade e sustentabilidade, ela precisa romper fronteiras sociais e geográficas, aproximando-se do cliente. Neste contexto, Machado e Neiva (2017) apontam que as práticas de gestão de mudança possuem interferência nos resultados obtidos, tendo uma relação significativa entre as práticas de gestão e os resultados percebidos com a mudança promovidas na organização.

Nesse sentido, Kellezi (2014) aponta que os mercados e as relações comerciais tornaram-se globais, exigindo atenção às transformações no cenário econômico, pois cada dia aumenta a disputa e a concorrência. Para sobreviver a ela, cabe a constante atualização. A globalização e a evolução da tecnologia criaram um novo perfil para a economia, obrigando empresa e consumidor a mudarem sua maneira de se comportar ante ao fluxo compra e venda.

Essa mudança, segundo Schwab (2016), iniciou através da chamada terceira revolução industrial, introduzida na década de 1960, através popularmente revolução digital, que impulsionou o desenvolvimento das ciências da computação e da programação de algoritmos, dos semicondutores e hardwares, da computação pessoal e da internet. Assim, as novas tecnologias surgiram no setor econômico, com o intuito de favorecer os trâmites, facilitando para que os consumidores tenham suas demandas atendidas a qualquer hora do dia e em qualquer lugar.

Dentro deste cenário de novas tecnologias para serviços bancários, o Banco Central (2021) nos mostra que o novo modelo de transferências e pagamentos instantâneos, o PIX, lançado em 2020 vem tendo taxas de crescimento média acima de 50% ao mês em 2021. Segundo a autarquia - em maio de 2021 – 87,6 milhões de cidadãos brasileiros cadastraram acesso, estando presente em mais de 157 milhões de contas, movimentando 1,4 trilhões de reais até a presente data. E dentre os usuários, o relatório aponta ainda que 38,39% das transações foram realizadas pelo público jovem de até 29 anos de idade.

Esta modalidade mostrou-se um tanto atrativa, especialmente neste público jovem, que já não sabe mais viver sem ter acesso aos cartões, home banking, PIX entre outros tantos recursos que hoje fazem parte da sua rotina. Portanto, a tecnologia faz com que a informação chegue mais rápido e de forma mais intensa, ampliando significativamente o campo de abordagem para a oferta do produto. Todavia, é importante que esta explosão de informações não se transforme num empecilho, tendo em vista que nem todos os clientes gostam deste frequente contato, pois zelam pela privacidade.

Neste aspecto, Silva e Zambom (2006) ressaltam a necessidade de utilizar o marketing de permissão, pois os clientes podem não gostar de ser incomodados com informações constantes. Ainda, advertem, que conectar-se com o cliente é importante, mas é fundamental que se faça com a permissão dele, a fim de respeitá-lo em seu espaço.

Por isso, não basta a tecnologia ser inserida no perfil da empresa, é preciso avaliar a melhor forma de fazer esta inserção com base no perfil do cliente que ela possui. Santos (2018) comenta que além de os bancos terem novos escritórios digitais para atendimento ao público é necessário conhecer a fundo seus clientes, o que eles necessitam, em que momento irão precisar do produto, quais são as suas preferências, ou seja, o que realmente é necessário fazer para atender às suas necessidades.

Isso significa projetar o atendimento buscando conhecer, estudar e monitorar o comportamento dos consumidores, atingindo diretamente a expectativa dos diversos grupos que existem. Ou seja, a abordagem realizada ao jovem consumidor deve ser distinta daquela feita para o cliente que possui mais idade, diferentes visões de investimento e maior incredulidade ante às novas formas de apresentar o produto, pois dependendo da etapa, as prioridades e hábitos de consumo podem mudar bastante, oscilando conforme cada ciclo de experiências que está sendo vivenciado.

Neste contexto, para Perides, Vasconcellos e Vasconcellos (2020), as organizações tradicionais precisam se adaptar a esta nova realidade, adequando seus processos e produtos rapidamente, exigindo no entanto, uma mudança cultural que envolve novas formas de pensar e trabalhar e entende que tais mudanças enfrentam resistências dentro das organizações. Porém, apesar deste conflito entre os extremos perfis de clientes, é fato que a tecnologia está cada vez mais presente e que a tendência é que os consumidores passem a estar cada vez mais conectados por meio de diversas plataformas. Com isso, cabe as empresas pensar a melhor forma de estar nestes espaços, a fim de conseguir estabelecer um bom relacionamento com seus consumidores, satisfazendo suas demandas. Do contrário, estarão abrindo espaço para que a concorrência conquiste seu mercado consumidor.

Outro aspecto que chama atenção e soma-se às necessidades do perfil do público jovem é que, atualmente, o atendimento ao cliente se tornou muito mais dinâmico. Por isso, a empresa precisa estar preparada para atender as necessidades dos seus consumidores de forma imediata, oferecendo, ao cliente, informações sobre o produto, antes mesmo de ele ir em busca delas.

Sendo assim, é fato a necessidade de inovar, tanto quanto é verídico que para inovar é preciso conhecer o consumidor. O melhor caminho para as empresas, portanto, é buscar sua competitividade a partir do estudo do comportamento do consumidor, atingindo com mais

precisão os objetivos, uma vez que tecnologia e comportamento são as palavras de ordem. Se a empresa não estiver presente na plataforma que o seu consumidor está, ou se estiver, mas não interagir com ele de forma satisfatória, outra empresa rapidamente oferecerá a informação que ele procura e tomará o seu lugar.

Por essa razão, torna-se fundamental que as instituições financeiras entendam que seus clientes carecem de diferentes abordagens. Cada perfil determina qual é a melhor maneira de a instituição oferecer os produtos e serviços, e é esta compreensão que fará a diferença para o sucesso ou insucesso da relação.

A transformação digital é um fato, tanto quanto compreender que esta nova era precisa conciliar diferentes públicos, motivando-os e preparando-os para projeções futuras, inegavelmente norteadas por ferramentas tecnológicas que, dia a dia dominam mais o cenário financeiro. Essa situação exige do consumidor um certo preparo, que lhe dê segurança na hora de adquirir um bem ou fazer um investimento, visto que são grandes os riscos de ter que lidar com situações complexas e indesejadas.

Transformação Digital

A era digital trouxe consigo inúmeras mudanças, nos mais diferentes setores. As tecnologias surgiram para facilitar os serviços, instituindo-se como o meio mais eficiente para permitir que os trabalhos cotidianos sejam realizados de maneira simples e rápida, uma vez que instigam ao novo, ao prático e estimulam relações de fidelidade. No setor financeiro e bancário não é diferente. A tecnologia chegou e assumiu o protagonismo, facilitando processos habituais e a vida dos clientes, estreitando o vínculo deles com as instituições financeiras, fortalecendo a fidelização com as mesmas.

A era da digitalização no âmbito bancário, iniciada com a introdução de caixas eletrônicos, em meados de 1983, poupando horas de trabalho dos funcionários e ampliando

horários de atendimento, impulsionou as atividades financeiras, exigindo uma adaptação das instituições, a fim de prover soluções tecnológicas, considerando o imediatismo, a eficácia e a facilidade no acesso aos serviços.

De acordo com Furst, Lang e Nolle, (2002), na década de 1990 foi lançado o primeiro portal de internet banking o qual, basicamente, era usado como meio para fornecimento de informações sobre produtos e serviços. Tão logo, novas funcionalidades foram incorporadas, ampliando as perspectivas de negócios.

Esta constante inserção de novos recursos e facilidades, promoveram um cenário que exige a revisão contínua de abordagens, principalmente no que diz respeito à adaptação das agências: os serviços oferecidos pelas instituições passaram a ser descentralizados, saindo do ambiente físico para aderir ao virtual, oportunizando redução dos custos e ganhos em eficiência, por parte da agência, e mobilidade, agilidade, economia de tempo e esforço, e até uma melhor gestão financeira, para o cliente (Salehi & Alipour, 2010; Shankar & Jebarajakirthy, 2019).

Este cenário se cristalizou ainda mais a partir de 2007, ano em que, de acordo com Abdalla (2017), aconteceu a popularização e massificação dos *smartphones* – celulares capazes de acessar a internet -, iniciada pela Apple, seguida do lançamento do iPhone e do sistema operacional Android, por um consórcio liderado pela Google. Com estes novos recursos e ferramentas, abriu-se um grande espaço de possibilidades para meios de pagamentos móveis, que foram ganhando corpo em 2010, quando surgiram os primeiros bancos digitais no Brasil.

Somadas a isso, de acordo com Bharadwaj, Sawy, Pavlou, e Venkatraman, (2013) e Schwab (2016), a onipresença da internet móvel e a inclusão de sensores cada vez menores, mais poderosos e mais baratos, bem como, a inserção da inteligência artificial nas diferentes ferramentas, fizeram com que a Transformação Digital ultrapassasse os limites dos processos

internos das organizações e seus modelos de negócios tradicionais, transformando radicalmente a maneira de elas se relacionarem com clientes e fornecedores.

Dessa forma, considerando a expansão da utilização de smartphones e as facilidades que ele trouxe consigo nos mais diversos setores, o perfil de público com condições de acessibilidade se expandiu, exigindo das empresas/instituições uma revisão de medidas adotadas. A adaptação ao novo perfil de cliente deixou de ser apenas mera necessidade: tornou-se uma estratégia inteligente das instituições financeiras que almejam o próprio crescimento, mas acima de tudo, respeitam o cliente e as necessidades que ele possui, considerando as condições e circunstâncias atuais.

Ponderando sobre a atualidade, de acordo FEBRABAN (2021), na pesquisa de Tecnologia Bancária, ano base 2020, as transações bancárias cresceram 20%, o maior aumento dos últimos anos. Já os investimentos bancários em tecnologia cresceram 8% em 2020, tendo como as principais prioridades, os investimentos em segurança cibernética, inteligência artificial e trabalho remoto.

Estes investimentos citados, justificam-se pela necessidade de garantir a segurança das operações via celular e explicam a crescente adesão dos consumidores a estes canais. Consequentemente, comprovam a importância da evolução tecnologia dos bancos, que refletem em benefício tanto para os clientes como para os próprios bancos: estes aumentaram sua eficiência e passaram a oferecer produtos e serviços mais sofisticados e de maior valor agregado: aqueles, ganharam tempo e praticidade ao gerirem seus recursos (FEBRABAN, 2018).

Como consequência de todo esse processo, os canais digitais vêm ganhando a preferência dos brasileiros a cada ano, e já concentram 9 em cada 10 contratações de crédito e 8 em cada 10 pagamentos de contas. A comodidade em ter o banco na palma da mão cativa os clientes, que adotam o sistema mobile para agilizar seus processos. Por um outro lado, os

canais físicos ainda marcam presença e mostram que são mais importantes no caso das transações mais complexas, tais como renegociação de dívidas e câmbio.

Ainda segundo a FEBRABAN (2021), o Mobile Banking tornou-se um canal muito relevante e dominante, responsável por mais da metade das transações bancária. E ainda há o PIX, que ganha muito espaço sobre as transferências (DOC/TED) e pagamentos via POS, e pode impactar os serviços bancários como um todo.

Este novo formato veio ao encontro das necessidades dos seres humanos, visto que o tempo disponível das pessoas parece estar cada vez menor, ao passo que as responsabilidades e compromissos parecem só aumentar. Assim, agilizar e desburocratizar procedimentos cotidianos torna-se o diferencial para quem realmente entende as necessidades de seus clientes.

Como foi apresentado, os novos canais contribuem para a mobilidade, produtividade e comodidade dos usuários. Por esta razão, a utilização deles ganhou força, principalmente, entre o público mais jovem, dinamizando as relações e impulsionando a adesão a novas ferramentas e ofertas das instituições financeira, prospectando relações consistentes e duradouras. Além disso, surgiu para alinhar os interesses do banco ao dos clientes, considerando que, sem a satisfação deles, não há o fortalecimento de relações, nem a perenidade dos serviços.

Esta proposição se reforça ainda mais, considerando que, para os jovens investidores a tecnologia está muito presente. O perfil das chamadas gerações Y e Z, que chegaram modificando padrões e promoveram a mudança na forma de ser, agir e se relacionar, refletiu em todos os setores, inclusive no mercado financeiro.

Neste contexto, a Bolsa de Valores do Brasil (B3), divulgou recentemente os resultados de uma pesquisa realizada com 1,3 mil brasileiros, representando o universo de 2 milhões de investidores que chegaram à B3 entre abril de 2019 e abril de 2020. De acordo

com esta pesquisa da B3 (2021), 68% dos investidores que ingressaram na bolsa no período são jovens, com idade entre 18 a 34 anos de idade, e apenas 10% com idade superior a 45 anos de idade. Quanto a renda mensal familiar, percebe-se que 56% dos investidores possuem rendimentos de até R\$ 4.999,00, o que demonstra o desejo dos jovens de buscarem novas plataformas e modalidades de investimentos.

Cabe acrescentar que a Geração Y, também chamada de “nativos digitais”, foi a que marcou o início da revolução tecnológica. Este grupo, que compreende os nascidos entre 1982 e 1994, migrou do sistema analógico para o digital. Por esta razão, são pessoas que têm a tecnologia como parte do cotidiano, realizando por meio dela, a maioria das ações. Para estes clientes, o banco precisa oferecer recursos que sejam atrativos, a fim de estabelecer e estreitar o relacionamento.

Além da geração Y, que já tem tamanha ligação com a tecnologia, a geração Z, que compreende nascidos de 1995 a 2010, possui a tecnologia ainda mais presente. Para estes, a tecnologia faz parte do cotidiano, e tudo que é relacionado a ela têm muito mais importância. Todas as atividades diárias são intermediadas por ferramentas tecnológicas e as relações interpessoais perdem um pouco da importância. Tais características justificam o imediatismo que este grupo evidencia: para eles, tudo precisa acontecer de forma imediata, uma consequência óbvia do mundo digital em que estão imersos. Portanto, o banco precisa pensar numa abordagem que contemple este contexto. Do contrário, será, literalmente, uma perda de tempo, de recursos e um descaso com as peculiaridades deste perfil.

Elucidando ainda mais este tema, Salles (2021) propõe que os próximos passos a serem dados neste sentido pelas organizações devem incluir a revisão de processos organizacionais afim de inserirmos tecnologias digitais para alavancar melhorias. Também se sugere que organizações adotem o uso de automação e inteligência artificial para interação com seus clientes e atores da cadeia (Salles, 2021). Assim, cabe ao banco criar uma estratégia

que concilie e integre abordagens diversas, contemplando na íntegra seus clientes e associados.

Saaksjarvi (2003) complementa citando que a adoção da inovação pode ser pouco atrativa caso não haja uma conexão entre o estilo de vida do consumidor, seus valores e suas experiências passadas, com a inovação tecnológica. Para ele, o consumidor só dispensará esforço para o aprendizado de novas tecnologias se elas provarem ser compatíveis e complementares ao conhecimento que ele já tenha. Assim sendo, ampliar a oferta e destacar os benefícios que ela traz consigo no mercado financeiro é fundamental, é razão determinante na aceitação e sucesso da implantação das ferramentas digitais.

Analisando por este ângulo, percebe-se o quanto a digitalização precisa estar presente na realidade dos mais diferentes serviços, e no caso em questão, das agências bancárias, se elas tiverem por objetivo, não só a manutenção de antigos clientes, como também, a conquista de novos, no mais amplo sentido da palavra.

A digitalização é atrativa, pois atende as demandas do cliente, personalizando desde o atendimento até os tipos de investimento que ele faz. Neste sentido, Gail (2014) afirma que à medida que as tecnologias digitais amadurecem e se combinam entre si, elas têm o poder de transformar os mercados para os clientes e perturbar os participantes estabelecidos. Por isso, uma vez constituído, o envolvimento entre as partes só tende a crescer e se fortalecer.

Contudo, para que a adoção das mais variadas ferramentas tecnológicas não venha a ser um empecilho nos relacionamentos, o banco precisa contar com uma equipe de atendimento preparada para gerir os recursos e ferramentas que dão suporte à execução dos sistemas digitais. Do contrário, será apenas uma tentativa frustrada de acompanhar o processo de modernização dos setores e serviços.

Sobre este assunto, Schwab (2016) afirma que, apesar de as organizações tradicionais já estarem investindo pesadamente em Transformação Digital, um caminho, inclusive, que

ele considera inevitável, a questão mais relevante não é se haverá uma ruptura na empresa ou na organização dela. Como ele entende ser óbvio tal fato, Schwab (2016) questiona se quando ocorrer esta ruptura, os profissionais estarão preparados para atender esta nova configuração de atendimento, tendo em vista que ela afetará desde a organização, quanto os próprios profissionais envolvidos, submetendo a urgência da adequação e todos os âmbitos.

Por este viés, percebe-se que a digitalização não desmerece a força de trabalho humana. Do contrário, eles se complementam. O fato é que as inovações tecnológicas, que configuram o cenário atual, estão invadindo cada vez mais o setor financeiro, facilitando desde as mais simples e rotineiras intervenções, até o atendimento ao cliente e as atividades operacionais mais complexas.

As tecnologias de informação possibilitam a expansão dos serviços, o controle de fluxo e de resultados, atraindo pela facilidade e rapidez com que os processos do âmbito financeiro são desenvolvidos. Por esta e outras razões, de acordo com Hernando e Nieto (2007), o atendimento digital tem se tornado quesito estratégico para as instituições financeiras, surgindo como complementar ao atendimento presencial.

Arnold e Ewijk (2011) acrescentam que a digitalização permite um aumento na interação entre o banco e seus clientes, diminuindo os custos na realização de cada interação. E quando se fala em redução de custos, se amplia o nível de atratividade para o cliente, que tem por intuito gerir negócios lucrativos e não onerosos.

Complementando este aspecto, surge a comunicação direta por meio do chat. no ambiente de agências financeiras. De acordo com Kang, Wang, Tan e Zhao (2015) e Jiang, Chan, Tan e Chua (2010), trata-se de uma forma eficiente de resposta às demandas dos clientes, bem como, uma oportunidade de estreitar a relação de confiança dos mesmos com seus respectivos gerentes de conta. Esta facilidade torna atrativo o recurso, visto que aproxima as partes, mesmo sem exigir o contato pessoal, já que ele não é característica

predominante das novas gerações nem uma possibilidade no cenário de pandemia em que vivemos.

Acrescentando à ideia exposta, Gail (2014) assinala que a economia digital tem tamanha relevância, que a velocidade com a qual ela se desenvolveu é algo que impressiona: as taxas de uso de smartphones e tablets cresceram entre 20% e 50% ao ano, respectivamente. E junto a esta ampliação da presença tecnológica, aceleraram-se os níveis e taxas de conectividade/interação, e a quantidade de dados digitalizados, chegando a dobrar a cada dois ou três anos, provando mais uma vez, o quanto o serviço digital atinge com mais precisão os objetivos, também no âmbito de negócios.

Junto ao rápido crescimento de acessos, segundo Gail (2014) ocorreu, também, um rápido declínio nos custos de transmissão, armazenamento e análise de dados, gerando mudanças extraordinárias na coleta de dados e mobilidade, levando a um acelerado aumento da tecnologia social. Por consequência, as atividades humanas passaram a ser realizadas através de dispositivos móveis, de qualquer lugar, a qualquer hora, de forma rápida e flexível. E este indicador surge para reafirmar que estimular relações e negócios por meio de ferramentas digitais é uma assertiva, considerando as possibilidades que se tem de intervenção e contato.

Gail (2014) aponta, ainda, que este novo formato de atuação por meio da digitalização, coloca imenso poder e flexibilidade nas mãos dos clientes, que passam a escolher fornecedores, comparar preços e recursos, revisar recomendações e concluir compras. Isso inclui a compreensão de sua posição financeira, a realização de pagamentos e a venda e compra de produtos financeiros. Com isso, nota-se que o cliente preza por sua autonomia, na mesma proporção que valoriza um suporte ininterrupto, que ampare e norteie suas decisões. Com a digitalização, o cliente se sente seguro para consumir, uma vez que possui facilidades de acesso e comunicação, sempre que dele precisar.

Nota-se, assim, que a digitalização surgiu como consequência das necessidades que o novo perfil de clientes apresentou, pois como assegura Gail (2014), a demanda pelos serviços financeiros móveis e o apetite por inovações que os clientes demonstram, são bem superiores à capacidade apresentada pela maioria dos bancos. Ou seja, a mudança no setor bancário tornou-se uma urgência, a fim de atender as perspectivas de seus usuários e cumprir com seu intento.

Essa revolução nos serviços financeiros é, obviamente, um importante foco estratégico para os bancos comerciais que, de acordo com Gail (2014), já possuem programas em andamento, que visam reposicionar a infraestrutura de sistemas apoiados nestas novas tecnologias, estimulando uma reformulação, e até uma reinvenção das operações bancárias atuais, a fim de contemplar as exigências que o mercado consumidor apresenta.

Considerando todas as mudanças ocorridas no panorama dos bancos em razão da inserção dos recursos digitais, DeYoung, Lang e Nolle (2007) descrevem três modelos de atendimento bancário: *brick-and-mortar*, os que não possuem atendimento digital; *click-and-mortar*, que oferecem atendimento físico e digital; e os *internet-only*, que são bancos sem agências físicas ou que possuem foco no atendimento on-line, mesmo que tenham agências físicas. Nestes perfis é que estão centrados os diferentes formatos de atendimento e a instituição de relacionamento com o cliente, norteados os efeitos por eles produzidos.

Para DeYoung et al. (2007), o ideal é que os bancos adotem o modelo *click-and-mortar*, aliando o atendimento presencial, para as transações mais complexas e construção de relacionamento, com o atendimento digital, para as transações menos complexas e mais automatizadas.

Arnold e Ewijk (2011) entende que esta conciliação reduz o número de agências e despesas com funcionários, tendo a internet como um complemento ao atendimento presencial. Portanto, as transações menos complexas e de baixo valor agregado poderiam

migrar para os canais digitais, enquanto as mais complexas, que requerem um atendimento especializado e possuem maior valor agregado, poderiam ser direcionadas para o atendimento físico, conciliando os diferentes públicos, as preferências de cada um deles e o nível de assertividade nas interações promovidas.

Percebe-se que a adoção de canais digitais por parte dos bancos só tende a contribuir com as partes, visto que oferecem soluções inovadoras para o mercado financeiro e bancário, por meio de ferramentas práticas e acessíveis, como é o caso dos aplicativos móveis.

Hernández-Murillo, Llobet e Fuentes (2010) afirmam que é a baixa rentabilidade do banco ou a diminuição dela que, normalmente, incentiva gestores a perseguir estratégias que visam melhorar a rentabilidade. E a agência adaptando o formato, atende tanto as necessidades pessoais quanto as solicitações dos clientes. Porém, nem todos os bancos poderão ou conseguirão se movimentar no ritmo exigido pelo mercado, ampliando as lacunas que separam os que têm a capacidade de entregar mudanças regulatórias em grande escala e empreendem uma transformação digital, e aqueles que ficam para trás.

Sendo assim, conforme expõe Gail (2014), dentre os bancos que acompanharão esta revolução digital, poucas áreas operacionais permanecerão intocadas, exigindo adequações múltiplas, com vistas à autonomia do cliente e à automação das operações realizadas. As tecnologias, soluções e pensamento digitais têm e terão ainda mais impacto substancial em toda a gama de atividades bancárias, a fim de atender com plenitude os anseios do novo perfil de clientes.

E junto a tantas mudanças e adequações, a questão da liderança também sentirá os reflexos deste novo cenário. Para Kane, Phillips, Copulsky e Andrus (2019), algumas competências essenciais a um bom líder continuarão sendo necessárias no mundo digital, mas outras extremamente importantes passarão a coexistir com aquelas. Como nas organizações digitais, as estruturas hierárquicas são menos rígidas e as equipes trabalham com muito mais

autonomia, com as transformações digitais, caberá ao líder inspirar a equipe, compartilhar propósito e visão, bem como incentivara colaboração, criatividade e o desenvolvimento de cada um, com vistas ao sucesso e o desenvolvimento de todos.

Com o serviço bancário redesenhado, é provável que, como defende Gail (2014), sejam exigidas novas habilidades e conhecimentos técnicos, como a incorporação de recursos de inteligência artificial e uma flexibilidade de gerenciamento. As tecnologias digitais estão mudando rapidamente os serviços financeiros e a comunidade precisa de um sistema bancário moderno e funcional, com instituições que possam garantir serviços seguros e confiáveis, ou seja, significa dizer que o processo de digitalização dos bancos é uma realidade consolidada, e não há como perfilar atualmente, uma instituição financeira que esteja alienada deste novo formato de atendimento.

A inserção da digitalização nos trâmites bancários é um caminho sem volta, com benefício apontado e sustentado por vários estudos, inclusive de Hernando e Nieto (2007) e Ciciretti, Hasan, e Zazzara (2009) que, avaliando o impacto financeiro da adoção do internet banking pelas instituições financeiras, identificaram aumento na rentabilidade e redução de despesas após esse processo.

Assim, o papel dos gestores sobre as emoções, afetos e cognições dos sujeitos se torna fundamental, e a ação dos gestores visando gerenciar os aspectos cognitivos e afetivos também impactam nos resultados neste processo de digitalização. Uma vez que os contextos econômico, social e tecnológico estão em permanente transformação, estudos nestas temáticas são de grande relevância.

Método

Como sujeito deste estudo, foi investigada uma Cooperativa de Crédito com sede no estado do Rio Grande do Sul, que denominaremos como Cooperativa. A abordagem é de

natureza quantitativa com base em dados secundários, tendo como fonte de dados um relatório extraído dos sistemas de gestão da cooperativa, denominado Power BI.

A amostra utilizada é por conveniência e foram analisadas variáveis dos associados da Cooperativa, que utilizam ou não, ou possuem ou não possuem produtos e serviços. A amostra é composta por dados de associados com idade entre 0 e 30 anos, totalizando 10.745 associados. Para este estudo, foi utilizado dados de associados com idade de 16 a 30 anos de idade, totalizando 8.468 associados.

Este relatório, fornecido pela Cooperativa, contém informações sobre os associados, desde a data do início do relacionamento até o registro e histórico atual de suas movimentações com a Cooperativa, tais como produtos que são utilizados e margem que gera como resultado financeiro. É possível observar também a última data de atualização cadastral e o registro do último contato realizado pelos gerentes a estes associados. Portanto, temos uma base com dados secundários composta por informações úteis para este diagnóstico.

A obtenção deste relatório foi autorizada pelo Diretor Executivo da Cooperativa, bem como seu uso. A data base da extração do relatório foi do último exercício contábil, ou seja, 31 de dezembro de 2020.

O estudo foi desenvolvido tendo como base a amostra disponibilizada e, para isso, foram selecionados determinados produtos e serviços bancários que compõem o Indicador de Soluções por Associado (ISA), que mede exatamente se um produto ou serviço distinto foi utilizado dentro de um determinado período pelos associados. Este indicador é composto por 36 produtos e serviços bancários, sendo que por conveniência, foram selecionados e utilizado um conjunto de produtos considerados de oferta básica, sendo eles:

a) Cesta de Relacionamento: o associado deve, além de ter o produto cesta de relacionamento contratada, ter tido um débito referente a cesta em uma de suas contas durante

o mês de referência. Em nossa amostra, a escala está medida como isenta, muito baixa, média, alta e muito alta.

b) Cartão de Crédito: O associado deve ter realizado pelo menos uma transação na modalidade crédito durante o mês de referência em uma de suas contas;

c) Cartão de Débito: O associado deve ter realizado pelo menos uma transação na modalidade débito durante o mês de referência em uma de suas contas;

d) Cheque especial: O associado deve, além de possuir o limite de cheque especial, ter ficado pelo menos um dia com saldo de conta negativo durante o mês de referência em uma de suas contas;

e) Débito em conta: O associado deve, além de ter débito automático cadastrado, ter tido um valor debitado em uma de suas contas durante o mês de referência.

Também foi selecionado para o estudo, a variável Margem de Contribuição (MC), que representa uma visão gerencial do quanto cada associado contribui para a Cooperativa através da utilização das soluções financeiras. Diferente da visão de ‘receita’, a MC considera também em seu cálculo alguns custos que a Cooperativa tem relacionados a esta utilização. Também não se deve considerar a MC como ‘sobra líquida do associado’, pois as despesas administrativas não são deduzidas neste cálculo. Este indicador, expresso em reais, portanto, gera uma visão gerencial dos negócios da Cooperativa, e não uma visão contábil.

Dando continuidade, uma terceira variável foi selecionada para análise, a Principalidade, que é obtida pela Cooperativa através de uma ciência de dados que estuda um conjunto de comportamentos que demonstram que o associado tem a Cooperativa como sua principal Instituição Financeira e que tem um relacionamento relevante com a mesma. Há uma forte relação entre o uso de produtos e principalidade, mas ter um ISA alto ou Margem de Contribuição alta não significa que a Faixa de Principalidade será também alta. Neste indicador há também uma análise do comportamento do associado, tais como: se o associado

participa das assembleias e reuniões de núcleos, se possui crédito tomado no mercado, seu perfil de pagamentos e recebimentos, transferências, etc. Na presente pesquisa, a escala foi medida de 1 a 5, sendo: (1) Muito Baixa, (2) Baixa, (3) Média, (4) Alta e (5) Muito alta.

Como quarto elemento do estudo, foi selecionada a variável dependente, Digitalização Bancária, que é composta pelos associados que acessaram pelo menos uma vez uma de suas contas através dos canais remotos da Cooperativa (Internet Banking ou MOBI), durante o mês de referência.

Para relacionar esse processo de digitalização com os dados selecionados desta amostra, foi desenvolvido um modelo que servirá como framework para operacionalização da pesquisa (Figura 2).



Figura 2. Modelo de Digitalização Bancária

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

De posse destes dados, foi feita uma estatística descritiva e análises inferenciais como regressão linear múltipla, comparativos de médias e regressão logística binária. Para essas análises, foi utilizado o software IBM SPSS Statistics v. 25.

Para verificar o nível de explicação do modelo, foi observado o R^2 de Nagelkerke, com valores que podem variar de 0 a 1 (valores mais próximos de 1 indicam um melhor nível de explicação).

Também foram realizados testes estatísticos com as variáveis com a finalidade de comparar e identificar padrões comportamentais que possam subsidiar os gestores na gestão estratégica da Cooperativa.

No próximo capítulo, serão apresentados os resultados do estudo utilizando os procedimentos metodológicos descritos anteriormente.

Análise da Base de Dados e Modelos

Este capítulo é destinado a apresentação dos resultados da pesquisa e se organiza em duas etapas. A primeira contempla uma caracterização da amostra da pesquisa com análise de dados demográficos. A segunda etapa contempla a análise descritiva dos dados objeto da pesquisa. Também foram realizadas análises complementares relacionando as principais variáveis com dados demográficos da base.

Caracterização da Amostra

A caracterização da amostra foi realizada conforme a disponibilidade dos dados e, através de estatística descritiva, foi traçado o perfil com as seguintes variáveis: idade dos associados, sexo, profissão e faixa de renda. Considerando a base de 8.468 associados, apresenta-se a seguinte análise descritiva (Tabela 1).

Tabela 1. Caracterização da amostra

Variável	Frequência	Porcentagem (%)	Porcentagem acumulativa (%)
Idade (anos)			
16	211	2,5	2,5
17	221	2,6	5,1
18	298	3,5	8,6
19	335	4,0	12,6
20	472	5,6	18,2
21	550	6,5	24,6
22	620	7,3	32,0
23	647	7,6	39,6
24	600	7,1	46,7
25	720	8,5	55,2
26	736	8,7	63,9
27	792	9,4	73,2
28	774	9,1	82,4
29	727	8,6	91,0
30	765	9,0	100,0
Sexo			
Feminino	3.479	41,1	41,1
Masculino	4.989	58,9	100,0
Profissão			
Estudante	1.454	17,2	17,2
Produtor Agropecuário em Geral	1.221	14,4	31,6
Profissional Liberal	569	6,7	38,3
Op. Indústria, Comércio e Serviço	5.224	61,7	100,0
Renda Mensal			
Até 2 Salários-Mínimos	5.980	70,6	70,6

De 2 a 4 Salários-Mínimos	1.396	16,5	87,1
De 4 a 10 Salários-Mínimos	677	8	95,1
De 10 a 20 Salários-Mínimos	257	3	98,10
Mais de 20 Salários-Mínimos	158	1,9	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Podemos observar na Tabela 1 que na variável idade existe um destaque na distribuição de frequência entre os associados com mais de 25 anos de idade, representando 44,8% do total (n=3.794). Contudo, também é importante destacar que entre 16 e 20 anos, há uma participação significativa dentro a base, representando 18,2% dos associados (n=1.537). A maior quantidade de associados tem 27 anos, representando 9,4% (n=792) e a menor quantidade de associados tem 16 anos, representando 2,5% da base (n=211). A idade média entre os associados é de 24,4 anos de idade. Pode-se também considerar que, com base nos dados disponibilizados, a amostra se constitui de 41,1% (n=3.479) de associados do sexo feminino e 58,9% (n=4.989) de associados do sexo masculino.

No que se refere a caracterização da variável profissão neste estudo, 61,7% (n=5.224) dos associados atuam como operário da indústria, comércio e serviços. Ainda, 17,2% (n=1.454) dos associados se dedicam aos estudos e se declararam estudantes. Ainda, observa-se que 14,4% (n=1.221) dos associados possuem como ocupação produtor agropecuário em geral e que 6,7% (n=569) dos associados atuam como profissionais liberais.

Ademais, em relação a renda mensal dos associados, a maioria dos associados (70,6%, n=5.980) possui rendimentos de até dois salários-mínimos. Na faixa de 2 a 4 salários-mínimos há 16,5% (n=1.396) dos associados caracterizados. Observa-se na amostra uma parcela de 1,9% (n=158) dos associados com faixa de renda superior a 20 salários-mínimos.

Análise Descritiva dos Dados

Abordamos nesta seção as análises descritivas dos dados, englobando as variáveis selecionadas para o estudo de acordo com o modelo estabelecido no método e visualizado na Figura 2. Com base neste modelo, na Tabela 2 são apresentados os dados relativos à análise descritiva das variáveis correspondentes ao ISA (Indicador de Soluções por Associado), que mede se o produto ou serviço está sendo utilizado pelos associados.

Tabela 2. Análise descritiva dos dados (ISA)

Variável	Frequência	Porcentagem (%)	Porcentagem acumulativa (%)
Cesta de Relacionamento			
Não Utiliza	4.017	47,4	47,4
Utiliza	4.451	52,6	100,0
Cartão de Crédito			
Não Utiliza	6.102	72,1	72,1
Utiliza	2.366	27,9	100,0
Cartão de Débito			
Não Utiliza	5.406	63,8	63,8
Utiliza	3.062	36,2	100,0
Cheque Especial			
Não Utiliza	6.519	77,0	77,0
Utiliza	1.949	23,0	100,0
Débito em Conta			
Não Utiliza	7.349	86,8	86,8
Utiliza	1.119	13,2	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Tendo como base estes dados estatísticos, pode-se observar que o serviço Cesta de Relacionamento possui uma adesão maior, com 52,6% (n=4.451) dos associados utilizando. O produto Cartão de Crédito possui uma adesão dos associados de 27,9% (n=2.366) e uma parcela significativa de 6.102 associados (72,1%) ainda não utilizam. Já o produto Cartão de Débito possui uma adesão superior, visto que 36,2% (n=3.062) dos associados já aderiram e estão utilizando este produto, contra 63,8% (n=5.406) que não o utilizam.

No que tange ao produto Cheque especial, 77% (n=6.519) dos associados não utilizam e 23% (n=1.949) utilizam o produto. Em relação ao serviço Débito em Conta, 86,8% dos associados (n=7.349) não utilizam e 13,2% (n=1.119) fizeram adesão a este serviço.

Foi realizado a análise da variável Margem de Contribuição, que representa uma visão gerencial do quanto cada associado contribui para a Cooperativa através da utilização das soluções financeiras. A partir da inferência estatística, apurou-se que a Margem de Contribuição média para toda a amostra (n=8.468) é de R\$ 101,36. A Tabela 3 apresenta os resultados desta análise, categorizada por faixas.

Tabela 3. Análise descritiva dos dados (Margem de Contribuição)

Variável	Frequência	Porcentagem (%)	Porcentagem acumulativa (%)
Margem de Contribuição			
Negativa ou Zero	401	4,7	4,7
De R\$ 0,01 até R\$ 50,00	5.109	60,3	65,0
De R\$ 50,01 até R\$ 100,00	1.013	12,0	77,0
De R\$ 100,01 até R\$ 1.000,00	1.818	21,5	98,5
Acima de R\$ 1.000,00	127	1,5	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Através da análise descritiva e distribuição de frequências da variável Margem de Contribuição, constata-se que uma parcela dos associados da amostra possui MC negativa ou zero; nesta faixa temos 4,7% (n=401) associados. Ainda, constata-se que a média de MC entre os associados está em R\$ 101,36, mas uma significativa parcela dos associados (77%, n=6.523) possui MC abaixo da média, representando a maior porcentagem da nossa amostra. Verifica-se que 60,3% (n=5.109) dos associados possuem MC na faixa de R\$ 0,01 até R\$ 50,00. Na faixa de MC acima de R\$ 1.000,00 encontram-se 1,5 % (n=127) associados, sendo a menor porcentagem verificada. Ademais, procurou-se auferir a MC média para a amostra, fazendo relação com os dados encontrados na análise descritiva dos dados – ISA (Tabela 3). Os resultados estão expostos na Tabela 4.

Tabela 4. Análise descritiva dos dados (ISA X MC)

Variável	Frequência	Margem de Contribuição (R\$)	Varição (%)
Cesta de Relacionamento			
Não Utiliza	4.017	13,40	

Utiliza	4.451	180,76	1.248,96%
Cartão de Crédito			
Não Utiliza	6.102	68,30	
Utiliza	2.366	186,66	173,29%
Cartão de Débito			
Não Utiliza	5.406	72,81	
Utiliza	3.062	151,80	108,49%
Cheque Especial			
Não Utiliza	6.519	73,76	
Utiliza	1.949	193,73	162,65%
Débito em Conta			
Não Utiliza	7.349	79,55	
Utiliza	1.119	244,64	207,53%

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Pode-se observar na Tabela 4 que em ambas as variáveis a Margem de Contribuição de cada produto aumenta significativamente para os associados da amostra que possuem o produto. A maior variação percentual está na variável Cesta de Relacionamento, que aumenta a Margem em 1.248,96% para os associados que utilizam deste serviço, passando de R\$ 13,40 para R\$ 180,76. Verifica-se na variável Débito em Conta que dentre os associados que utilizam este serviço a Margem é a maior dentre as variáveis investigadas, tendo com média R\$ 244,64 para o n=1.119 (utilizam) e média de R\$ 79,55 para o n=7.349 (não utilizam).

Com o objetivo de aferir qual produto componente do ISA oferta básica influencia no aumento da Margem de Contribuição, foi efetuada a estimação de regressão linear, considerando como variável dependente a Margem de Contribuição. Os resultados estão expostos na Tabela 5.

Tabela 5. Produtos (ISA) de oferta básica que direcionam MC

Variável	Beta	t	Sig	95% Intervalo de Confiança para (β)	
				Inferior	Superior
Cesta de Relacionamento	,155	11,239	,000	111,151	158,117
Débito em Conta	,079	6,974	,000	72,771	129,674
Cheque Especial	,038	3,197	,001	15,144	63,140
Cartão de Crédito	,020	1,557	,119	-5,141	44,849
Cartão de Débito	,025	-1,980	,048	-45,265	-,224

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Observa-se que o produto Cesta de Relacionamento é o grande direcionador da Margem de Contribuição, apresentando o maior Beta padronizado. Como segundo produto impulsor da Margem temos o Débito em Conta, seguido do Cheque Especial.

Com relação ao terceiro bloco do modelo proposto no método, dar-se-á sequência com a análise descritiva da variável Principalidade, que é obtida e calculada pela Cooperativa através de uma ciência de dados que estuda conjuntos de comportamentos que demonstram se o associado tem a Cooperativa como sua principal Instituição Financeira e se possuem um relacionamento relevante. Os dados estão apresentados na Tabela 6, abaixo.

Tabela 6. Análise descritiva dos dados (Principalidade)

Variável	Frequência	Porcentagem (%)	Porcentagem acumulativa (%)
Principalidade			
Muito Baixa	3.124	36,9	36,9
Baixa	1.546	18,3	55,1
Média	1.712	20,2	75,4
Alta	1.509	17,8	93,2
Muito Alta	482	5,7	98,9
Não informada	95	1,1	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

No que tange a análise da Principalidade dos associados, constata-se que 55,1% (n=4.670) da amostra possui uma Principalidade “Muito Baixa” ou “Baixa”, não tendo uma participação efetiva com a cooperativa, tanto financeira quanto comportamental. No entanto, para 23,5% (n=1.991) dos associados, a Principalidade verificada é “Alta” ou “Muito Alta”, significando que estes associados possuem vínculo relevante com a Cooperativa. Para 1.712 associados (20,2%), a Principalidade é média. Verificou-se ainda que para 1,1% (n=95) dos associados, a base de dados não gerou informações para calcular a Principalidade destes com a cooperativa.

Foi realizado uma comparação nas amostras isolando os associados que não possuem os produtos e serviços e realizou-se a análise da variável Principalidade com amostragem dos

associados que possuem os produtos e serviços. O resultado desta estatística está descrito nas Tabelas 7, 8, 9, 10 e 11.

Tabela 7. Análise descritiva dos dados – ISA Cesta de Relacionamento x Principalidade

Variável	Cesta de Relacionamento	%
Principalidade		
Muito Baixa	412	9,26
Baixa	872	19,59
Média	1.317	29,59
Alta	1.358	30,51
Muito Alta	474	10,65
Não informada	18	0,40
Frequência (Σ)	4.451	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Pode-se observar que quando avaliamos somente os associados com o produto Cesta de Relacionamento, há 70,75% dos associados com faixa de Principalidade entre Média, Alta e Muito Alta. Apenas 28,85% dos associados com faixa de Principalidade Muito Baixa ou Baixa. A maior percentagem dos associados com este ISA está com Principalidade considerada Alta. Para 0,40% (n=18) dos associados, a Principalidade não foi calculada/informada. Apresenta-se a estatística com a variável Cartão de Crédito (Tabela 8).

Tabela 8. Análise descritiva dos dados – ISA Cartão de Crédito x Principalidade

Variável	Cartão de Crédito	%
Principalidade		
Muito Baixa	93	3,93
Baixa	237	10,02
Média	674	28,49
Alta	950	40,15
Muito Alta	407	17,20
Não informada	5	0,21
Frequência (Σ)	2.366	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Observa-se a distribuição dos associados com ISA Cartão de Crédito entre as faixas de Principalidade, onde 57,35% (n=1.357) dos associados estão classificados com faixa de Principalidade Alta ou Muito Alta. Nesta variável, 13,95% (N=330) dos associados estão

com Principalidade Muito Baixa ou Baixa. Para 0,21% (n=5) dos associados, a Principalidade não foi calculada/informada. Na Tabela 9, são analisados os dados da variável Cartão de Crédito, com uma amostra de 3.062 associados que possuem este produto.

Tabela 9. Análise descritiva dos dados – ISA Cartão de Débito x Principalidade

Variável	Cartão de Débito	%
Principalidade		
Muito Baixa	185	6,04
Baixa	353	11,53
Média	931	30,40
Alta	1.149	37,52
Muito Alta	439	14,34
Não informada	5	0,17
Frequência (Σ)	3.062	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Apura-se, de acordo com a estatística auferida, que para esta variável Cartão de Débito, 37% (n=1.149) dos associados possuem Principalidade Alta e para 931 associados a principalidade é tida como Média. Apenas 17,57% dos associados possuem Principalidade Muito Baixa ou Baixa. Para 0,17% (n=5) dos associados nesta amostra a Principalidade não foi calculada/informada. Na Tabela 10, apresenta-se a análise na variável Cheque Especial.

Tabela 10. Análise descritiva dos dados – ISA Cheque Especial x Principalidade

Variável	Cheque Especial	%
Principalidade		
Muito Baixa	168	8,62
Baixa	337	17,29
Média	543	27,86
Alta	612	31,40
Muito Alta	257	13,19
Não informada	32	1,64
Frequência (Σ)	1.949	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Constata-se, conforme exposto na Tabela 10, que para 25% (n=505) dos associados que possuem o produto Cheque Especial, a Principalidade apresentada é Muito Baixa ou

Baixa. Para 44,59% (n=869) a principalidade é Alta ou Muito Alta. Uma amostra de 543 associados possui Principalidade Média. Para 1,64% (n=32) dos associados nesta amostra a Principalidade não foi calculada/informada. Finalizando o estudo das variáveis com ISA, a Tabela apresenta o diagnóstico da variável Débito em Conta.

Tabela 11. Análise descritiva dos dados – ISA Débito em Conta x Principalidade

Variável	Débito em Conta	%
Principalidade		
Muito Baixa	53	4,74
Baixa	118	10,55
Média	277	24,75
Alta	456	40,75
Muito Alta	215	19,21
Não informada	0	0
Frequência (Σ)	1.119	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Constata-se nesta análise que 15,29% (n=171) dos associados possuem Principalidade Muito Baixa ou Baixa. Entretanto, para 59,96% (n=671) dos associados, a faixa de Principalidade é tida como Alta e ou Muito Alta. Nesta variável, todos associados estão classificados com Principalidade.

Por fim, estende-se as análises para o quarto bloco do modelo, a variável Digitalização Bancária. Para esta análise, foi identificado através da base de dados se os associados estão utilizando os serviços de Canais Digitais (Internet Banking, Mobi, Fone) e os resultados são apresentados na Tabela 12.

Tabela 12. Análise descritiva dos dados (Digitalização Bancária)

Variável	Frequência	Porcentagem (%)	Porcentagem acumulativa (%)
Canais			
Não Utiliza	3.037	35,9	35,9
Utiliza	5.431	64,1	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Pode-se observar na estatística descritiva da variável Canais, que 64,1% (n=5.431) dos associados utilizam os dispositivos de acesso digital oferecidos pela Cooperativa, entretanto, uma parcela de 35,9% (n=3.037) de associados ainda não possuem acesso e não utilizam este serviço oferecido pela instituição financeira. No estudo realizado somente com os associados que utilizam o produto Canal, chega-se a seguinte análise.

Tabela 13. Análise descritiva dos dados (Canais x Principalidade)

Variável	Canais	%
Principalidade		
Muito Baixa	792	14,58
Baixa	1.042	19,19
Média	1.577	29,04
Alta	1.472	27,10
Muito Alta	481	8,86
Não informada	67	1,23
Frequência (Σ)	5.431	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Observa-se que para 33,77% dos associados que possuem a utilização de Canais, a Principalidade é verificada como Muito Baixa ou Baixa. Entretanto, para 65% (n=3.530) dos associados a Principalidade é tida como Média, Alta ou Muito Alta. Neste modelo, para 1,23% dos associados a Principalidade não foi calculada/informada.

A partir dos estudos realizados na revisão bibliográfica e da base de dados, um modelo de digitalização bancária foi proposto para identificar possíveis variáveis formadas por produtos ou serviços bancários que teriam poder explicativo da propensão dos jovens em utilizar os canais digitais. Conforme o modelo, foram consideradas variáveis relacionadas a oferta básica, ou seja, produtos mais simples. As variáveis independentes foram Cesta de Relacionamento, Cartão de Crédito, Cartão de Débito, Cheque Especial e Débito em Conta.

Para mensurar a propensão dos jovens para utilização dos produtos de canais digitais, foi efetuada a estimação de regressão logística binária considerando todos os associados jovens da base de dados. Com isso, o número de amostras foi de n=8.468 e a variável

dependente da regressão binária foi os Canais (não utiliza ou utiliza). Os resultados estão expostos na Tabela 14.

Tabela 14. Propensão dos Jovens a utilizar Canais Digitais

Variável	Wald	Sig. Valor <i>p</i>	Exp (β)	R ² Nagelkerke	95% C.I. para Exp (β)	
					Inferio r	Superi or
Passo 1				,418		
Cesta de Relacionamento	2237,373	,000	17,941		15,918	20,221
Passo 2				,531		
Cesta de Relacionamento	1288,035	,000	10,309		9,076	11,710
Cartão de Débito	683,091	,000	14,775		12,073	18,082
Passo 3				,557		
Cesta de Relacionamento	824,918	,000	7,034		6,157	8,035
Cartão de Débito	550,315	,000	11,728		9,548	14,407
Cartão de Crédito	185,157	,000	7,389		5,540	9,856
Passo 4				,565		
Cesta de Relacionamento	714,940	,000	6,318		5,519	7,232
Cartão de Débito	517,672	,000	11,016		8,959	13,546
Cartão de Crédito	173,241	,000	6,990		5,232	9,337
Débito em Conta	61,544	,000	4,009		2,834	5,672

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A partir das inferências estatísticas, adotou-se o R² de Nagelkerke para verificar o nível de explicação dos modelos, com valores que podem variar de 0 a 1, onde os valores mais próximos de 1 indicam um melhor nível de explicação. Desta forma, verifica-se, no modelo proposto, que as variáveis independentes Cesta de Relacionamento, Cartão de Débito, Cartão de Crédito e Débito em Conta podem influenciar os jovens a utilização dos Canais (variável dependente). O poder explicativo com maior representatividade foi encontrado no Passo 4, onde R² Nagelkerke foi de 0,565 – o que significa que este modelo é capaz de explicar cerca de 56,5% das variações registradas na variável dependente. Pode-se verificar também que o valor de *p* é significativo ($p < 0,05$) em todos os passos da análise para as variáveis independentes.

O modelo contido no passo 4 foi significativo ($p < 0,05$) para as variáveis, tendo como a utilização do Cartão de Débito o predictor mais significativo para a utilização de canais [Exp (β) = 11,016; I.C 95% = 8,959 a 13,546], sendo possível afirmar, portanto, que o jovem que utiliza o Débito tem aproximadamente 11 vezes mais chances de utilizar o produto Canais do que quem não usa, sendo que nesta pesquisa considera-se a utilização de canais como a digitalização financeira dos jovens.

Pode-se destacar também, a partir da análise dos dados, que a variável Cartão de Crédito impulsiona em aproximadamente 6 vezes mais a utilização de Canais [Exp (β) = 6,990; I.C 95% = 5,232 a 9,337] tendo participação significativa no modelo. Finalizando, cabe destacar que produto Cheque Especial não impulsionaria o uso dos canais, pois após as análises, apresentou dados não significativos. Mesmo que esta premissa não se confirmou, os resultados encontrados corroboram com o modelo proposto no método, onde os produtos de oferta básica foram significativos e possuem influência na utilização de canais digitais.

Os resultados desta pesquisa corroboram com o estudo de Aurazo e Vega (2021), onde mostra que o uso de pagamentos digitais, tais como cartão de crédito, cartão de débito e o uso do internet banking é mais provável entre pessoas de 25 anos até 40 anos, demonstrando uma adoção maior destas tecnologias pelo público jovem. Ainda sobre esta abordagem, Mallat (2007) inclui a independência de tempo e lugar, disponibilidade de aparelhos cada vez mais aprimorados e aversão a filas como vantagens relativas ao uso de dispositivos móveis para pagamentos.

Neste contexto, um estudo do Banco Central do Brasil (2021), publicado no Relatório de Cidadania Financeira, aponta que os jovens acessam o Sistema Financeiro Nacional pela primeira vez, em sua maioria, entre 15 e 21 anos de idade. Em um retrato de 2020, 17% dos brasileiros com 15 anos já haviam iniciado seu relacionamento do SFN; aos 18 anos, era 69%; e, aos 21, quase a totalidade (92%) já tinham um relacionamento. Esses dados reforçam

a importância da presente pesquisa, e fortalece a necessidade dos bancos de avaliar estratégias voltadas a este público jovem que estão se bancarizando cada vez mais cedo.

À vista disso, a FEBRABAN (2021), no seu relatório de Pesquisa e Tecnologia Bancária, aponta para um forte crescimento do uso dos aplicativos digitais (mobile banking) no Brasil, visto que pela primeira vez o mobile banking representa mais da metade (51%) do total de transações bancárias, seguido pela internet banking (16%).

Conclusões

Este estudo investigou acerca da digitalização bancária, buscando estudar este fenômeno e a sua relação entre os produtos bancários consumidos por associados jovens em uma Cooperativa de Crédito. É de senso comum que a sociedade atual está imersa na era digital e é importante perceber de que forma a transformação digital pode valorizar e evidenciar o modelo cooperativo gerando valor aos seus associados.

Importante destacar que este tema da digitalização tem sido objeto de muitos estudos, especialmente nestes dois últimos anos de pandemia causada pela Covid 19 – onde a tecnologia vem notadamente fazendo parte das empresas e colaborando em muito para o atendimento das necessidades mais básicas dos clientes, haja visto a migração da oferta de muitos produtos e serviços do formato físico para o digital.

Tomando por base os resultados auferidos neste estudo, e respeitando suas limitações, constatou-se que os produtos e serviços mais básicos, tais como: Cartão de Débito, Cartão de Crédito, Débito em Conta e Cesta de Relacionamento são os grandes orientadores e norteadores para a vida digital dos jovens. Esse construto demonstra que os jovens não precisam de produtos muito sofisticados para iniciarem a utilização dos canais digitais como o Internet Banking e o Mobi, realizando suas operações e iniciando sua vida financeira em um processo de uma forma muito simples.

Entretanto, evidencia-se, por meio dos resultados deste estudo, uma grande oportunidade para a Cooperativa de Crédito criar estratégias que possam potencializar o uso destes produtos que influenciam no processo de digitalização, pois apenas 36,2% dos jovens desta amostra utilizam cartões de débito e 27,9% utilizam cartões de crédito. Já o produto débito em conta é utilizado por apenas 13,2% dos jovens da amostra.

Considerando tais resultados obtidos, e visando contribuir estrategicamente para a tomada de decisões na Cooperativa, propõe-se as seguintes aplicações gerenciais:

- a) Através de pesquisas, diagnosticar e compreender o comportamento de consumo geral e financeiro dos jovens da região de abrangência da Cooperativa, verificar a interação dos jovens com as instituições financeiras, identificando anseios, expectativas e perspectivas bem como projeções futuras de comportamentos financeiros dos jovens;
- b) Desenvolver e implantar um programa para captação e envolvimento dos jovens com a cooperativa, proporcionando encontros presenciais ou virtuais ao vivo, buscando maior envolvimento dos jovens;
- c) Capacitar os colaboradores da linha de frente do atendimento conforme o diagnóstico dos comportamentos dos jovens objetivando maior empatia com este perfil;
- d) Gerar e ofertar conteúdo relevante para o público jovem através de um aplicativo ou solução digital fortificando o relacionamento e captação deste público para a cooperativa;
- e) Desenvolver e ofertar produtos e serviços atrativos para atender a demanda dos jovens, com soluções práticas que gerem valor para este público;
- f) Criar alternativas para integrar os jovens com a Cooperativa e a sociedade, gerando uma proposta de valor sustentável.

Os efeitos de uma estratégia bem-sucedida, buscando maior envolvimento e engajamento dos jovens com a Cooperativa, corroborando também no aumento da utilização de produtos e serviços de oferta básica, podem ser positivos para o resultado financeiro final da Cooperativa, mas, principalmente, na atração deste público jovem para a base de associados, garantindo a sustentabilidade do empreendimento cooperativo.

Pode-se concluir, portanto, que este estudo é fonte de informação importante acerca do tema pesquisado e poderá ser visto como o início de um projeto maior na busca pela inclusão dos canais digitais para o público jovem e que, ainda, poderá ser repercutido para outros processos e desenvolvido em trabalhos futuros.

Limitações da Pesquisa e Sugestões para Estudos Futuros

Embora por mais rigorosas, relevantes e amplas, pesquisas científicas podem apresentar limitações, por exemplo, em relação aos tipos de análise, aos dados utilizados e ao seu referencial teórico. A partir dos dados secundários disponíveis e obtidos para este estudo, pôde-se fazer uma leitura de algumas variáveis para buscar atingir o fenômeno a ser investigado, entretanto, como sugestões para estudos futuros, é prudente avançar nas investigações cruzando outras bases de dados e incrementando com outros públicos com diferentes idades e experiência de consumo de serviços bancários, podendo-se inclusive, ampliar as conclusões e objetivos deste próprio estudo.

Outras análises também podem emergir, tendo em vista a vasta amplitude do tema e de variáveis a serem investigadas, partindo do pressuposto do rico estoque de dados que as instituições e outras empresas possuem. Cabe ao conhecimento científico explorar cada vez mais este repositório e transformar em sugestões importantes para a tomada de decisões.

No que tange ao referencial teórico, muitos estudos sobre digitalização financeira emergiram a partir da pandemia causada pelo Covid-19, contudo, é prudente manter o foco nos objetivos de cada estudo, pois pode-se incorrer em vieses e armadilhas que este oferece, pela relevância, pela atualidade e principalmente pelas mutações que causa na sociedade como um todo.

Entre as sugestões para futuras investigações elenca-se a adição de outras variáveis a luz dos comportamentos e técnicas dos colaboradores voltados à oferta de venda de produtos e serviços da Cooperativa. Pode ser realizado, por exemplo, uma investigação exploratória em várias agências buscando entender sobre o conjunto de técnicas, argumentos e atributos utilizados para ofertar tais produtos aos associados, buscando ampliar as vendas e utilizações com mais significado aos associados. Outros estudos podem explorar, inclusive, outras variáveis comportamentais de fidelização: aversão a riscos, rastreabilidade de transações,

segurança operacional e de sistemas, entre outras, adicionando elementos a este estudo que podem emergir em explicações desses motivos e intenções de compra de produtos e serviços digitais por parte dos associados.

Referências

- Abdalla, R. A. (2017). *A evolução dos meios de pagamento*. Recuperado em 11 julho, 2021, de <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/evolucao-dos-meios-de-pagamento-da-pre-historia-internet-das-coisas/>
- Agariya, A. K., & Singh, D. (2011). What really defines relationship marketing? A review of definitions and general and sector-specific defining constructs. *Journal of Relationship Marketing*, 10(4), 203-237. <https://doi.org/10.1080/15332667.2011.624905>
- Aliança Cooperativa Internacional. *Cooperativas*. Recuperado em 12 julho, 2021, de <https://www.ica.coop/es/cooperativas/datos-y-cifras>
- Arnold, I. J., & van Ewijk, S. E. (2011). Can pure play internet banking survive the credit crisis? *Journal of Banking & Finance*, 35(4), 783-793. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2010.10.010>
- Aurazo, J., & Vega, M. (2021). Why people use digital payments: Evidence from micro data in Peru. *Latin American Journal of Central Banking*, 2(4), 100-122. <https://doi.org/10.1016/j.latab.2021.100044>
- Banco Central do Brasil. *Apresentação*. Recuperado em 17 julho, 2021, de <https://bcb.gov.br/detalhenoticia/408/noticia>
- Banco Central do Brasil. *Panorama 2020 SNCC*. Recuperado em 15 Novembro, 2021, de <https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/coopcredpanorama/PANORAMA%20SNCC%202020.pdf>
- Banco Central do Brasil. *Relatório de Cidadania Financeira*. Recuperado em 20 novembro, 2021, https://www.bcb.gov.br/content/cidadaniafinanceira/documentos_cidadania/RIF/Relatorio_de_Cidadania_Financeira_2021.pdf
- Barrionuevo, F. Z. (2004). *Relacionamento com clientes: a evolução do marketing e a presença da tecnologia num ambiente de negócios B2B*. São Paulo: Piracicaba.
- Bharadwaj, A., Sawy, O. A. El, Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471-482.
- Bolsa de Valores do Brasil. *Pesquisa Pessoa Física*. Recuperado em 15 julho, 2021, de <http://www.b3.com.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8AE490CA76400395017662491534717C>
- Ceretta, S. B., & Froemming, L. M. (2011). Geração Z: compreendendo os hábitos de consumo da geração emergente. *Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar*, 3(2), 15-24. <http://dx.doi.org/10.21714/raunp>
- Chiusoli, C. L., Kuniski, A. P., Heerdt, J. H. B., & Silva, K. de O. (2021). Comportamento de Compra do Consumidor Universitário pela Internet. *Facit Business and Technology Journal*, 1(23), 181-184.

- Ciciretti, R., Hasan, I., & Zazzara, C. (2009). Do internet activities add value? Evidence from the traditional banks. *Journal of financial services research*, 35(1), 81-98. <https://doi.org/10.1007/s10693-008-0039-2>
- Corrêa, H. L., & Caon, M. (2006). *Gestão de Serviços: Lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes*. São Paulo: Atlas.
- DeYoung, R., Lang, W. W., & Nolle, D. L. (2007). How the Internet affects output and performance at community banks. *Journal of Banking & Finance*, 31(4), 1033-1060. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2006.10.003>
- Federação Brasileira dos Bancos. *Pesquisa de Tecnologia Bancária 2021*. Recuperado em 04 julho, 2021, de <https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/pesquisa-febraban-relatorio.pdf>
- Furst, K., Lang, W. W., & Nolle, D. E. (2002). Internet Banking. *Journal of Financial Services*, 22(2), 95-117.
- Gail, K. (2014). *The Digital Revolution in Banking*. Washington, D.C.: Group of Thirty Washington.
- Hernández-Murillo, R., Llobet, G., & Fuentes, R. (2010). Strategic online banking adoption. *Journal of Banking & Finance*, 34(7), 1650-1663. <https://doi.org/10.2139/ssrn.941478>
- Hernando, I., & Nieto, M. J. (2007). Is the Internet delivery channel changing banks' performance? The case of Spanish banks. *Journal of Banking & Finance*, 31(4), 1083-1099. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2006.10.011>
- Jiang, Z., Chan, J., Tan, B. C., & Chua, W. S. (2010). Effects of interactivity on website involvement and purchase intention. *Journal of the Association for Information Systems*, 11(1), 1.
- Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J. R., & Andrus, G. R. (2019). *The Technology Fallacy: How People Are the real Key to Digital Transformation*. London: The MIT Press.
- Kang, L., Xang, X., Tan, C. & Zhao, J. (2015). Understanding the Antecedents and Consequences of Live Chat Use in Electronic Markets. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 25(2), 117-139.
- Kellezi, J. (2014). Trade shows: a strategic marketing tool for Global Vomppetition. *Procedia Economics and Finance*, 9(1), 466-471.
- Machado, L. C. P., & Neiva, E. R. (2017). Práticas de gestão da mudança: impacto nas atitudes e nos resultados percebidos. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 17(1), 22-29. <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2017.1.12157>
- Mallat, N. (2007). Exploring consumer adoption of mobile payments—A qualitative study. *The Journal of Strategic Information Systems*, 16(4), 413-432. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2007.08.001>
- Mowen, J. C., & Minor, M. S. (2006). *Comportamento do consumidor*. São Paulo: Prentice Hall.

- Oliveira, I. B. de, & Guimarães, L. J. (2021). A prática da governança em cooperativas: é possível fortalecer? *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, 8(15), 01-32.
- Organização das Cooperativas do Brasil. *Dados Diversos*. Recuperado em 15 novembro, 2020, de <https://www.ocb.org.br/numeros>
- Pereira, P. F. P., & Bastos, F. C. (2009). Um estudo sobre a fidelização de clientes a partir de estratégias de marketing de relacionamento no segmento de farmácias e drogarias. *IV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, São Paulo, Brasil, 4.
- Perides, M. P. N., de Vasconcellos, E. P. G., & Vasconcellos, L. (2020). A gestão de mudanças em projetos de transformação digital: estudo de caso em uma organização financeira. *Revista de Gestão e Projetos*, 11(1), 54-73.
- Rocha, L. C. (2004). *Orientação para clientes*. Rio de Janeiro: Senac Nacional.
- Saaksjarvi, M. (2003). Consumer adoption of technological innovations. *European Journal of Innovation Management*, 6(2), 200-219.
- Salehi, M., & Alipour, M. (2010). E-Banking in Emerging Economy: Empirical Evidence of Iran. *International Journal of Economics and Finance*, 2(1), 10-18.
- Salles, M. C. M. S. (2021). Transformação Digital Em Tempos De Pandemia. *Revista Estudos e Negócios Academics*, 1(1), 91-100.
- Santos, W. E. F. (2018). O trabalhador digitalizado: a formação do sujeito neoliberal no setor bancário (Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil). Recuperado de: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8132/tde-18032019-125735/pt-br.php>
- Schuh, Z. (2021). *O processo de transformação digital no contexto de uma cooperativa do sistema cooperativo de crédito*. Porto Alegre: Sicredi.
- Schwab, K. (2016). *A quarta revolução industrial*. São Paulo: Edipro.
- Shankar, A., & Jebarajakirthy, C. (2019). The influence of e-banking service quality on customer loyalty: A moderated mediation approach. *International Journal of Bank Marketing*, 37(5), p 200-216. <http://dx.doi.org/10.1108/IJBM-03-2018-0063>
- Sheth, J. N., Mittal, B., & Newman, B. I. (2001). *Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor*. São Paulo: Atlas.
- Sheth, J. N., Parvatiyar, A., & Sinha, M. (2015). The conceptual foundations of relationship marketing: Review and synthesis. *Economic Sociology*, 16(2), 19.
- Silva, F. G. da, & Zambom, M. S. (2006). *Gestão do relacionamento com o cliente*. São Paulo: Thomson Learning.
- Yamashita, S. S., & Gouvêa, M. A. (2020). Marketing de relacionamento: Importância e implicações no mercado consumidor. *Revista de Administração Mackenzie*, 8, 103-124. <https://doi.org/10.1590/1678-69712007/administracao.v8n4p103-124>