

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**AS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS COOPERATIVAS E A IDENTIFICAÇÃO
COM OS NATIVOS DIGITAIS: AS PERSPECTIVAS DO SICREDI**

**PORTO ALEGRE
2017**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

DAGOBERTO TRENTO

**AS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS COOPERATIVAS E A IDENTIFICAÇÃO
COM OS NATIVOS DIGITAIS: AS PERSPECTIVAS DO SICREDI**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo

**PORTO ALEGRE
2017**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

REITOR: Dr. Rui Vicente Oppermann

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

COORDENAÇÃO: Prof. Walter Meucci Nique

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

T794I Trento, Dagoberto

As instituições financeiras cooperativas e a identificação com os nativos digitais: as perspectivas do Sicredi / Dagoberto Trento. Orientador: Luiz Antonio Slongo. – 2017.

124 f. : il.

Dissertação de Mestrado – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2017.

1. Instituições financeiras. 2. Cooperativas de crédito. 3. Sicredi. 4. Tecnologia da informação. 5. Nativo digital. I. Luiz Antonio Slongo. II. Título.

Bibliotecária responsável: Angélica Ono (CRB10/2151)

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

A banca examinadora, abaixo assinada, aprova o trabalho de conclusão intitulado “**As instituições financeiras cooperativas e a identificação com os nativos digitais: as perspectivas do Sicredi**” elaborado por Dagoberto Trento, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração:

Prof. Dr. Dr. Luiz Antonio Slongo

Prof. Dr. Fabiano Larentis

Prof. Dr. Hugo Müller

Prof. Dra Daniela Callegaro

Banca realizada em: 03/10/2017

Conceito: _____

DEDICATÓRIA

Esse trabalho é dedicado a todos aqueles que acreditam em seus sonhos e que lutam por eles. Dedico, também, a minha já amada filha, Maria Antônia, que está a caminho.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela VIDA, por tudo que fez, faz e fará por mim. Pelos desafios que colocastes em meu caminho e que foram combustíveis na construção da minha jornada.

A minha família e especialmente a minha mãe querida, Sra Ivete Terezinha Trento, pelo apoio incondicional e incentivo em todos os momentos da minha vida. A minha esposa Domênica, pelo apoio e compreensão nos momentos que me fiz ausente.

Ao meu orientador, professor Dr. Luiz Antonio Slongo, pela sua leveza e sabedoria em direcionar os meus passos.

Um agradecimento especial ao Sicredi pela confiança e aos colegas de trabalho que aceitaram participar da pesquisa e disponibilizaram parte do seu tempo para cooperar com o trabalho.

Gratidão!

*Já bem perto do ocaso, eu te bendigo, ó Vida,
Porque nunca me deste esperança mentida,
Nem trabalhos injustos, nem pena imerecida.
Porque vejo, ao final de tão rude jornada,
Que eu fui o arquiteto do meu próprio destino;
Que, se extraí os doces méis ou o fel das cousas,
Foi porque as adocei ou as fiz amargosas;
Quando eu plantei roseiras, eu colhi sempre rosas.*

*Decerto, aos meus ardores, vai suceder o inverno:
Mas tu não me disseste que maio fosse eterno!
Longas achei, confesso, minhas noites de penas;
Mas não me prometeste noites boas, apenas.
E em troca tive algumas santamente serenas.
Amei e fui amado, afagou-me o sol. Para que mais?
Vida, nada me deves. Vida, estamos em paz!
Amado Nervo*

RESUMO

A pesquisa realizada englobou a avaliação de características dos jovens Nativos Digitais, nascidos após o ano 2000, desenvolvendo-se sobre os aspectos pessoais, comportamentais, valorização e sobre como observam as instituições financeiras. Utilizou-se de diferentes fontes de pesquisas com jovens do Brasil e de diferentes partes do mundo. Da mesma forma, a pesquisa observou uma instituição financeira cooperativa, o Sicredi, buscando avaliar como os jovens nascidos a partir do ano 2000 se relacionam atualmente com essa empresa. Além disso, a pesquisa procurou identificar, através de entrevistas com diferentes executivos da empresa, como o Sicredi está se preparando para se relacionar com essa nova geração que começa a adentrar no mercado financeiro, quais os desafios que terá o trabalho aborda a constituição de uma estratégia para as instituições financeiras cooperativas de aproximação e relacionamento com a geração de nativos digitais, jovens nascidos a partir do ano 2000, com ênfase no Sicredi – Sistema de Crédito Cooperativo para se aproximar dessa geração e como a tecnologia pode ser uma aliada nesse processo. Os resultados da pesquisa identificaram a conexão do modelo cooperativista com os anseios dos jovens e ao mesmo tempo a ausência de uma estratégia do cooperativismo, e do Sicredi, para atingir esses jovens. Esse é um trabalho que busca apresentar uma visão de futuro de médio e longo prazo, uma vez que a geração de Nativos Digitais ainda é uma geração em ascensão no mercado financeiro.

Palavras chave: Sicredi. Jovens. Relacionamento. Instituição Cooperativa. Valores. Tecnologia.

ABSTRACT

This work deals with a construction of a strategy for cooperative financial institutions to approach relationship with the generation of digital natives, young people born after 2000, with the emphasis on Sicredi (Cooperative Credit System). In this applied research, the evaluation of characteristics of young people covered the following topics: personal development with behavioral aspects, valuation and their vision about the financial institutions. To make this survey, several sources of research with young people from Brazil and other countries were used. Likewise, this research observed the Sicredi, seeking to evaluate how young people born from the 2000 year are currently related themselves to this company. In addition, the research sought to identify, through interviews with different Sicredi executives, how the company is preparing to relate to this new generation that begins to enter the financial market, what challenges Sicredi will have to overcome to get closer them and how technology can be an ally in this process. The results of this research identified the connection between the cooperative model and the young people's wishes and at the same time the absence of a cooperative strategy of Sicredi to reach these young people. This is a work that seeks to present a medium-term and long-term vision of the future, since the generation of Digital Natives is still a generation that rises in the financial market.

Keywords: Sicredi. Young People. Relationship. Cooperatives Institutions. Values. Technology.

LISTA DE SIGLAS

ACI	Aliança Cooperativa Internacional
CRM	Customer Relationship Management
DOC	Documento de Ordem de Crédito
IA	Inteligência Artificial
ISA	Índice de Soluções por Associado
NPS	Net Promoter Score
OCB	Organização das Cooperativas do Brasil
TED	Transferência Eletrônica Disponível
WOCCU	World Council of Credit Unions
YEC	Young Entrepreneur Council

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Organograma Sicredi	16
Quadro 1 – Perfil do grupo de entrevistados.....	58
Quadro 2 – Pesquisas realizadas para as análises dos dados	61
Quadro 3 – Comportamento social dos jovens.....	64
Quadro 4 – Comportamento dos jovens com relação ao dinheiro.....	71
Quadro 5 – Como os jovens veem as empresas.....	76
Quadro 6 – Comportamento dos jovens com relação às instituições financeiras.....	82
Gráfico 1 – Status do Associado	87
Gráfico 2 – Distribuição de gênero	88
Gráfico 3 – Quantidade de pessoas que mantém a profissão de estudante	88
Gráfico 4 – Cadastrados para acessar os canais digitais.....	89
Gráfico 5 – ISA.....	90
Gráfico 6 – Relacionamento comercial com os nativos digitais.....	91
Quadro 7 – Conclusões do trabalho e ações sugeridas.....	110
Quadro 8 – Alinhamento de percepções dos jovens com princípios cooperativistas	114
Quadro 9 – Identificação das percepções dos jovens e das vantagens com valores cooperativistas	116

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.1.1	Os consumidores nascidos a partir do ano 2000	16
1.1.2	O relacionamento do Sicredi com a geração nascida depois do ano 2000 17	
1.2	OBJETIVOS	19
1.3	OBJETIVO GERAL.....	19
1.4	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
1.5	JUSTIFICATIVA	19
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1	A GERAÇÃO “NATIVOS DIGITAIS”	23
2.1.1	Caracterização dos Nativos Digitais	25
2.1.2	Características de consumo dos Nativos Digitais	28
2.2	O COOPERATIVISMO	32
2.2.1	Os sete princípios universais do cooperativismo	35
2.2.2	Cooperativa, Cooperado e Cooperar	36
2.2.3	Números sobre o cooperativismo no Brasil e no Mundo	37
2.3	A ERA DIGITAL DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS E AS NOVAS GERAÇÕES	40
2.3.1	Fintechs e os novos modelos de negócio financeiros	41
2.3.2	O Banco do Futuro e a Internet das Coisas	42
2.4	AUTOMAÇÃO E UM NOVO MODELO DE RELACIONAMENTO	44
2.4.1	A estratégia de comunicação e relacionamento on-line	45
2.4.2	Transformando relacionamento em negócios – o conceito do Omnichannel	47
2.5	OS DESAFIOS DO FUTURO FRENTE AOS NOVOS COMPORTAMENTOS DOS CLIENTES	49
2.5.1	Inovação bancária e o aspecto comportamental do novo cliente	50
2.5.2	Inovação bancária: os desafios de se tornar digital	53
3	MÉTODO	55
3.1	PESQUISA EM FONTES DE DADOS SECUNDÁRIOS	55
3.2	PESQUISA EM FONTES DE DADOS PRIMÁRIOS.....	57
4	RESULTADOS	59
4.1	UMA PERSPECTIVA A PARTIR DOS NATIVOS DIGITAIS	60
4.1.1	Organização das Informações	62
4.1.2	Categoria 1 – Socialização	63
4.1.3	Categoria 2 – Dinheiro	70
4.1.4	Categoria 3 – Profissão	74
4.1.5	Categoria 4 – Relação com instituições financeiras	81
4.1.6	Uma perspectiva a partir do Sicredi	86
4.2	ANÁLISE DE DADOS INTERNOS – PERFIL DOS NATIVOS DIGITAIS NO SICREDI	86
4.2.1	Status do Associado	86
4.2.2	Distribuição de Gênero	87
4.2.3	Profissão	88
4.2.4	Relacionamento comercial – Canais Digitais	89
4.2.5	Relacionamento comercial – ISA – Índice de Soluções por Associado	89

4.2.6	Relacionamento comercial – Principais produtos.....	90
4.3	ANÁLISE DE DADOS INTERNOS – ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM OS EXECUTIVOS DO SICREDI.....	93
4.3.1	O jovem	93
4.3.2	Cooperativismo	98
4.3.3	Tecnologia.....	102
4.3.4	Relacionamento.....	106
4.4	ANÁLISE DE DADOS INTERNOS – AÇÕES SUGERIDAS.....	110
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	113
	REFERÊNCIAS.....	120

1 INTRODUÇÃO

Buscar compreender comportamentos é uma tarefa complexa, principalmente quando se trata de um público jovem, tendo em vista se tratar de um consumidor exigente, que em sua rotina tem um ritmo acelerado, é bastante atento às tendências e preocupado com o status perante seu grupo. Nesse cenário, as estratégias de marketing e relacionamento possuem papel fundamental, buscando provocar estímulos e influências no processo de consumo, entre outras reações.

O presente trabalho possui como proposta central identificar conexões entre o modelo cooperativo das instituições financeiras cooperativas e a geração de “nativos digitais”, jovens nascidos a partir do ano 2000, levando em consideração a análise de suas preferências de relacionamento com as instituições financeiras nos diferentes canais, como essas preferências afetam o atual modelo de relacionamento, e como o Sicredi, uma instituição financeira cooperativa que preza pelo relacionamento olho no olho, deve se apropriar desse modelo para se relacionar com esse público.

Mesmo que o cooperativismo tenha sido criado há mais de 170 anos na Europa e esteja presente no Brasil há mais de 100 anos, a relevância dessa pesquisa é voltada ao futuro, buscando identificar um modelo de relacionamento comercial para as pessoas nascidas a partir do ano 2000, levando em consideração que: a) a geração nascida a partir do ano 2000 é uma geração nascida já com o advento e propagação da internet, com modelos de relacionamento comercial distinto dos convencionais; b) as pessoas nascidas a partir do ano 2000 tem muito mais poder de consumo quando comparadas às gerações anteriores e já representam aproximadamente 28% da população mundial; c) as novas gerações de jovens são mais engajadas às questões coletivas e às comunidades onde estão inseridas do que às questões individuais; d) as empresas, em especial as instituições financeiras, tem mudado o modelo de relacionamento com os clientes, dando ênfase ao modelo digital.

Os consumidores nascidos a partir do ano 2000 trazem um desafio especial às instituições financeiras no que tange ao modelo de relacionamento e fidelização do cliente, pois é esta, quem sabe, a primeira de todas as gerações atuais de clientes bancários, que tem por preferência um modelo de relacionamento mais

distante fisicamente das agências bancárias. E isso exige das instituições financeiras, principalmente daquelas tradicionalmente voltadas ao relacionamento pessoal corpo-a-corpo, um novo olhar sobre seu modelo de relacionar-se comercialmente com esse cliente.

Stanko e Bonner (2013) ressaltam que o relacionamento com os clientes no futuro servirá também para a criação de produtos colaborativos entre as partes (empresa e consumidor). Explicam ainda que produtos desenvolvidos via colaboração com os clientes têm se apresentado mais rentáveis e estão diretamente ligadas à satisfação das necessidades destes clientes.

A cooperação pode ser a alternativa que atenderá todas essas necessidades, práticas e modelos. Entretanto, as cooperativas de crédito precisam se preparar para explorar todo o potencial que está lhe sendo disponibilizado com a entrada das novas gerações.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

As cooperativas de crédito no Brasil, e o Sicredi em especial, vêm mantendo um constante crescimento no mercado financeiro brasileiro nos últimos dez anos. Atualmente, no mundo, já são mais de 57 mil cooperativas de crédito, em 103 países diferentes, atendendo a mais de 208 milhões de associados.¹

O Sicredi, foco deste trabalho, é um Sistema de Crédito Cooperativo formado por 118 cooperativas de crédito, está presente em 20 estados brasileiros, possui mais de 1.500 agências, mais de 21 mil colaboradores, mais de 3,4 milhões de associados, administra mais de R\$ 66 bilhões de ativos e possui mais de R\$ 10,6 bilhões em patrimônio líquido². Como organização, está estruturado da seguinte forma (ver organograma, figura 1):

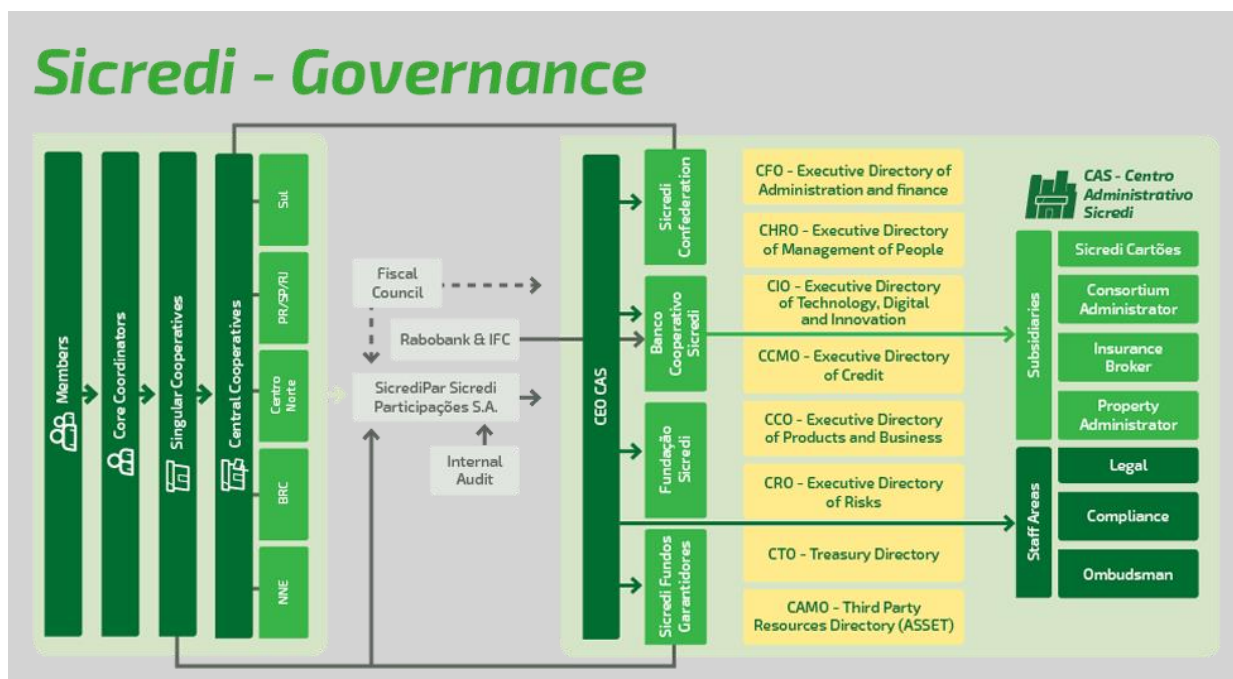
- a) cinco centrais estaduais: RS/SC; PR/SP/RJ, MT/RO/PA, MS/TO/GO/BA; Norte/Nordeste
- b) uma confederação;
- c) um banco cooperativo;
- d) uma corretora de seguros;

¹ Dados retirados da base de dados do Sicredi em 2015.

² Dados retirados da base de dados do Sicredi em 2015

- e) uma administradora de cartões;
- f) uma administradora de consórcios;
- g) uma administradora de bens;
- h) uma fundação;
- i) Sicredi Participações SA.

Figura 1 – Organograma Sicredi



Fonte: Sicredi (2017)

Destaca-se a capacidade e o modelo cooperativo do Sicredi, de relacionamento próximo aos associados, através de uma estratégia de abordagem com alto contato pessoal, como um dos principais fatores que tem permitido o desenvolvimento e crescimento de dois dígitos da empresa nos últimos anos.

Esse modelo de relacionamento, entretanto, vem mudando rapidamente com a entrada das novas gerações no mercado financeiro e o presente trabalho busca responder através de pesquisas, que novo olhar é esse que o Sicredi deve ter para atrair a geração de nativos digitais, jovens nascidos a partir do ano 2000.

1.1.1 Os consumidores nascidos a partir do ano 2000

Os consumidores nascidos a partir do ano 2000, conhecidos como nativos digitais e que são a essência do problema deste trabalho, não conheceram o mundo sem a internet e começam a fazer parte do mercado bancário, trazendo suas próprias características comportamentais de consumo, seus valores e suas necessidades.

Pesquisa da Febraban (2014) demonstra que uma destas características é a que se pode chamar de cultural geográfica, que foi alterada com o advento da internet e que torna o comportamento de consumo único. Independente de estes jovens residirem em regiões metropolitanas ou em regiões interioranas, o que eles buscam é maior comodidade, rapidez, conveniência e agilidade nas suas relações comerciais, de preferência sem a interferência pessoal de um intermediador financeiro.

Além disso, observa-se que essa geração é a primeira que possui contato com um modelo de bancarização diferente do modelo tradicional que se perpetuou ao longo dos anos, formado por agências bancárias e mais recentemente pelos diferentes canais de atendimento. A geração nascida a partir do ano 2000, desde as suas primeiras transações financeiras, poderá adquirir, vender, financiar, sem necessariamente usar a bandeira de um banco que opera no modelo tradicional. É possível que muitos dos integrantes dessa geração já tenham realizado suas primeiras operações financeiras, sem ter utilizado um banco como intermediador.

1.1.2 O relacionamento do Sicredi com a geração nascida depois do ano 2000

Dados do Sicredi³ demonstravam que naquele período existiam pouco mais de 70 mil associados nascidos a partir do ano 2000 mantendo algum tipo de vínculo com a instituição. Atualmente, o Sicredi⁴ (base de dados do CRM, 2017) esse número é de mais de 117 mil. Isso representa um aumento de cerca de 60% em dois anos.

³ Dados retirados da base de dados do Sicredi em 2015.

⁴ Dados retirados da base de dados do Sicredi em 2017.

Além disso, dados do Sicredi⁵ demonstram que a participação de jovens com até 30 anos em eventos realizados pelas cooperativas do Sicredi, tais como assembleias e programas sociais direcionados ao quadro social é de 26%. Esses programas são considerados fundamentais para aprofundamento do relacionamento.

Conforme dados do Sicredi⁶, a principalidade dos associados que participam dos programas sociais é 11% superior comparada aos associados que não participam (entende-se como principalidade o reconhecimento do cliente como sendo aquela a sua principal instituição financeira). Da mesma forma, o nível do NPS - *Net Promoter Score* dos associados que participam das assembleias e programas sociais é 8% superior comparado aos associados que não participam.

O Sicredi atualmente consegue desenvolver o relacionamento nos seus canais físicos, entretanto está em desvantagem em relação aos canais virtuais, tendo grandes oportunidades para desenvolvimento. Dados internos do Sicredi⁷ apresentam uma significativa desvantagem no uso do Internet Banking, comparado a outras instituições financeiras como Itaú, Bradesco e Banco do Brasil. Enquanto essas instituições possuem em torno de 50% de seus clientes ativos ao uso do Internet Banking, na média geral do Sicredi esse número é de 8%, variando entre as cooperativas. Da mesma forma, o canal Mobile (celular) possui um percentual ainda baixo de usuários (cerca de 15% da base de associados).

Atualmente o Sicredi trabalha na elaboração de uma estratégia digital que busca aproximá-lo das tendências e dos novos modelos de negócios. É importante que essa estratégia busque potencializar a experiência do associado de maneira que o modelo digital possa: a) representar o modelo de relacionamento comercial do Sicredi, com a promoção dos valores e princípios cooperativistas; b) promover o ensinamento destes valores e princípios ao mesmo tempo em que esteja sendo efetuada a transação financeira; c) possibilitar ao associado participar da gestão da cooperativa através da aprovação dos números ou da votação do que está sendo proposto através de uma assembleia virtual, d) auxiliar o associado no atingimento de seus objetivos pessoais e na gestão da sua vida financeira.

⁵ Dados retirados da base de dados do Sicredi em 2015.

⁶ Dados retirados da base de dados do Sicredi em 2015.

⁷ *Idem*.

Levando em consideração os dados acima e os desafios do Sicredi de renovar sua base de associados através da atração dos jovens e de manter o seu modelo de atuação cooperativista, questiona-se: “como o Sicredi pode criar identificação com a geração de nativos digitais, jovens nascidos a partir do ano 2000?”.

1.2 OBJETIVOS

Tendo em vista a questão de pesquisa levantada e justificada acima. Nesta seção, serão apresentados os objetivos que norteiam este trabalho.

1.3 OBJETIVO GERAL

Identificar como o Sicredi, através do seu modelo de negócio cooperativo, pode criar identificação e atrair os jovens nascidos a partir do ano 2000.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos desta pesquisa são:

- a) identificar características e comportamentos da geração de nativos digitais;
- b) identificar possíveis afinidades dos Nativos Digitais com os princípios cooperativistas praticados pelo Sicredi;
- c) analisar como o Sicredi está desenvolvendo uma estratégia para aproximar-se da geração de nativos digitais.

1.5 JUSTIFICATIVA

Tido como um desafio global pela WOCCU – World Council of Credit Unions (Conselho Mundial das Cooperativas de Crédito, 2015), a inclusão de jovens no cooperativismo de crédito é também um desafio, visto como forte oportunidade, para o Sicredi.

Em um momento onde há quem diga que a atividade bancária, na forma em que a conhecemos, está começando a ficar mais ultrapassada que uma impressora matricial, é fundamental que as instituições financeiras cooperativas façam movimentos que no mínimo acompanhem as rápidas mudanças, que busquem refletir como se posicionar junto às diferentes gerações que atualmente utilizam seus serviços financeiros e que desenvolvam estratégias para se conectar às novas gerações que estão entrando no mercado financeiro ávidas por maior compreensão sobre o tradicional modelo financeiro “bancarizado” e clamando por uma proposta mais justa.

O relacionamento próximo e humano das cooperativas de crédito com seus associados, enfatizando o princípio de “ser dono”, é parte fundamental do sucesso de suas estratégias. Entretanto, esse modelo de relacionamento vem se modificando rapidamente nos últimos anos, acompanhando sempre as tendências das novas gerações e da evolução tecnológica que acompanha o setor bancário desde a década de 80. Seja nas instituições financeiras ou no varejo, os múltiplos canais digitais à disposição dos clientes, trazem, além da mudança do espaço físico pelo espaço virtual, alta disponibilidade, comodidade e satisfação.

Para atingir um cliente que está mais distante fisicamente da empresa é preciso buscar atributos complementares utilizando tecnologia, mídia e entretenimento, de forma a tocá-los em um nível racional e emocional. Além disso, o Sicredi por fazer uso de um modelo de negócios cooperativo ainda pouco difundido no cenário nacional (3,7% da população brasileira é vinculada à uma cooperativa de crédito, segundo a OCB – Organização das Cooperativas do Brasil, 2016) tem o desafio de adequar a tecnologia não apenas aos seus produtos e serviços financeiros, mas ao seu propósito cooperativo e ao seu modelo de relacionamento associativo, ao mesmo tempo que essa tecnologia proporcione interatividade, conectividade e a compreensão dos jovens, especialmente os nascidos a partir do ano 2000, sobre a sua proposta de valor.

Artigo publicado pela The Economist (2013), relata que as empresas que não conseguirem realinhar seus canais de relacionamento de acordo com as preferências dos clientes emergentes, vão sofrer com o distanciamento das novas gerações. Esses novos clientes esperam que as empresas com as quais eles interagem, sejam tão ligadas a este novo mundo como eles próprios são.

O ponto positivo desse cenário é que a tecnologia tem sido utilizada para modelos de negócios de “colaboração”. Segundo definição da OCB – Organização das Cooperativas do Brasil no seu site (2016, não paginado): “Colaboração é associação de pessoas com os mesmos interesses”. É possível observar que aliadas fortemente, a tecnologia e a colaboração têm transformado o mundo dos negócios, aproximado pessoas e criado conexões culturais, a exemplo do que podemos observar em sites de construções colaborativas e modelos de negócios colaborativos. Diariamente ela faz parte da nossa rotina através do uso da tecnologia, de diferentes formas, seja no trânsito, na hospitalidade ou na educação: Waze, informações de transporte privado; Moovit, informações de trânsito de transporte público; Airbnb, hospedagem ou Wikipedia, artigos online desenvolvidos por qualquer pessoa, são todos exemplos de modelos colaborativos.

E esse novo mundo mais colaborativo que tem proximidade com o modelo cooperativo do Sicredi, pode ser um excelente mecanismo de conexão com a geração de nativos digitais. Num momento onde o cooperativismo de crédito está tendo a oportunidade de expandir exponencialmente a sua proposta e os Nativos Digitais começam a adentrar no mercado financeiro, quem sabe essa seja uma parceria vencedora para ambos, uma vez que a conquista desse público ainda é um desafio para o Sicredi e o cooperativismo apresenta valores que podem ser reconhecidos pelos Nativos Digitais como conexão com os seus propósitos. Esse trabalho deve apresentar insumos que ajudem o Sicredi a elaborar sua estratégia para conectar esses dois pilares: cooperativismo e os Nativos Digitais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A revisão teórica deste trabalho tentará aproximar as reflexões que estão feitas sobre o tema central deste trabalho: o cooperativismo, as tendências bancárias e as novas gerações de clientes bancários, com ênfase para os nascidos a partir do ano 2000. Tais informações visam caracterizar o objeto de estudo de forma que sirvam de apoio para o restante do desenvolvimento do estudo.

Estão apresentados aqui estudos sobre o cooperativismo, tendências que estão sendo estudadas sobre novos modelos de bancarização e conceitos acerca do comportamento das novas gerações que estão modificando o modelo tradicional dos agentes financeiros e seu modelo de se relacionar com os clientes.

2.1 A GERAÇÃO “NATIVOS DIGITAIS”

A geração “Nativos Digitais” é a geração que leva essa marca em virtude de já ter vindo a um mundo conectado às diferentes tecnologias, que passam por constante evolução e trazem modificações permanentes na nossa forma de agir, pensar e viver. São conhecidos também como geração Z, *milenials* e *globalists* (JUKES; DOSAJ, 2006, p. 1).

As crianças de hoje são diferentes! (...) Para a maioria delas, nunca houve um período das suas vidas em que os computadores, os vídeo-jogos, a Internet e as restantes maravilhas digitais, que cada vez mais definem o seu (e o nosso) mundo, não tenham estado à sua volta. A constante exposição aos media digitais mudou a maneira como estes Nativos Digitais processam, trabalham e utilizam a informação. Como consequência, os Nativos Digitais comunicam de formas fundamentalmente diferentes de qualquer geração anterior. (JUKES; DOSAJ, 2006, p. 1)

Esses “Nativos Digitais” enxergam a tecnologia e as redes como um meio. Usam o online como ferramenta para se manter conectados, não como um fim. É importante compreender que se trata de uma geração pronta para contribuir com o mundo hiperconectado (JUKES; DOSAJ, 2006, p. 1).

Eles são e sabem várias coisas ao mesmo tempo, sem medo de expressar suas diferenças e formas de pensar e sem a necessidade de se encaixar em um

grupo específico. Não são fiéis às marcas, vivem em função de inovações tecnológicas e preferem o mundo virtual ao real.

“Os Nativos Digitais nasceram na era do novo capitalismo e cresceram numa época de prosperidade económica. São uma geração francamente favorecida pelo poder político e a estes jovens é dada grande atenção como potenciais consumidores” (CARREIRA, 2009, p. 57).

Apesar de se considerar que uma estratégia de marketing eficiente em um país/região poderá ser ineficiente em outro, percebe-se, hoje, a existência de uma cultura global, em que “indivíduos compartilham muitos valores e comportamentos relacionados ao consumo com indivíduos semelhantes de várias outras culturas nacionais” (HAWKINS *et al*, 2007, p. 46).

A noção de grupo passa a ser virtual. Cada pessoa passa a ter o seu vídeo game, a sua TV, o seu celular e o seu equipamento de som. Isto muda a forma de comportamento e relacionamento social sobremaneira, já que até então, essas formas de diversão, entretenimento ou comunicação eram coletivas. A geração “Nativos Digitais” dispõe de todos esses dispositivos em equipamentos portáteis que não os prendem mais a lugar nenhum. (SERRANO, 2010, p. 17).

Importante influenciador na formação do comportamento do consumidor, o “grupo” e o sentimento de pertencimento a ele, modificou-se totalmente no seu modelo de formação através da possibilidade de conexão instantânea com pessoas de qualquer parte do mundo, nas mais variadas tecnologias. E esse é um importante, e quem sabe o mais poderoso, combustível para as novas gerações: a inovação tecnológica e suas oportunidades, que quebram barreiras linguísticas e dão a oportunidade de todos compartilharem seus talentos, habilidades e ideias. São chamados, segundo Berkowitz *et al* (2003), de ‘jovens globais’, uma vez que as semelhanças entre eles, mesmo em distintos países, são maiores do que as diferenças.

“Atentos, os profissionais de marketing estão utilizando as semelhanças entre adolescentes para lançar marcas globais, ou, então, reposicionar marcas atuais com apelos a esse enorme mercado” (CERETTA, 2011, p. 17).

Na adolescência, a necessidade de independência do jovem em relação aos pais conduz a uma maior dependência dos colegas, que são tidos como grupos de referência. “Jogos interativos, projetos colaborativos, organizadores avançados,

desafios e tudo o que eles podem experimentar e ver têm o seu apreço” (ROTHMAN, 2013, p. 2).

2.1.1 Caracterização dos Nativos Digitais

Segundo Rothman (2013), as características que separa os Nativos Digitais das gerações anteriores são muitas, como:

- a) eles nunca conheceram um mundo sem Internet, telefones celulares ou iPods;
- b) eles são conectados e estão em constante contato com as pessoas usando o Facebook, WhatsApp, Instagram ou Twitter;
- c) eles querem a tecnologia que é fácil de usar e que vai resolver os seus problemas;
- d) possuem baixa ou nenhuma tolerância para estar sem recursos digitais;
- e) eles nunca tiveram que usar um catálogo de cartão de biblioteca ou vasculhar as prateleiras para encontrar um livro específico;
- f) em vez de ler um artigo, eles querem assistir a um vídeo (YouTube) que resume o que eles precisa.

Os nascidos a partir do ano 2000 se movem rapidamente e podem produzir mais em menos tempo do que outras gerações. Eles aprendem que mudança e diversidade é um modo de vida e são esperadas. Eles não são limitados pela geografia, de proximidade, ou fusos horários para o trabalho. Eles querem mudar o mundo, ser socialmente responsável, e reconhecer que o seu trabalho é importante.

Tapscott (2010, p. 95-117) cita oito normas para caracterizar a geração Z, a qual denomina de geração internet:

1. **Liberdade:** essa geração deseja liberdade em tudo aquilo que faz, desde a liberdade de escolha à liberdade de expressão. Considera normal a proliferação de canais de vendas e de tipos de produtos e marcas, ao contrário das gerações mais velhas. Espera escolher onde trabalhar, utilizando-se da tecnologia para fugir das regras tradicionais do escritório e integrar a vida profissional à vida doméstica e social.
2. **Customização:** é uma geração que costuma personalizar tudo a sua volta: a área de trabalho do computador, o próprio site, o toque do telefone, as fontes de notícia, o descanso da tela, o apelido e o entretenimento. Essa customização se estende ao

mundo do trabalho, onde rejeita a padronização de cargos de trabalho.

3. **Escrutínio:** é investigadora, considera natural pesquisar e acessar informações a respeito de empresas e produtos, prezando pela transparência.
4. **Integridade:** ao decidir o que comprar e onde trabalhar, procura integridade e abertura. A geração internet, seja no papel de consumidora exigente, seja no papel de mão-de-obra que está pesquisando seu futuro empregador, certifica-se de que os valores da empresa estão alinhados aos seus próprios valores.
5. **Colaboração:** caracteriza-se como a geração da colaboração e do relacionamento. Colabora on-line em grupos de bate-papo, joga vídeo game com vários participantes, usa e-mail e compartilha arquivos. Influencia por meio de redes, discutindo marcas, empresas, produtos e serviços.
6. **Entretenimento:** Deseja entretenimento e diversão no trabalho, na educação e na vida social, afinal, cresceu em meio a experiências interativas. A paixão pelo entretenimento cria exigências também para as empresas que querem vender produtos a essa geração, já que, segundo esta, a diversão ao usar um produto é tão importante quanto o fato de o produto fazer o que deveria.
7. **Velocidade:** por ter nascido em um ambiente digital, essa geração conta com a velocidade. Está acostumada a respostas instantâneas, bate-papos em tempo real, o que torna a comunicação com colegas, empresas e superiores mais rápida do que nunca. Ao comprar, deseja entregas rápidas, respostas de suas reclamações.
8. **Inovação:** deseja produtos inovadores, modernos, pois estes causam inveja nos amigos e contribui para seu status social e para sua autoimagem positiva.

No ano de 2013, a população de pessoas nascidas a partir do ano 2000, era estimada em pouco mais de 1,9 bilhões, ou 27% da população mundial. A maioria vive em países em desenvolvimento e países subdesenvolvidos (SINGH, 2013). Singh também observou sete características da geração de Nativos Digitais:

- i) dependência de dispositivos; ii) têm expectativa de obter informações sempre em tempo real; iii) possui forte comunicação emocional com o mundo digital; iv) possui muita confiança em fontes de informações digitais; v) reduz a interação com o ambiente físico; vi) seus círculos sociais não se limitam a sua geografia física.” (SINGH, 2013, p. 4).

Essas características complementam-se ao que Tapscott (2010) também observou em sua pesquisa, reforçando as características desses jovens.

Buscando conexões destas características com o cooperativismo, percebe-se forte aproximação entre os valores universais do cooperativismo com algumas destas características, em especial questões relacionadas a liberdade, transparência (escrutínio) e colaboração. Entende-se que isso possa ser um forte meio de buscar a responder o problema de pesquisa deste trabalho, o qual está aprofundado nos resultados apresentados pela pesquisa.

Eles querem estar conectados com amigos e parentes o tempo todo, e usam a tecnologia – de telefones a redes sociais – para fazer isso. Então quando a tevê está ligada, eles não ficam sentados assistindo a ela, como seus pais faziam. A tevê é uma música de fundo para eles, que a ouvem enquanto procuram informações ou conversam com amigos on-line ou por meio de mensagens de texto. Seus telefones celulares não são apenas aparelhos de comunicação úteis, são uma conexão vital com os amigos (TAPSCOTT, 2010, p. 53).

O modelo de comunicação utilizado pelos jovens da nova geração é diferente do modelo utilizado pelas demais gerações. As novas gerações querem saber o que eles precisam saber sem todos os detalhes.

Acredito que concluiremos que o fato de terem ficado imersos em um ambiente digital interativo os tornou mais inteligentes do que o típico espectador passivo de televisão. Eles talvez leiam menos obras literárias, mas dedicam muito mais tempo à leitura e à redação on-line. [...] Em vez de apenas receber informações passivamente, eles as estão coletando rapidamente em todo o planeta. [...] A geração Internet teve a chance de satisfazer seu potencial intelectual inerente como nenhuma outra. (TAPSCOTT, 2010, p. 122)

Rifkin (2001) considera que os jovens da nova geração “mutável” sentem-se muito mais à vontade em gerenciar negócios e se engajar em atividades sociais nos mundos do comércio eletrônico e do ciberespaço. Rifkin (2001, p. 10-11) adverte:

Os psicólogos e sociólogos já estão começando a notar uma mudança no desenvolvimento cognitivo entre jovens da chamada geração “ponto- -com”. Um número pequeno, mas crescente de jovens que estão crescendo na frente de telas de computador e gastando grande parte de seu tempo em salas de bate-papo e ambientes simulados parece estar desenvolvendo o que os psicólogos chamam de “personas múltiplas”- estruturas de consciência fragmentadas e transitórias, cada uma usada para negociar tudo o que encontrarem no mundo virtual ou na rede, a qualquer momento. (RIFKIN, 2001. p. 10)

2.1.2 Características de consumo dos Nativos Digitais

O modelo de consumo dos Nativos Digitais altera-se consideravelmente em relação às demais gerações. A ascensão das redes de influência nas redes sociais e o poder da opinião dos amigos acaba tornando-se mais importante que os discursos institucionais das empresas e as campanhas de publicidade em massa.

Caleiro (2015), em um artigo da revista Exame, apresenta pesquisa do banco Goldman Sachs que identificou que os jovens nascidos a partir de 1998 já representam 22% da população dos Estados Unidos e controlam o equivalente a US\$ 44 bilhões em poder de compra. A pesquisa ainda mostra que 93% dos pais de jovens desta geração concordam que seus filhos influenciam nas decisões da casa. “Criados por seus pais da geração X durante uma época de stress econômico, fardos crescentes de dívida estudantil, tensões socioeconômicas e guerras internacionais, esta juventude tem uma visão menos idealista e mais pragmática do mundo”, diz o artigo.

Pesquisa realizada pela empresa Box 1824 (2011), intitulada “Sonho Brasileiro”, com jovens entre 18 e 24 anos, apresenta diversas características que podem ser fortemente consideradas aderentes à geração de nativos digitais, jovens nascidos a partir do ano 2000, em virtude da proximidade entre as gerações.

Os jovens que foram questionados a escolher cinco palavras que poderiam definir sua geração, assim responderam:

- a) sonhadora: 35%;
- b) consumista: 34%;
- c) responsável: 28%;
- d) batalhadora: 28%;
- e) comunicativa: 28%.

Essa mesma pesquisa revelou que, quando questionadas sobre o seu maior sonho, as respostas foram as seguintes:

- a) formação profissional e emprego: 55%;
- b) casa própria: 15%;
- c) dinheiro: 9%;
- d) família: 6%;
- e) carro/moto/eletrodomésticos: 3%.

A pesquisa demonstrou a identificação com a coletividade desse jovem, onde 50% afirmou ser mais conectado com o discurso coletivo, 20% mais conectado com o discurso individualista e 30% com o discurso moderado (transitam entre discursos coletivos e individualistas). 77% dos jovens concordam que o seu bem estar depende do bem estar da sociedade onde vivem, 74% afirmam se sentir na obrigação de fazer algo pelo coletivo no seu dia a dia e 79% concordariam em utilizar parte do seu tempo livre para ajudar a sociedade. Essa informação demonstra a oportunidade de aproximação do modelo cooperativo, praticado pelo Sicredi, com as novas gerações. Boa parte dos princípios cooperativistas podem ser identificados nestas características, como Educação, Formação e Informação e Preocupação com a Comunidade.

Em relação a hiperconectividade dos jovens, dados internos do Sicredi, 2015, demonstram que em pesquisa realizada pelo Instituto Methodus, 2014, com jovens nascidos a partir de 1998, quando questionados sobre o que mais fazem na internet, 72% dos jovens disseram que acessam as redes sociais, 7,8% usa o tempo para jogar, 7,8% realiza pesquisas, 5,2% acessa e-mails, 3,9% assistem vídeos e filmes e 2,8% buscam notícias.

Pesquisa realizada pela Consultoria WMCCANN (2016), intitulada “A verdade sobre os Jovens”, com mais de 11 mil jovens entre 16 e 30 anos, em 18 países, já vê diferenças significativas entre a geração de Nativos Digitais e a geração de Millennials. A pesquisa demonstra que os jovens nascidos entre a segunda metade da década de 90 e o ano de 2010, estão sempre conectados, 24X7 (24 horas por dia, sete dias por semana). Eles enviam, em média, 206 mensagens por dia (versus 73 mensagens enviadas pelos usuários de internet entre 21 e 30 anos, Millennials).

Essa mesma pesquisa apresentou as principais preocupações sociais dos jovens entre 16 e 20 anos. Questionados sobre “Você se importa com o que?” eles responderam:

- a) igualdade racial: 30%;
- b) feminismo: 17%;
- c) direitos LGBT: 14%;
- d) transgêneros: 6%.

A pesquisa demonstrou que 73% destes jovens acreditam que as empresas geram um impacto positivo. Ao mesmo tempo, 75% destes mesmos jovens

acreditam que as empresas estão mais focadas na sua agenda do que na sociedade. 27% também acreditam que as empresas não estão fazendo ações para melhorar a sociedade. Relacionando essas questões aos princípios universais do cooperativismo, que tem no seu 7º princípio o “Interesse pela Comunidade”, percebe-se aqui mais um ponto de conexão das novas gerações com o modelo cooperativista, apresentando-se mais oportunidades para aproximação com as novas gerações.

Sobre a relação do jovem com o dinheiro, a pesquisa do Instituto Methodus (2014), demonstrou que 86% dos jovens entrevistados exercem algum tipo de atividade remunerada, sendo que 67% respondeu que possui trabalho. Quando questionados sobre como costumam gastar seu dinheiro, 77,2% deles responderam que gastam com roupas e 70,2% com alimentação. Sobre as trajetórias lineares relacionadas aos sonhos que o dinheiro pode comprar, eles ordenam da seguinte forma: viagem, carro, casa e tecnologia.

Em relação a como os jovens identificam suas questões com os bancos, 69% deles não entendem para que servem as tarifas bancárias, contra 31% dos que entendem. Além disso, questionados sobre o que seria o “banco ideal”, eles classificam três características como sendo fundamental: 1º Confiança, 2º Credibilidade e 3º Ampla Rede de Agências.

Dados internos do Sicredi⁸ demonstram que 11% dos associados do Sicredi são jovens entre 18 e 24 anos, sendo que a cada 100 novos associados, 24 são jovens.

A forma de fazer negócio não será a mesma nos próximos cinco anos, período em que os nativos digitais aumentarão seu poder de consumo. Tendências estão mudando o padrão de consumo e comportamento das marcas. Novas tecnologias, apps, realidade virtual, economia solidária: tudo isso está promovendo uma disrupção no mercado.

Onze especialistas do Young Entrepreneur Council (YEC) foram entrevistados pelo site Mashable (2015) e cada um apresentou uma tendência-chave no comportamento dos consumidores jovens, aliados à tecnologia. São elas:

⁸ Dados retirados da base de dados do Sicredi em 2015.

- a) **o varejo irá focar no serviço:** tudo pode ser comprado online e essa realidade só vai aumentar. Assim, o varejo deverá fazer o mesmo ao vender serviços;
- b) **as empresas usarão mais as mensagens de texto:** mandar uma mensagem de texto, seja por WhatsApp, SMS ou outro serviço - será cada vez mais comum para empresas se comunicarem com seus clientes. E-mails estão sendo cada vez menos usados. Vendas, acordos, avisos: tudo poderá ser resolvido com uma breve e prática mensagem de texto. Essa tendência ainda atrairá mais jovens consumidores e trabalhadores para a companhia;
- c) **a comunicação visual será a melhor maneira de comunicar:** o consumidor, em média, presta atenção em alguma coisa por apenas cinco segundos. Isso aliado a um mundo onde milhares de marcas brigam por espaço para suas informações. Assim, a melhor forma de se destacar no barulho é se valer das imagens e da comunicação visual;
- d) **a habilidade de ser autêntico será valorizada:** Nos últimos tempos, tudo parece igual em termos de produtos e consumo. O produto ou serviço entregue de maneira exemplar e única atrairá os consumidores;
- e) **pagamentos via celular mais comuns:** a tendência é melhorar e expandir o serviço com chaves de segurança e proteção de informações. Programas como Apple Pay e CurrentC já permitem comprar qualquer coisa usando o smartphone. Forte tendência de substituírem os cartões de crédito em menos de cinco anos;
- f) **consumo e economia serão compartilhados:** a tendência é que cada vez mais as pessoas busquem serviços e produtos compartilhados. Locais de trabalho e habitação, carros e caronas, pequenos eletrônicos: a economia compartilhada estará presente em todos os aspectos da vida. Isso mudará o modo de consumo, substituindo muitos "compra e venda" por "aluga-se";
- g) **o consumo dos serviços B2B irá aumentar:** plataformas integradas para oferta de produtos e serviços em um único local;

- h) **sites responsivos serão mais populares:** a experiência do consumidor com a empresa através da internet irá impactar diretamente na sua percepção ou atitude diante da marca;
- i) **o consumo do dia a dia será digital:** com a popularização dos smartphones, o consumo do dia a dia será digital. Desde a contratação de serviços simples, como limpar a casa e pedir o almoço, até a solicitação de concerto do carro será feito no mundo virtual;
- j) **o foco será a privacidade:** os consumidores estarão cada vez mais preocupados com a privacidade: nos pagamentos, nas transações, nas buscas por produtos e serviços. Poucos querem que as empresas tenham todas as suas informações depois de comprar ou pesquisar por algo;
- k) **a realidade virtual será uma plataforma:** até o momento, a tecnologia apresenta três plataformas para as empresas trabalharem na era da informação: computadores, mobiles e a internet. Em breve, a realidade virtual passará a fazer parte deste time. Logo, comerciais e anúncios poderão trabalhar com ferramentas que utilizam a realidade virtual.

A possibilidade das empresas utilizarem os próprios consumidores para auxiliar na criação dos seus produtos ou então de permitir que os próprios clientes modelem-nos de acordo com as suas características, sem a necessidade de um interventor, aproxima à empresa dos nativos digitais, que prezam pela liberdade e colaboração. Trazendo isso ao modelo cooperativista, as características de trabalhar em comunidade dentro do ambiente social cooperativo, é fator preponderante e essa é forte aspecto de conexão com os nativos digitais.

2.2 O COOPERATIVISMO

Mais que um modelo de negócios, o cooperativismo é uma filosofia de vida que busca transformar o mundo em um lugar mais justo, feliz, equilibrado e com melhores oportunidades para todos. Um caminho que mostra que é possível unir

desenvolvimento econômico e desenvolvimento social, produtividade e sustentabilidade, o individual e o coletivo.

Segundo Holanda (1997), desde os primórdios, a cooperação sempre esteve presente na história do homem, a qual era utilizada como forma organizacional de alcançar seus objetivos.

Cooperativismo é um movimento, filosofia de vida e modelo socioeconômico, capaz de unir desenvolvimento econômico e bem-estar social. Seus referenciais fundamentais são: participação democrática, solidariedade, independência e autonomia. É o sistema fundamentado na reunião de pessoas e não no capital. Visa às necessidades do grupo e não do lucro. Busca prosperidade conjunta e não individual. Estas diferenças fazem do cooperativismo a alternativa socioeconômica que leva ao sucesso com equilíbrio e justiça entre os participantes. (REISDORFER, 2014, p 16).

Pode se entender o cooperativismo como prática social e não uma ciência. Em muitos casos o cooperativismo aparece como um instrumento de organização de pequenos grupos com diferentes necessidades a serem satisfeitas, gerando assim um modelo de inclusão social. Tudo começa quando pessoas se juntam em torno de um mesmo objetivo, em uma organização onde todos são donos do próprio negócio. E continua com um ciclo que traz ganhos para as pessoas, para o país e para o planeta.

Holanda (2010) nos mostra que o modelo de cooperativismo como formalmente visualizamos atualmente, surgiu em 28 de outubro de 1844, no bairro de Rochdale, na cidade inglesa de Manchester, em uma época que as crises sociais e econômicas eram agravadas com a potencialização da revolução industrial. Diante da crise, 28 tecelões de Rochdale, movidos pelo espírito de ajuda mútua, constituíram uma cooperativa de consumo que visava organizar um modelo comercial de aquisição de bens suprimentos diretamente dos produtores, ao menor custo, eliminando assim o intermediador da relação. O ingresso na sociedade acontecia pelo pagamento da subscrição, o que dava o direito de compartilhar o estoque.

Segundo o Portal do Cooperativismo Financeiro (2010), as primeiras cooperativas de crédito tiveram início no ano de 1852, na cidade alemã de Delitzsch. Originaram-se desse movimento os Volksbank (banco do povo), voltados para as necessidades dos proprietários de pequenas empresas (comerciantes e

artesãos), com grande adesão da população urbana, chegando a 183 cooperativas já em 1859, com 18.000 membros na Pomerânia e Saxônia. Tais cooperativas seguiam o modelo que passou a ser denominado Schulze-Delitzsch. Também na Alemanha, após ter experimentado situações de solidariedade e caridade, Friedrich Wilhelm Raiffeisen constituiu em 1862, em Anhausen, e em 1864, em Heddesdorf, ambas na região da Renânia Palatinado, as cooperativas de crédito rural, à época chamadas de *loan societies* e que, mais tarde, assumiram o nome de Raiffeisenbank. Após um período inicial de baixa adesão, em 1900, já havia 2.083 cooperativas de crédito na região que seguiam o modelo Raiffeisen, totalizando 265 mil associados.

O cooperativismo de crédito avançou rapidamente e logo ultrapassou as fronteiras da Alemanha, espalhando-se pela Itália, França, Holanda, Inglaterra e Áustria, tornando-a referência para o mundo no desenvolvimento do setor. Prova disso é que, já em 1865, surgia, na Itália, o modelo conhecido como Luzzatti (por ter sido implantado por Luigi Luzzatti, na cidade de Milão), caracterizado pela livre associação.

Ainda segundo o Portal do Cooperativismo Financeiro (2010), no continente americano, a primeira cooperativa de crédito surgiu no Canadá em 1900, na cidade de Lévis, estado de Quebec (colonizado por franceses), dando origem ao Movimento Desjardins, fundado por Alphonse Desjardins e que serviu de inspiração para as primeiras cooperativas fundadas nos Estados Unidos. Na América Latina e no Brasil, o modelo chegou em 1902, no Rio Grande do Sul, sob a inspiração do Padre Jesuíta Theodor Amstadt que, conhecedor da experiência alemã do modelo de Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888), para aqui a transplantou, com enorme sucesso. Foi criada em Linha Imperial, distrito de Nova Petrópolis/RS, a 1ª Cooperativa de Crédito da América Latina, a Sicredi Pioneira RS, atualmente uma das maiores do país e na época denominada “Caixa de Economia e Empréstimos Amstad”.

“A cultura cooperativista busca desenvolver a capacidade intelectual das pessoas de forma criativa, inteligente, justa e harmônica, visando a sua melhoria contínua. Os seus princípios buscam, pelo resultado econômico o desenvolvimento social, ou seja, a melhoria da qualidade de vida” (GAWLAK, 2010, p. 21). Entende-se assim, que cooperar é agir de forma coletiva com os outros, trabalhando juntos em busca do mesmo objetivo. A prática da cooperação educa as pessoas

desenvolvendo uma mentalidade mais aberta, flexível, participativa, humana e solidária.

2.2.1 Os sete princípios universais do cooperativismo

Os princípios universais do cooperativismo foram criados para garantir a uniformidade do modelo quando colocado em prática. Eles expressam o sentimento social do sistema cooperativo, onde os próprios associados são os dirigentes, o lucro não é perseguido como a principal do negócio e, acima de tudo, visam o aperfeiçoamento e desenvolvimento do ser-humano.

“Estes princípios foram aprovados e colocados em prática quando da fundação da primeira cooperativa formal do mundo, na Inglaterra, em 1844” (GAWLAK, 2010, p. 18). Com a evolução e modernização do modelo cooperativo e da própria ordem econômica mundial, esses princípios foram reestruturados para adaptarem-se à realidade atual.

Os sete princípios universais do cooperativismo apresentados a seguir, segundo Bulgarelli (2010, p. 18), são a linha norteadora do modelo de gestão das cooperativas e da sua prática de trabalho no dia a dia:

- a) adesão voluntária e livre: as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminação de sexo, idade, raça, preferências políticas e religiosas;
- b) gestão democrática e livre: as cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. A Diretoria eleita agirá por delegação e com responsabilidade para com os associados. Os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto).

Segundo Bulgarelli (2010, p18) “todo associado tem direito a um voto, seja qual for o valor de suas quotas de capital, todo associado pode desta forma votar e ser votado, participando da gestão da sociedade”

- c) participação econômica dos sócios: os sócios contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os sócios

recebem, habitualmente, se houver, uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão. O destino dos excedentes visa sempre o desenvolvimento da cooperativa, seja por meio da criação de reservas legais, em benefício dos sócios nas transações com a sociedade ou, através de apoio a outras atividades, sendo imprescindível a aprovação via assembleia;

- d) autonomia e independência: as cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, sob controle de seus membros. As relações das cooperativas com outras organizações, sejam públicas ou privadas, devem ser exercidas de modo a preservar seu controle democrático e autônomo;
- e) educação, formação e informação: as cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos colaboradores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação. É dever das cooperativas prestar assistência técnica, educacional e social para os seus associados, devendo, constituir um fundo, previsto em estatuto, para garantir a realização desse princípio;
- f) intercooperação: além de suas atividades específicas de atendimento aos associados, as cooperativas trabalham juntas, regidas por estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais, que permitam manter o desenvolvimento, o fortalecimento e a sustentação do movimento cooperativo;
- g) interesse pela comunidade: as cooperativas buscam o conhecimento além do mercado onde atuam, conhecendo a comunidade onde se inserem, trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros. (BULGARELLI, 2010, p.18)

Esses são os Princípios Cooperativistas que dão sentido social e democrático a esse tipo de organização, visando o capital como instrumento para realização de seus objetivos e não elemento determinante de sua constituição.

2.2.2 Cooperativa, Cooperado e Cooperar

O sistema cooperativo encontra-se difundido em grande parte dos países. A organização cooperativa a nível internacional que busca, dentre outras tantas funções, uniformizar o modelo cooperativo é a ACI - Aliança Cooperativa Internacional. Através dela, os conceitos e significados deste modo associativo encontram-se disseminados, com pequenas variações, globalmente.

Para nivelar o entendimento sobre o assunto, abaixo destacamos os principais papéis do cooperativismo:

- a) Cooperativa: a OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras (2017) define cooperativa como uma sociedade de, pelo menos, vinte pessoas físicas, unidas pela cooperação e ajuda mútuas, gerida de forma democrática e participativa, com objetivos econômicos e sociais comuns, cujos aspectos legais e doutrinários são distintos das outras sociedades. A Lei 5.764/71 (BRASIL, 1971, não paginado) em seu art. 4º da proclama que “as cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados”;
- b) Cooperado: Reisdorfer (2014) define cooperado como o membro parte da cooperativa, é o trabalhador rural ou urbano, profissional de qualquer atividade socioeconômica, que se associa para ativamente participar de um dos segmentos cooperativos, assumindo responsabilidades, direitos e deveres;
- c) Cooperar: Reisdorfer (2014) define o termo cooperar como trabalhar simultânea ou coletivamente com outras pessoas na busca por um objetivo comum. A palavra “cooperar” deriva etimologicamente da palavra latina *cooperari*, formada por *cum* (com) e *operari* (trabalhar).

2.2.3 Números sobre o cooperativismo no Brasil e no Mundo

O modelo de negócios criado há mais de 170 anos na Inglaterra e chegado ao Brasil há mais de 100 anos, vem gradativamente crescendo e transformando empresas e comunidades. Os cinco principais segmentos de cooperativas no mundo são: agrícola; crédito; seguros; atacado e varejo e saúde.

Relatório da OCB – Organização das Cooperativas do Brasil (2016), demonstra a grandiosidade deste modelo no mundo:

- Mais de 2,6 milhões de cooperativas que juntas congregam mais de 1 bilhão de pessoas;

- As cooperativas estão presentes em mais de 100 países;
- Juntas, geram mais de 250 milhões de empregos;
- Uma de cada sete pessoas no mundo são associadas a cooperativa;
- Se as 300 maiores cooperativas do mundo fossem um país, seriam a 9ª economia do mundo. (PORTAL DO COOPERATIVISMO BRASILEIRO, 201?, não paginado)

No Brasil, segundo a OCB – Organização das Cooperativas do Brasil (2013), existem mais de 6,8 mil cooperativas, com mais de 11,5 milhões de associados e que geram juntas mais de 337 mil empregos. O número de associados a cooperativas representa 5,7% da população brasileira, o que demonstra o grande potencial exploratório que as cooperativas possuem.

Em relação ao cooperativismo de crédito, segundo o Portal do Cooperativismo Financeiro (2017), em 31/12/2016 o Brasil contava com cerca de 1.000 instituições financeiras cooperativas, das quais aproximadamente 75% eram ligadas aos sistemas Sicredi, Sicoob, Unicred, Ceced, Cresol e Uniprime e as quais, juntas, detém 90% da rede de atendimento e do total de associados. Ainda segundo o Portal do Cooperativismo Financeiro, as cooperativas de crédito no Brasil administravam ativos totais de R\$ 296 bilhões, representando uma participação de 3,57% do total de ativos do mercado financeiro brasileiro e dando às cooperativas de crédito a 6ª posição no ranking das maiores instituições financeiras do país.

Em relação ao Sicredi (2017), dados disponibilizados no site da empresa demonstram que esse Sistema de Crédito Cooperativo possui 118 cooperativas, está presente em 20 estados brasileiros, possui mais de 1.500 pontos de atendimento e mais de 3,4 milhões de associados.

A Woccu - World Council of Credit Unions (Conselho Mundial das Cooperativas de Crédito), apresenta 12 estratégias para as cooperativas de crédito associarem jovens:

- I. Fornecer serviços core online e mobile: conveniência e facilidade de uso são fundamentais para atrair o público jovem.
- II. Serviços de alavancagem de pagamento para responder às expectativas de conveniência.
- III. Crie produtos para as transições da vida dele: formatura, casamento, etc.

- IV. Diferencie-se com responsabilidade social: os jovens preferem se relacionar com instituições com reputação ética, que tenha orgulho de estar “fazendo correto”.
- V. Mudar para uma cultura que encante os associados: os jovens respondem mais à experiência do que ao produto.
- VI. Transforme jovens colaboradores em embaixadores da marca.
- VII. Tenha representantes jovens na diretoria da empresa: uma voz jovem ajuda a incrementar o número de membros jovens.
- VIII. Abrace a diversidade: a geração Y é a geração mais etnicamente diversa da história.
- IX. Estimule a recomendação a amigos: use estratégias de marketing que premiem associados que tragam novos associados, aproveitando a natural facilidade de conexão dos jovens.
- X. Tenha programas de incentivo para associados jovens.
- XI. Engaje o público nas redes sociais ao invés de apenas fazer posts: não importa a plataforma, apenas comunicar não é suficiente. É preciso construir uma comunidade de membros engajados, leais e dispostos a compartilhar sua experiência com os outros: esse é o segredo.
- XII. Ofereça cursos de gestão financeira e ferramentas para aprendizado sobre o uso de produtos e serviços financeiros: mesmo entre os jovens mais alfabetizados e de famílias com renda mais alta, é baixo o índice de conhecimento sobre esse tema. (WOCCU, 2015, P. 5-23).

Essas estratégias que estão sendo direcionadas de maneira global para o cooperativismo de crédito, são estratégias que devem ser avaliadas e também podem colaborar para a aproximação do Sicredi com esse público.

Dados internos do Sicredi⁹ demonstram que para atrair e atender melhor a demanda dos jovens, há o produto Sicredi Touch, uma conta corrente que reforça a ideia do cooperativismo entre este público – em que todos são “donos” do negócio – , além de participarem das decisões e compartilhem os resultados. O público pode acessar o Sicredi Touch por meio do canal Mobile Sicredi: o aplicativo possibilita acesso a um portfólio de serviços com 55 funcionalidades disponíveis. Os jovens associados também podem estar próximos e esclarecer dúvidas e receber orientação financeira por meio de canais nas redes sociais, como o perfil no Facebook, fanpage do Sicredi Touch, vídeos e blogs, além de ações de engajamento local e de capacitação. Dados internos do Sicredi¹⁰ também demonstram que o público entre 18 e 25 anos representa 11% da base de

⁹ Dados coletados em 2016 em base de dados interna da Sicredi

¹⁰ Dados coletados em 2015 em base de dados interna da Sicredi

associados pessoa física. Na comparação entre 2014 e 2016, houve um crescimento de 32% no número de associados jovens (faixa dos 18 aos 25 anos), passando de 237 mil para 312 mil. Não há uma justificativa única para esse crescimento, mas a empresa reconhece seu esforço em buscar aproximar-se do público jovem. A tendência é que este número siga crescendo: a cada 100 novos associados, 24 são jovens.

Apostar cada vez mais no público jovem de prosperar o legado das cooperativas. Os jovens combinam e compartilham valores, objetivos e sonhos que podem e devem ser apoiados pelo cooperativismo de crédito, na construção de um mundo mais colaborativo e melhor.

2.3 A ERA DIGITAL DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS E AS NOVAS GERAÇÕES

Brett King (2012), autor americano, diz que: *banking* já não é mais um lugar para onde você vai, mas algo que você faz.

A busca por uma oferta robusta de canais remotos em uma sociedade hiperconectada torna a tecnologia uma agenda recorrente. A relação entre o avanço tecnológico e a mudança de comportamento do usuário bancário pode ser vista como uma via de mão dupla. Ao mesmo tempo em que os novos hábitos dos novos clientes e das novas gerações motivam a criação de produtos, serviços e canais adequados, a maior disponibilidade, conveniência e praticidade proporcionada pela tecnologia induzem os correntistas a utilizar os serviços bancários de forma diferenciada.

Segundo Atkeraney (2014, p. 14), “As capacidades tecnológicas estão se tornando um diferencial principal para os bancos quando se trata de melhorar a experiência do cliente, oferecendo oportunidades para compreender melhor as suas necessidades.”.

Com base nas afirmações dos autores acima citados, a mudança no modelo de relacionamento, que se utilizará cada vez mais dos canais digitais, exige um esforço constante por parte das instituições financeiras e a exigência e sofisticação dos clientes pela disponibilidade do serviço influenciará diretamente no modelo de relacionamento. Quanto maior a capacidade da instituição financeira de

disponibilizar seus produtos e serviços financeiros nos seus canais, maior será a interação com os clientes e mais fortalecida será o relacionamento, gerando fidelidade e satisfação.

2.3.1 Fintechs e os novos modelos de negócio financeiros

Os novos modelos de negócios financeiros que estão sendo criados também através das *fintechs* vêm ganhando empatia e conquistando as novas gerações, segundo Brett King (2012). Marcas mundiais como Facebook, Google, PayPal, Walmart, Apple entre outros, já fazem parte desses novos modelos de negócios financeiros, sejam eles através da destinação de recursos financeiros ou através da prestação de outros serviços financeiros.

No Brasil, dois exemplos recentes têm chamado a atenção do público: o Nubank, uma *startup* de serviços financeiros que iniciou suas atividades de maneira disruptiva oferecendo cartões de crédito sem tarifas e anuidade, com o controle sendo realizado pelos clientes totalmente por um aplicativo de *smartphone* e que possui atualmente 80% dos clientes com menos de 35 anos (SALOMÃO, 2017); e o Banco Original, primeira instituição financeira criada com modelo de negócios 100% digital e alinhada ao conceito de que “digital” é um estilo pessoal, independentemente da idade, apostando fortemente na proposta de estar disponível aos seus clientes 24 horas por dia, sete dias por semana.

Em ambos os exemplos, o que se identifica e chama a atenção é a proximidade dessas instituições com os seus clientes, mesmo não tendo elas espaços físicos para atendimento. No caso do Nubank, ao resolver um problema, o time envia cartas escritas à mão, poemas, fotos, dicas de viagem e até presentes para seus clientes. A empresa transformou a área de atendimento ao cliente, que recebe tantas reclamações em outras empresas, na sua maior divisão. Ela foge de roteiros e não poupa recursos para surpreender. Já o Banco Original, oferece uma plataforma de gerenciador financeiro pessoal, que ajuda os clientes a organizarem o seu orçamento.

Além disso, outras plataformas de negócios também têm ganhado seu espaço. Pesquisas realizadas pelo autor na internet encontraram diferentes exemplos, como o Crowdfunding, que consiste na obtenção de capital para

iniciativas de interesse coletivo através da agregação de múltiplas fontes de financiamento; a Lenddo, que utiliza conexões sociais online para oferecer financiamentos com base na reputação social das redes sociais; a Dealstruck, que usa a internet para conectar gente com poupança disponível a donos de pequenos negócios que precisam de dinheiro nos Estados Unidos e a moeda Bitcoin, moeda virtual cuja criação e transferência é baseada em protocolos código fonte aberto de criptografia que é independente de qualquer autoridade central, também são exemplos de novos modelos de negócio, que possuem forte identificação com as novas gerações.

Coincidência ou não, todos esses exemplos têm em comum a colaboração, que é essência base do cooperativismo, modelo de negócio do Sicredi. Ou seja, veem-se aqui oportunidades para o desenvolvimento de identificação das novas gerações com o cooperativismo e, conseqüentemente, com o Sicredi.

2.3.2 O Banco do Futuro e a Internet das Coisas

Baseada na conexão das coisas através de rede de sensores, câmeras, software, base de dados e centros de dados massivos, todos interconectados e, por sua vez, conectados à internet, o conceito da Internet das Coisas ganha cada vez realismo. Estima-se que em 2020, 25 bilhões de dispositivos eletrônicos estarão conectados à internet, segundo estimativas do Gartner (2016).

O mundo aumentado, com informações e dados que serão apresentados em dispositivos que levaremos conosco (celulares, óculos, relógios, implantes de sensores, etc), muito em breve será algo mais comum e avançado do que é atualmente.

A próxima onda na era da computação estará fora do ambiente de trabalho tradicional. Na Internet das Coisas, muitos dos objetos que nos rodeiam estarão ligados em rede. Isto resulta na geração de enormes quantidades de dados que devem ser armazenados, processados e apresentados de uma forma eficiente e facilmente interpretável. A revolução da Internet levou à interligação entre as pessoas em um nível sem precedentes de escala e ritmo. A próxima revolução será a interligação entre objetos para criar um ambiente inteligente. (GUBBI *et al.*, 2013, p. 1652).

Relacionado às instituições financeiras, acredita-se que a Internet das Coisas vai transformar ainda mais o setor bancário. Alguns especialistas do setor já usam o termo “Banco das Coisas”, relacionando-o ao conceito de Internet das Coisas. Nichols (2014) diz que o segmento financeiro tem uma necessidade de contínua inovação, sendo ela o motor essencial da competitividade e da rentabilidade nos negócios em todo o setor financeiro.

A transformação de um banco para o “Banco das Coisas” vai ser um processo contínuo, que vai exigir inovação contínua para antecipar-se e responder às necessidades e as demandas dos clientes de “amanhã” em constante mudança (Nichols, 2014). Nesse caminho de “Banco das Coisas”, alguns bancos, e até mesmo outros entrantes que começam a fazer parte do novo cenário de mercado financeiro, já dão os primeiros passos no sentido de desenvolver produtos e serviços inovadores.

Nichols (2014) relata que os bancos já estão usando GPS celulares que informam a localização e o uso de veículos financiados, que permite o bloqueio de ignição em caso de inadimplência. Esses sensores também estão sendo utilizados em máquinas agrícolas financiadas, que permitem ao banco, além de obter informações sobre a localização, saber do desempenho da máquina, quantidade de horas trabalhadas e a necessidade de manutenção, podendo orientar o seu cliente.

O banco turco Garanti Bank desenvolveu um aplicativo chamado “iGaranti” que é uma espécie de “treinador” financeiro inteligente que foca nas necessidades diárias dos seus clientes e, além das transações bancárias, fornece serviços personalizados. Dentre esses serviços, está o oferecimento de campanhas exclusivas de marcas preferidas dos clientes, reconhecidas através dos seus hábitos de consumo, e da sugestão de restaurantes, levando em consideração a localização do usuário. Outra vantagem do aplicativo é a possibilidade de fazer transferências bancárias para amigos através de redes sociais.

A Apple revolucionou o mercado de *mobile banking/payment* quando lançou em setembro de 2014 o “Apple Pay”, que permite a efetivação de compras usando a internet do aparelho e autenticando a transação a partir do sensor biométrico da empresa, sem a necessidade do uso do plástico do cartão de crédito.

Os cartões de pagamento já estão sendo substituídos pelos telefones celulares. Mas, em seguida, com o avanço dos “dispositivos vestíveis”, como óculos, relógios, entre outros, a “tecnologia vestível” vai assumir esse espaço e a tendência

é que as pessoas usarão esses dispositivos para comprar e/ou para acessar suas contas. Nos Estados Unidos, alguns bancos estão começando a exercitar o conceito de “carro conectado” efetuando pagamentos de contas em estabelecimentos sem a necessidade de qualquer interação humana.

Mediante a adoção dos conceitos de Internet das Coisas, os bancos criam interações valiosas com mais clientes em mais lugares e em menos tempo. Produtos e serviços bancários nunca terão tanta oportunidade de serem ofertados e consumidos, visto que essas transações de negócios também serão transações financeiras. Os bancos precisarão se reinventar no sentido de atender a Internet das Coisas e entender a mente da geração que nasceu, nascerá, viverá com e através dela.

A Internet das Coisas será algo muito natural para a geração de nativos digitais, público alvo desse estudo. Sua rotina, sua forma de interagir, de comprar, de se locomover e de interpretar já estará sustentada no conceito de hiperconectividade das coisas. E isso deve ser visto como oportunidade pelas instituições financeiras.

2.4 AUTOMAÇÃO E UM NOVO MODELO DE RELACIONAMENTO

As novas tecnologias baseadas vêm mudando o mundo dos negócios e essas mudanças exigem novos desafios, abordagens de comunicação e comportamento criativo das empresas para com os seus clientes. Reportagem da revista CIAB Febraban (2016) demonstra que a parceria entre seres humanos e máquinas é a saída para ampliar a inteligência e a produtividade, ao selecionar milhares de dados em um emaranhado de sistemas.

“O aprendizado de máquinas é uma disciplina da inteligência artificial (IA) que usa técnicas e modelos matemáticos para ensinar os computadores a detectar padrões e descobrir informações, buscando ‘imitar’ o cérebro humano” (Febraban, 2016).

Isso permitirá uma divisão clara de papéis, cabendo às máquinas as tarefas de minerar, selecionar e analisar dados e aos seres humanos o desafio de tarefas mais nobres, como o aconselhamento e o relacionamento com os clientes.

Na sequência observa-se como as mídias e redes sociais são fontes de dados e informações para a elaboração de estratégias de comunicação e abordagens de aproximação com o público segmentado.

2.4.1 A estratégia de comunicação e relacionamento on-line

As mídias e redes sociais permitem às instituições financeiras se comunicar com os seus clientes de uma forma completamente nova, com maior informalidade e maior amplitude. São ferramentas poderosas para ganhar clientes e para a comunicação com os potenciais e existentes.

Os bancos precisam fazer a mudança de paradigma nas práticas de gestão de inovação contínua no serviço de clientes. O desafio é o como fazer em tal setor altamente regulado. (KIRAKOSYAN; DENAIATA, 2013).

Se tratando das instituições financeiras, Kirakosyan e Denaiata (2013) acreditam que há muito ainda há evoluir nesse campo. “Os bancos devem começar a levar a indústria de mídia e redes sociais a sério e desenvolver uma estratégia clara” (KIRAKOSYAN; DENAIATA, 2013, p.16).

Atualmente a mídia social está impactando o setor bancário diferentes maneiras, incluindo manutenção e diálogo social. Os clientes estão cada vez mais com maior expectativa de serem capazes de resolver os seus problemas de atendimento bancário através do Facebook ou Twitter, obtendo respostas imediatas. Muitos bancos estão aquém nesta área, não fornecendo suporte adequado para acesso 24/7 através das redes sociais. (KING, 2014).

A mídia social permite que os bancos atinjam os seus clientes com baixo custo, comparando-se a outros meios, e alto grau de eficiência. Ela exige, porém, novos métodos e novas formas de pensar. E é nesse ponto que a tecnologia, através do “cérebro eletrônico” da inteligência artificial podem colaborar fortemente, treinando as máquinas para que elas possam atuar. “A automação torna-se mais inteligente na medida em que o banco tem de ser flexível e oferecer atendimento personalizado” (FEBRABAN, 2016, p. 39).

A automação pode facilitar a análise de clientes durante uso das mídias sociais pelas instituições financeiras para se relacionarem com seus clientes, seja na divulgação da oferta de novos produtos e serviços, seja mostrando como usar

produtos como tokens, chaves on-line etc ou compartilhando informações. Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária (2013) apresentou a parceria do Commonwealth Bank da Austrália com o Facebook, que permite através do aplicativo da rede social realizar transferências financeiras para os amigos e pagamentos para eventos anunciados no Facebook, além de mostrar o saldo atual do cartão de crédito e da conta corrente. O aplicativo se tornou a interface do cliente com o banco via internet, onde o cliente conseguia entrar no aplicativo direto do Facebook, substituindo o canal de internet banking do banco.

O *social commerce* é uma poderosa ferramenta para aumentar a fidelidade e a experiência dos clientes. As pessoas não querem apenas comprar através das redes sociais, mas elas querem discutir compras e experiências, ou seja, a rede social deve ser um instrumento de ajuda para a tomada de decisão e não o local da aquisição. As informações virão de toda a parte, dos dispositivos móveis, dos sistemas e das redes sociais, e nesse cenário, é impossível delegar as análises apenas aos humanos.

A empresa precisa estar preparada para interagir com seus clientes. É provável que junto com a interação positiva, venham também as queixas, solicitações e sugestões, as quais precisam ser respondidas com velocidade.

As redes sociais tornaram-se fonte importante de informações bancárias. Globalmente, 44% dos clientes usam sites de redes sociais como fontes de informação sobre produtos bancários e serviços. Além disso, quase um terço desses clientes também as usam para comentar sobre o serviço que receberam e transmitir notícias sobre boas ofertas. (ERNST & YOUNG, 2012, p.12).

Nesse sentido, ganha força o conceito de CRM Social, que busca o desenvolvimento e o relacionamento com clientes através de conversas colaborativas emergidas nas mídias e redes sociais, um mecanismo fortemente utilizado pelos nativos digitais. Kirakosyan e Danaiata (2013), reforçam que o CRM social é base para a criação de relacionamento, mas ele não é suficiente e não vai dar bons resultados se os gerentes de relacionamento não usarem métodos e canais de comunicação adequados.

Outro importante aspecto de comunicação que deve aproximar as instituições financeiras de seus clientes são os projetos colaborativos. “Os projetos colaborativos permitem a criação conjunta e simultânea de conteúdo por muitos

usuários finais e são, nesse sentido, provavelmente a manifestação mais democrática.” (KAPLAN; HAENLEIN, 2010, p. 16). Exemplos desse modelo são os eventos de *hackathon* cada vez mais promovidos e incentivados pelas empresas e que já começam a atingir a geração de nativos digitais.

“O fenômeno dos *prosumers* é, em grande parte, a manifestação de comunidades baseadas em interesses comuns que trabalham juntas para resolver um problema ou aprimorar um produto ou serviço. Hoje, temos as tecnologias de colaboração e comunicação em massa que permitem que esses grupos atuem e floresçam”. (TAPSCOTT, 2010, p. 252).

Uma das formas de possibilitar que o conceito de *prosumers* seja praticado, são as próprias redes sociais, dominada pelos nativos digitais. Tapscott (2010) ressalta que as redes sociais estão se tornando um novo modo de produção, a produção social, onde os consumidores podem finalmente se tornar os verdadeiros designers e até mesmo produtores de bens e serviços.

Esse modelo de “colaboratividade” conecta-se diretamente ao conceito de gamification, muito presente na rotina dos nativos digitais e que antes limitado ao mundo físico, agora ganha grande espaço no modelo de relacionamento on-line com o advento das novas gerações no mercado consumidor. “Os mundos virtuais podem ser usados pelas empresas para publicidade, comunicação, vendas de eprodutos e serviços, pesquisa de marketing etc” (KIRAKOSYAN; DANAIATA, 2014, p.12). O conceito de *gamification* se caracteriza pelo potencial de motivar as pessoas a buscar um objetivo, enquanto estimulam seu potencial, criam vínculos com quem estão interagindo através do jogo e fazem relacionamento e aproximação.

2.4.2 Transformando relacionamento em negócios – o conceito do Omnichannel

O conceito de *Omnichannel*, trata de um sistema integrado mesclando diferentes canais on-line e off-line para a realização de transações entre empresas e clientes, completamente focada na experiência do consumidor (SEBRAE, 2013). Ele pode muito bem ser aplicado nas discussões propostas acerca de novos formatos de relacionamento das instituições financeiras com as novas gerações. Pesquisa

do Google mostra que 75% dos compradores entrevistados que fizeram alguma compra em lojas físicas, tinham pesquisado anteriormente o produto na internet.

Esse conceito acopla duas grandes disseminações que vem sendo valorizadas pelas novas gerações: a possibilidade de interagir com a empresa no momento que desejar e da forma que desejar (canais) e a experiência desta interação (ver figura 3).

Figura 3 – Ilustração de Canais *Omnichannel*



Fonte: Trento (2017)

Fraezer e Stiehler (2014) argumentam que, embora a integração de canais possa facilitar o relacionamento, as empresas devem reconhecer o objetivo principal de *Omnichannel* que é criar uma experiência perfeita para o cliente. Ou seja, em uma solução “*omni*” o cliente é o foco principal.

Como exemplo de uma situação de *Omnichannel* numa instituição financeira, podemos citar a possibilidade de o cliente simular uma cota de consórcio no site de uma instituição financeira, comparar suas condições utilizando o site de

outras instituições financeiras para pesquisa, efetuar sua contratação através do internet banking, antecipar o pagamento de parcelas através do mobile, ofertar lance através do caixa eletrônico, consultar o resultado dessa oferta de lance através do seu canal do consorciado e, se contemplado, resgatar o valor na agência.

A experiência *Omnichannel*, deve ter sua estratégia bem arquitetada, de maneira que o canal que ora esteja sendo utilizado, não seja interpretado apenas como uma fonte de comunicação entre instituição financeira e cliente, e sim como uma fonte experiência comercial, fomentada por algum tipo de relacionamento.

Colocar os clientes no centro de uma estratégia de *omnichannel* permite ao banco transformar cada canal em um mero distribuidor de produtos e serviços. Usando novos recursos digitais para permitir aos clientes escolher o canal que lhes fornece mais valor e conveniência, os bancos estão melhorando o seu relacionamento e aumentando as chances de negócios através destes canais (BAIN; COMPANY, 2012, p. 7).

Com isso, as agências bancárias que ainda são o principal elo tradicional de ligação entre clientes e bancos, deverão ser gradualmente remodeladas, estando mais voltadas para serviços mais consultivos de orientação/resolução de problemas complexos e menos voltadas para atividades operacionais.

2.5 OS DESAFIOS DO FUTURO FRENTE AOS NOVOS COMPORTAMENTOS DOS CLIENTES

Questionado sobre qual é atualmente o maior obstáculo à inovação nas instituições financeiras, Brett King, especialista do setor financeiro, respondeu: “Inércia. Essencialmente pelo fato de que os bancos continuam evoluindo seus processos, que no passado foram incorporadas ao ecossistema bancário, sem abandoná-los ou substituí-los por novos”.

King (2012) afirma que o maior risco atualmente enfrentado pelos bancos tradicionais é o viés cultural no sentido de agências físicas. Ele acrescenta dizendo

que há diversas *start-ups* nos serviços financeiros que estão impactando a forma como as pessoas veem o setor bancário.

King (2012) ressalta ainda que o mercado mudou significativamente em torno de como os consumidores estão engajados com suas instituições financeiras. O modelo bancário tradicional nunca esteve tão desafiado, em virtude do intenso e rápido movimento de canais móveis e digitais, que alteraram o modelo de relacionamento entre bancos e clientes.

King (2012) afirma que o ambiente competitivo mudou muito e que novas parcerias fundindo serviços financeiros com mídias sociais, novos modelos alternativos de instituições financeiras e *start-ups* estão e continuarão sendo introduzidas, principalmente para os segmentos emergentes (novas gerações).

Mas como fazer essa transformação de negócios para o mundo digital? Estudo realizado pela consultoria Toit *et al* (2012), descobriu que existem cinco equívocos comuns dos bancos em relação à transformação digital: i) os bancos tem bastante tempo para descobrir e se adaptar as inovações tecnológicas; ii) a estratégia digital deve ser toda voltada para aplicativos para smartphones, tablets e outros dispositivos móveis; iii) não há necessidade de investir em recursos digitais, pois os clientes não trocam de instituição financeira em virtude da estratégia digital; iv) estratégia digital é um trabalho da TI; v) não vale à pena o risco de ser um pioneiro em estratégia digital, se você pode ser rápido em copiar tecnologia.

Os bancos devem estar atentos à sua estratégia digital, pois o seu futuro dependerá da forma com que ele se organizará para competir num mercado cada vez mais pulverizado de novos negócios financeiros.

2.5.1 Inovação bancária e o aspecto comportamental do novo cliente

A rápida mudança de comportamento do novo consumidor que se propaga intensamente traz também impactos que devem ser analisados sob o âmbito psicológico e comportamental. Tanto por parte do cliente, que deve ser analisado como o usuário agente de mudanças, como por parte do banco, que deve ser analisado como o executor da inovação demandada pelo cliente.

Pesquisa da consultoria Accenture (2013) com quatro mil clientes bancários dos Estados Unidos e do Canadá, demonstra que 71% dos entrevistados

consideram o que o seu relacionamento bancário com o seu banco é meramente transacional, em vez de ser impulsionado por aconselhamento ou uma estratégia de relacionamento. Os consumidores estão menos propensos a escolher o seu parceiro bancário pela sua vasta rede de agências, produtos e taxas. Eles estão mais propensos a determinar os seus parceiros bancários por quão facilmente eles podem acessar suas contas quando eles precisam, e o quanto eles confiam em seu parceiro para aconselhá-lo a fazer negócios (King, 2014).

King (2012) afirma que há dois principais fatores que criam a mudança de comportamento: o impacto psicológico da era da informação e das inovações e o processo de difusão destas inovações. Cada um destes fatores contribui para criar uma mudança de paradigma na forma como as instituições financeiras precisam pensar sobre a melhor maneira de ofertar serviços e buscar a fidelização dos clientes.

À medida que os clientes vão se habituando à tecnologia e a inovação, o que está acontecendo cada vez mais rápido em nossas vidas, há um incentivo maior a inovação e, portanto, aumenta o impacto no negócio (que tem menos tempo para se adaptar). Simplificando: se você não está introduzindo inovações para a experiência do cliente com a mesma velocidade com que os clientes estão adotando estas novas tecnologias, você está em desvantagem considerável e com risco de perder sua carteira de clientes para intermediadores mais ágeis e com capacidade de atender o benefício da inovação. (King, 2012).

King (2012) afirma ainda que o problema central é que o comportamento do consumidor está mudando e a tecnologia está no centro dessa mudança, mas em grande parte, o banco continua o mesmo em relação ao seu comportamento em torno do cliente. Isso cria uma lacuna significativa entre a expectativa do consumidor e a forma de posicionamento da instituição, o que deve servir de ponto de atenção, uma vez que essa lacuna começa a ser preenchida rapidamente por concorrentes melhores posicionados que não necessariamente são bancos.

Pesquisa da Accenture (2013) no Canadá e nos Estados Unidos demonstra que dos clientes na faixa de 18 e 34 anos, 94% são usuários de internet banking, 72% são usuários de mobile banking e 92% são usuários de mídias sociais. 56% possuem interesse em receber atendimento do banco através de videoconferência no celular ou tablete, 67% entendem que o atendimento que recebem do seu banco

em canais físicos ou digitais são desconexos e 22% procuram aconselhamento financeiro nas mídias sociais.

“Tecnologia por si só não vai entregar uma vantagem competitiva. O que os bancos fazem com ela para desenvolver uma única experiência para o cliente de maneira personalizada têm maior importância.” (TOIT *et al*, 2012, p. 21).

A mesma pesquisa da Accenture (2013) mostra que 55% dos jovens de 18 a 34 anos indicam que teriam interesse em obter ajuda do seu banco para efetivar a compra de um carro e gostariam de receber recomendações sobre os modelos de veículos que atendem às suas necessidades, bem como receber informações sobre ofertas de descontos no processo de compra. 46% desses clientes também dizem que seu banco deve pró-ativamente analisar seus gastos e fornecer-lhe feedback orientativo.

Claramente, tornando o serviço de aconselhamento financeiro digital personalizado para o meio do relacionamento com os clientes, os bancos podem aumentar o engajamento e a fidelização destes clientes, especialmente entre a geração mais jovem.

Preparar um banco para uma próxima geração, que possui novas exigências, que se relaciona de forma diferente e que almeja diversidade de atendimento e comunicação, é um trabalho que precisa ser exercitado sem muitas delongas pelas empresas.

Você pode estar morto em três anos, com uma abordagem de seguidor. Isso é tempo suficiente para um negócio inovador tomar grande parte dos seus clientes (King, 2012).

Novos modelos de prestação de serviços financeiros, como o do banco australiano UBANK que não possui agências físicas e funciona de forma on-line, 24 horas por dia, sete dias por semana, com atendimento exclusivo através de mídias sociais como Twitter, Skype, Facebook, e-mail, SMS e telefone, é a tendência de novos modais de relacionamento entre instituição financeira e cliente.

Depoimentos de clientes no blog do UBANK (2015) demonstram claramente os motivos que os estão fazendo aderir a essa proposta diferenciada: “nós gostamos do Ubank porque eles ofertam suporte 24 horas para os clientes, permitem que os clientes os contatem via Skype, Twitter e não apenas para transmitir atualizações, mas também responder pessoalmente às consultas, enviam

SMS e e-mail imediatamente quando uma transação ocorre em sua conta e recompensam os clientes por lealdade”.

Em linha a proposta do UBANK, King (2012) ressalta que nós nunca vamos voltar a um mundo sem acesso ao internet banking, telefones celulares, mídias sociais e *multitouch*. Os bancos vão ser predominantemente de TI ou empresas de tecnologia num futuro próximo, com o produto bancário simplesmente sendo fornecido por aquela tecnologia.

Os nativos digitais não serão capazes de entender por que eles podem utilizar o Facebook, iTunes, PayPal e outros modelos de transacionarem o seu dinheiro de forma completamente eletrônica, mas o seu banco ainda requer uma assinatura (King, 2012, p.?).

Por fim, o novo cenário bancário é extremamente desafiador e segundo consultoria Accenture (2014, p. 11), para responder a estes desafios, os bancos deverão rapidamente avançar em três frentes:

i) tornar-se verdadeiramente *omnichannel*, integrando perfeitamente o cliente através das suas operações em agências e através das interações digitais; ii) estender o seu “ecossistema” de atuação tradicional para um “ecossistema” de atuação digital, com disponibilidade alongada (24x7) e com parceiros de outros ramos, como veículos, habitação, saúde, viagens, lazer, bens domésticos entre outros e iii) ofertar ajuda financeira personalizada de forma digital e aconselhamento financeiro para que seus clientes melhor gerenciem suas necessidades financeiras.

2.5.2 Inovação bancária: os desafios de se tornar digital

Os bancos devem focar seus esforços cada vez mais no cliente, entender o que eles realmente precisam e desenvolver habilidades de segmentação, de maneira que dispunha de distintas formas de ajudá-los.

O desafio digital está transformando a tradicional abordagem dos bancos sobre a gestão de relacionamentos com os seus clientes. Preocupados muitas vezes com a criação de políticas, desenvolvimento de produtos e atender as exigências dos órgãos reguladores da forma que melhor se adapte às suas necessidades internas, os bancos têm sido indiferentes ao que seus clientes realmente querem (Accenture, 2014, p. 11).

Dessa forma, aplicar constantemente métricas confiáveis com o NPS – *Score Net Promoter* (mede a satisfação do cliente), monitorar as redes sociais e os sites de reclamação e investir em canais que possibilitem a comunicação direta com o cliente para promover a construção colaborativa de soluções com os clientes, são ações que devem ganhar maior atenção por parte dos bancos.

Estudo sobre bancos digitais realizado pela consultoria Atkeraney (2014), concluiu que existem três fatores que separam os bancos que correm na frente: i) os bancos que lideram a revolução digital entendem a importância do telefone celular numa estratégia digital. Eles também abordam fortemente a necessidade de mudanças culturais internas, mudanças de crenças e hábitos organizacionais para facilitar a vida do cliente e impulsionar a inovação digital e colocam o cliente no centro da sua estratégia; ii) estes bancos entendem que para se manter neste mercado de rápida mudança, eles precisam adaptar seus modelos de funcionamento, em particular o *time-to-market* para as mudanças em tecnologia e para o desenvolvimento de novos produtos e serviços e iii) estão certos de que o passo mais importante é a necessidade de uma redefinição drástica de como os bancos reagem às necessidades dos seus clientes. Isso significa que a revolução digital deve ser feita olhando-se para o cliente e não para o canal.

“Flexibilidade deve tornar-se o gene dominante no DNA dos bancos tradicionais de como eles devem reconstruir seus modelos operacionais em um mundo digital” (ATKERANEY, 2014, p. 10, tradução nossa).

Equipes digitais com uma mistura de TI e de marketing e com *know-how*, podem ajudar a produzir inovações concretas que estarão prontas para uso do cliente. A integração de TI e marketing é a essência da era digital, que se destina a criar uma organização ágil que mescla as necessidades do cliente com a entrega de solução para fornecer novos serviços o mais rápido possível. Eles também entendem que é fundamental transformar inovações de forma eficiente em ofertas reais para os clientes. (ATKEARNEY, 2015, p. 15, tradução nossa).

O principal desafio é talvez o mais importante, e na verdade o mais difícil para os bancos tradicionais: uma mudança de mentalidade. A consultoria Atkearney (2015), define que “[...] a era digital é fundamentalmente impactante na cultura, uma vez que obriga os bancos a mudar a partir de um ponto de vista

centrado no produto para um centrado no cliente” (ATKERANEY, 2015, p. 10, tradução nossa).

A mudança de mentalidade, que conseqüentemente trará uma mudança na cultura organizacional da empresa, passa por um processo intenso de renovação dos processos e da forma de trabalho. Estudo realizado pela consultoria Atkearney (2015, p. 10, tradução nossa), destaca três características de uma transformação organizacional digital de sucesso: “i) formação e comunicação devem envolver todas as áreas do banco, incluindo os departamentos não impactados pela era digital; ii) inovar através da experiência de testar e aprender e iii) os funcionários devem ser curiosos sobre as novas práticas digitais, novos serviços e tecnologias.”.

Por fim, a adoção de uma tecnologia digital apresenta uma oportunidade única para os bancos para aprofundarem o relacionamento com os seus clientes. Os bancos devem usar a sua estratégia digital para conhecer mais os seus clientes, saber mais sobre o que eles querem e entregar consultoria e serviços pró-ativos através de um consistente *omnichannel*. Em suma, conforme foi observado na revisão bibliográfica desse trabalho, o futuro do banco está dirigindo-se relevantemente para a era digital. E a era digital, por sua vez, está dirigindo-se relevantemente para as novas gerações, inclusive a de Nativos Digitais.

3 MÉTODO

O método proposto para a pesquisa pressupõe basicamente duas partes: a) pesquisa em fontes de dados secundários, através da análise direta de materiais já disponíveis na empresa e também pesquisas externas à empresa e matérias disponíveis sobre o tema no mercado e internet; b) pesquisa em fontes de dados primários, com a análise direta de informações através de entrevistas internas com executivos da empresa. Busca-se com isso gerar vínculo das pesquisas com a base teórica, de maneira a confirmar os objetivos do trabalho.

Abaixo veremos como esses modelos serão explorados através da aplicação prática e como serão analisados para conclusões sobre o tema em estudo.

3.1 PESQUISA EM FONTES DE DADOS SECUNDÁRIOS

A pesquisa em fontes de dados secundários se dividiu em duas análises: a de materiais internos e a de materiais externos.

- a) **materiais internos:** a análise de materiais internos consistiu em explorar todos os materiais disponibilizados pela organização a respeito do tema. Foram avaliadas informações do planejamento estratégico do Sicredi, relatórios da ferramenta CRM com informações a respeito das características dos jovens nascidos a partir do ano 2000 e que possuem algum tipo de relacionamento com o Sicredi; informações provenientes de pesquisas *NPS – Net Promoter Score* realizadas com os associados do Sicredi da geração de nativos digitais ou com idade próxima a esse público alvo; dados de análises de potencial de mercado nas regiões onde a empresa atua. A análise de tais materiais se deu através do cruzamento de informações buscando identificar como o tema está sendo abordado atualmente na empresa e se há alguma estratégia desenhada pelo Sicredi para atingir esse público jovem. Os dados foram registrados em gráficos que possam demonstrar as informações e indicadores que auxiliam na conclusão desse estudo. O produto obtido dessa avaliação foi a identificação do atual nível de relacionamento da empresa com o público de nativos digitais;
- b) **desk research:** foram avaliadas informações que consistem em dados de diversas fontes que contribuíram para análise do perfil do público de nativos digitais. A geração nascida a partir do ano 2000 é uma geração que já nasce na perspectiva de um novo mundo, de uma nova economia global, de um mundo mais conectado através da tecnologia e de menos fronteiras nos negócios. Por ainda não estar diretamente ligada ao mercado consumidor, ela ainda é pouco estudada e não há aprofundamento de análises das instituições financeiras com esse público. Foram analisadas nove pesquisas de mercado já realizadas com os jovens por diferentes institutos e organizações (Quadro 2, página 60-61) que apresentavam dados e informações com aspectos acadêmicos e corporativos, e também foram avaliadas reportagens, notícias da mídia e dados disponível

na internet. O acesso às pesquisas se deu em parte através da empresa, buscando utilizar os materiais já estudados e avaliados pela organização e também através da internet. A análise das pesquisas realizadas com os jovens buscou identificar comportamentos, padrões e opiniões sistematizadas deste público. Ao mesmo tempo, buscou-se identificar como esses comportamentos, padrões e opiniões podem se relacionar com o modelo de negócio cooperativista, trazendo assim sinergia para uma estratégia de aproximação com esse público. Os critérios para considerar as informações úteis para o trabalho foi a possibilidade de compará-las com os dados internos da empresa e ou demonstrar novos cenários ainda não explorados. Os dados foram registrados em gráficos que expressam as informações e indicadores que auxiliam no entendimento da conclusão desse estudo. A análise de tais informações se deu com o cruzamento dos materiais internos. O produto final desse modelo de pesquisa é demonstrar o potencial de mercado da geração de nativos digitais e que estratégias estão sendo desenvolvidas pelo mercado bancário ou fora dele para atingir esse público.

3.2 PESQUISA EM FONTES DE DADOS PRIMÁRIOS

A pesquisa em fontes de dados primários consistiu em analisar como a empresa vê a geração de jovens nativos e digitais e como ela entende que deve se preparar para aproximar-se de público através de entrevistas com executivos do Sicredi.

- a) **entrevistas:** foi utilizada a técnica de “entrevista em profundidade” junto a um grupo de sete executivos do Sicredi, com duração entre 45 minutos e uma hora, e através do relato de cada participante procurou-se identificar como esses executivos entendem que o modelo de relacionamento das instituições financeiras dar-se-á com a geração de nativos digitais num futuro próximo, como eles acreditam que o novo ecossistema financeiro irá concorrer com as tradicionais instituições financeiras e como o Sicredi pode aplicar os

seus valores cooperativistas para atrair a geração de nativos digitais e sobressair sobre as demais instituições financeiras. As entrevistas foram realizadas com executivos de diferentes níveis e diferentes esferas do Sicredi, passando por executivos de agências, executivos de superintendências regionais, executivos de centrais e executivos do centro administrativo. Priorizou-se os executivos que trabalham diretamente com as áreas comerciais e estratégicas da organização e entrevistou-se oito executivos. O quadro 1, abaixo, mostra o perfil do grupo de entrevistados.

Quadro 1 – Perfil do grupo de entrevistados

Nível executivo	Esfera organizacional
Gerente 1	Banco Cooperativo Sicredi
Gerente 2	Banco Cooperativo Sicredi
Gerente 3	Central Regional Sicredi
Especialista 1	Fundação Sicredi
Diretor 1	Banco Cooperativo Sicredi
Diretor 2	Cooperativa Sicredi
Superintendente 1	Banco Cooperativo Sicredi
Superintendente 2	Banco Cooperativo Sicredi

Fonte: elaborado pelo autor (2017)

A análise das informações foi realizada mais voltada ao desenvolvimento qualitativo de informações, sem qualquer tipo de pré-julgamento sobre as opiniões emitidas, e buscou-se identificar semelhanças nas opiniões para percepção de possíveis estratégias comuns que possam ser mais exploradas pela empresa, bem como, que pudessem representar novidades frente aos atuais modelos financeiros convencionais atualmente estabelecidos. Também buscou-se perceber se há convergência entre o que a empresa está almejando e as expectativas do público em análise e identificou-se concordâncias entre os executivos em alguns aspectos relacionados aos Nativos Digitais, como por exemplo a falta de uma estratégia do Sicredi direcionada a esse público.

4 RESULTADOS

Uma geração diferente de todas as outras. Uma instituição financeira cooperativa que pratica um diferenciado modelo de negócios ainda em descoberta e em constante crescimento no país. O que essas duas partes têm em comum? Nesse capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa aqui realizada

O capítulo para demonstração dos resultados está dividido em dois grandes blocos:

- a) uma perspectiva a partir dos nativos digitais, onde demonstra-se o resultado das avaliações dos jovens nativos digitais;
- b) uma perspectiva a partir do Sicredi, onde busca-se apresentar os resultados baseados nos dados internos do Sicredi, incluindo as

entrevistas em profundidade realizadas com oito executivos do Sicredi.

4.1 UMA PERSPECTIVA A PARTIR DOS NATIVOS DIGITAIS

As análises dos dados referentes aos nativos digitais são decorrentes do método Desk Research através da exploração de sete diferentes pesquisas, realizadas por nove diferentes órgãos e empresas. Elas abordam principalmente informações sobre jovens brasileiros, mas também abordam informações sobre jovens de outras partes do mundo.

As pesquisas são abrangentes o suficiente aos objetivos deste trabalho e se complementam em seus assuntos, pois abordam situações distintas, cada uma delas tratando de temas específicos que traçam o perfil do jovem nativo digital.

Abaixo estão relacionadas as pesquisas utilizadas para realização das análises dos dados (ver Quadro 2):

Quadro 2 – Pesquisas realizadas para as análises dos dados

Nº	Nome da Pesquisa	Objetivo da Pesquisa	Organizador	Ano	Amostra
1	Sonho Brasileiro	Um estudo sobre o Brasil e o futuro a partir da perspectiva de jovens de 18 a 24 anos	Box 1824	2011	1.500 jovens (Brasil)
2	Geração da Conectividade	Entender o comportamento e o posicionamento dos jovens	Methodus	2014	600 jovens (Brasil)
3	Estudo Millennial Survey	Identificar o que os jovens pensam sobre liderança	Deloitte	2015	7.800 jovens (29 países)
4	PNAD – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios	Sistema de pesquisas por amostra de domicílios que investiga diversas características socioeconômicas como educação, trabalho, rendimento e habitação	Todos pela Educação/IBGE	Contínua	Não informada
5	Millennial Money Mindset Report	Identificar a mentalidade dos jovens sobre suas finanças e como suas necessidades e comportamentos podem estar mudando	Middle Tennessee State University & Jennings A. Jones College of Business	2016	500 jovens (Estados Unidos)
6	The Truth About Youth	Entender comportamentos e influências dos jovens Millennials	WMcCann Truth Central	2016	33.000 jovens (20 países)
7	Get Ready For Generation Z	Entender a geração Z	Robert Half e Enactus	2015	700 jovens
8	It's lit – a guide to what teens think is cool	Entender o que é “legal” para a geração de jovens entre 13 e 17 anos	Google	2016	400 jovens (Estados Unidos)
9	Generation Z – New insights into the mobile-first mindset of teens	Entender o comportamento digital da geração Z (jovens entre 13 e 17 anos)	Google	2016	2000 jovens (Estados Unidos)

Fonte: elaborado pelo autor (2017)

Importante mencionar que algumas destas pesquisas não tratam especificamente de jovens nascidos a partir do ano 2000, mas de jovens em geral (18 a 24 anos) e que as informações não são homogêneas e podem ser alteradas de acordo com a região. Entretanto, entende-se que as suaves diferenças de idade e disponibilidade geográfica não trazem prejuízos à pesquisa, uma vez que elas se mostram bastante semelhantes aos resultados obtidos pelas pesquisas realizadas com jovens nascidos a partir do ano 2000.

4.1.1 Organização das Informações

Com base nas informações e dados obtidos em cada uma destas pesquisas, a demonstração dos resultados das análises feitas neste trabalho foi organizada da seguinte forma:

- a) **categorias:** primeiro nível de classificação, buscam demonstrar os principais atributos dos jovens abordados nas pesquisas. Foram definidas três categorias que serão utilizadas para organização das informações: Socialização, Dinheiro, Profissão e Relacionamento com Instituições Financeiras;
- b) **subcategorias:** segundo nível de classificação, são parte de uma categoria e buscam aprofundar a análise de uma categoria para facilitar melhor a compreensão das informações. Cada categoria possui um determinado número de subcategorias, os quais foram determinados conforme a necessidade de organização dos resultados;
- c) **descrições gerais:** são observações realizadas, com base no aprofundamento das informações dispostas nas pesquisas para cada categoria e subcategoria.

4.1.2 Categoria 1 – Socialização

Nesta categoria serão apresentados os resultados obtidos nas pesquisas realizadas com os jovens sobre o seu comportamento em relação aos aspectos sociais. Estão consolidados aqui dados referente a como esses jovens se veem, se comunicam, como se relacionam, como enxergam os problemas sociais, onde vivem, escolarização, entre outros.

As subcategorias aqui abordadas são: Como se veem, Comunidade, Sonhos, Rede Social e Lazer. Ao final do gráfico apresentado a seguir, são discorridas as conclusões sobre os principais dados apresentados (ver Quadro 3).

Quadro 3 – Comportamento social dos jovens

Categoria	Subcategoria	Descrições Gerais
Socialização	Como se veem	Pesquisa Sonho Brasileiro: Pergunta: Gostaria que você escolhesse 5 palavras que você acredita que poderiam definir a sua geração <ul style="list-style-type: none"> ▪35% sonhadora; ▪34% consumista ▪28% responsável ▪28% batalhadora ▪28% comunicativa
		Pesquisa Sonho Brasileiro: Pergunta: Como o jovem pode transformar o Brasil? <ul style="list-style-type: none"> ▪56% agindo com mais honestidade no dia a dia ▪30% aproveitando as oportunidades que o Brasil oferece
		Pesquisa Sonho Brasileiro <ul style="list-style-type: none"> ▪89% dos jovens tem orgulho de ser brasileiro ▪77% têm intenção de cursar ensino superior
		Pesquisa Sonho Brasileiro. Pergunta: Qual o seu maior sonho para o Brasil? <ul style="list-style-type: none"> ▪ 18% dos jovens esperam menos criminalidade e mais paz; ▪ 13% menos corrupção e mais ética na política ▪ 10% desejam mais igualdade ▪ 10% desejam aumento da oferta de emprego ▪ 8% desejam aumento da educação ▪ 8% desejam o fim da miséria/fome ▪ 6% desenvolvimento ou crescimento do país e melhorias na saúde pública

	Comunidade	<p>Pesquisa Sonho Brasileiro</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪50% dos jovens são mais conectados com discursos coletivos ▪20% dos jovens são mais conectados com discursos individualistas ▪30% dos jovens são mais conectados com discursos moderados <hr/> <p>Pesquisa Sonho Brasileiro</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪81% dos jovens brasileiros afirmam que gostariam de trocar mais experiências com jovens de outros países ▪63% dos jovens brasileiros acreditam que hoje existe uma cultura global, comum ao mundo todo <hr/> <p>Pesquisa Sonho Brasileiro</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪76% dos jovens acreditam que o Brasil está mudando para melhor ▪87% dos jovens brasileiros acreditam que o Brasil é importante no mundo hoje <hr/> <p>Pesquisa Sonho Brasileiro</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪70% dos jovens afirmam que tem vontade de participar de projetos comunitários ▪77% dos jovens concordam que seu bem-estar depende do bem-estar da sociedade onde vivem ▪59% dos jovens concordam que devem pensar em si antes de pensar nos outros
	Sonhos	<p>Pesquisa Sonho Brasileiro: Pergunta: Qual é o seu maior sonho?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 55% Formação profissional e emprego ▪ 15% Casa própria ▪ 9% Dinheiro ▪ 6% Família ▪ 3% Carro/moto ▪ 2% Viajar ▪ 10% Outras respostas

		<p>Estudo Global – Estilo de Vida. Pergunta: Quais são suas aspirações futuras?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪37% Ganhar dinheiro ▪31% Ter uma carreira gratificante ▪29% Ficar em forma e saudável ▪20% Passar mais tempo com a família <p>Pesquisa Saintes 2016. Principais objetivos dos millennials para os próximos 3-5 anos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪68% economizar para as férias ▪67% economizar para as grandes compras (computador, TV, etc) ▪66% comprar um carro
	<p>Internet/Redes Sociais</p>	<p>Pesquisa Geração da Conectividade. Pergunta: O que você mais faz na internet?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪72% acessa redes sociais ▪7,8% joga ▪7,87 faz pesquisas ▪5,2% acessa e-mails ▪3,9% assiste vídeos/filmes ▪2,8% busca notícias e informações <p>Pesquisa Generation Z – New Insights into the mobile-first mindset of tens – Google. Pergunta: Qual aparelho você mais utiliza para acessar a internet:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪78% Celular ▪69% Notebook ▪68% TV ▪52% Ipad/tablete ▪50% Computador desktop

		<p>Pesquisa Generation Z – New Insights into the mobile-first mindset of tens – Google. Pergunta: O que você faz quando está usando seu celular:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪71% assistindo vídeos online ▪52% acessando aplicativos de mensagens ▪51% acessando redes sociais ▪42% jogando jogos <p>Pesquisa Generation Z – New Insights into the mobile-first mindset of tens – Google. Afirmação: O número de seguidores que tenho nos meus canais é importante para mim:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪53% - jovens entre 13 e 17 anos ▪41% - jovens entre 18 a 24 anos <p>Pesquisa It's lit – a guide to what teens think is cool. Pergunta: Qual sua rede social?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪59,6% Instagram ▪56% Snapchat ▪52,8% Facebook ▪42,2% Google + ▪35,4% Twitter ▪26,6% Pinterest
	Lazer	<p>Pesquisa Geração da Conectividade: atividades de lazer.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪21% Navegar na internet/usar o celular ▪13% Ouvir música ▪13% Assistir TV ▪10% Estar com amigos ▪9% Ir a bares e baladas ▪6% Praticar esportes coletivos ▪3% Ir à igreja, Cinema, Shopping, Dormir ▪2% Assistir filmes, Shows, Viajar, Jogar games, Ir a Lan House.

		<p>Pesquisa It's lit – a guide to what teens think is cool. Pergunta: O que é legal?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 15% tecnologia ▪ 14% esportes ▪ 13% moda e beleza ▪ 13% ouvir música ▪ 9% entretenimento de mídia ▪ 15% videogames ▪ 8% comidas e bebidas ▪ 5% livros e estudos <hr/> <p>Estudo Global – Estilo de Vida. Pergunta: Quais suas principais atividades em tempo livre?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 37% Ouvir música ▪ 27% Ler ▪ 23% Assistir TV ▪ 19% Interagir com família/amigos ▪ 18% Exercícios ▪ 17% Jogar jogos online ▪ 17% Acessar mídias sociais ▪ 16% Jogar videogame ▪ 13% Praticar esportes ▪ 12% Viajar ▪ 11% Fazer compras online ▪ 8% Cozinhar ▪ 2% Cuidar do jardim
--	--	--

Fonte: elaborado pelo autor (2017)

A categoria de Socialização apresenta dados interessantes de como esse jovem busca o seu espaço na sociedade. Ao mesmo tempo que se mostra mais propenso ao coletivo, prefere estar navegando em redes sociais do que estar junto aos amigos nos seus momentos de lazer. A tecnologia, inclusive, e tudo aquilo que ela pode oferecer, é o seu aliado principal para superar qualquer desafio, satisfazer qualquer desejo ou atender qualquer necessidade. Ao contrário das outras gerações, este grupo é ambicioso, engajado e sentem dentro de si que possuem o poder de mudar o mundo. Para essa geração, o que é “legal” é uma representação de seus valores, suas expectativas e de eles próprios. Alguns aspectos também nos mostram que, mesmo que essa geração já tenha vindo ao mundo mais conectada e sem fronteiras, o sistema social a qual o jovem está inserido é fator preponderante para suas escolhas.

Esse aspecto conclusivo deve ser olhado com atenção pelas empresas para entender suas estratégias comerciais. Um dos aspectos aqui referidos e convergente ao objeto de estudo desse trabalho é o aspecto de coletividade que caracteriza essa geração. Uma ressalva importante, porém, é que se conectar com um discurso coletivo, não significa necessariamente já estar agindo pelo coletivo. É necessário que haja incentivo e apelo ao ambiente onde este jovem está inserido para que nele possa aflorar esse sentimento e de fato ele possa colocar em prática essa crença. De qualquer forma, é importante perceber que esse é um valor que passa a ser cada vez mais socialmente aceito.

Essa é uma oportunidade importante para o modelo cooperativo praticado pelo Sicredi, a qual possui sinergia ao modelo coletivo, de explorar com afinco essa conexão com os jovens e gerar uma aproximação com esse público. A ideia cada vez mais presente de que pensar no outro não exclui pensar em si mesmo, bem como de que o bem-estar pessoal depende do bem-estar da comunidade onde se vive, traz ainda mais sinergia com os valores praticados pelo cooperativismo, onde os associados têm direitos e deveres sobre o coletivo. Há também forte apelo com o princípio 7 do cooperativismo, que trata do “Interesse pela comunidade” onde as cooperativas acreditam que devem atuar para a contínua melhoria da qualidade de vida das pessoas da sua comunidade.

4.1.3 Categoria 2 – Dinheiro

Nesta categoria serão apresentados os resultados obtidos nas pesquisas realizadas com os jovens sobre o seu comportamento em relação ao dinheiro. Estão consolidados aqui dados referente à remuneração desses jovens, como preferem investir o seu dinheiro e onde investem seu dinheiro.

As três subcategorias aqui abordadas são: Remuneração, Consumo e Forma de Comprar. Ao final do gráfico apresentado a seguir, são discorridas as conclusões sobre os principais dados apresentados (ver Quadro 4).

Quadro 4 – Comportamento dos jovens com relação ao dinheiro

Categoria	Subcategoria	Descrições Gerais
Dinheiro	Remuneração	<p>Pesquisa Geração da Conectividade. Pergunta: Você exerce algum tipo de atividade remunerada? Qual?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪67,2% Trabalho ▪23,8% Não exerce ▪7,0% Estágio ▪1,4% Outra ▪0,4% Bolsa de iniciação científica <p>Estudo Global – Estilo de Vida. Afirmação: Economizei suficiente todo o mês e:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪32% estou confiante com o meu futuro financeiro ▪47% não estou confiante no meu futuro financeiro ▪21% eu não economizei nada por mês para o meu futuro financeiro <p>Pesquisa Millennials Mindset Report. Os maiores desafios financeiros para os jovens são:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪59,2% ganhar dinheiro suficiente ▪40,6% permanecer no orçamento ▪30,6% gerenciar suas dívidas ▪26% o desenvolvimento de um plano financeiro <p>Pesquisa Millennials Mindset Report.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪70% dos jovens até 24 anos indicaram que possuem dívidas
	Consumo	<p>Pesquisa Geração da Conectividade. Pergunta: Com quais destes itens você costuma gastar seu dinheiro?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪77,2% Roupas ▪70,2% Alimentação ▪43,2% Despesa da Casa ▪39,6% Transporte ▪32,6% Festas ▪24,2% Cinema

		<ul style="list-style-type: none"> ▪16,4% Livros e revistas ▪16,0% Eletrônicos ▪15,0% Academia ▪12,0% Cursos ▪11,4% Despesas Veículo ▪10,8% Viagens ▪37,4% Outros ▪Classes A/B costumam gastar seu dinheiro com alimentação (lanches/almoços), roupas e com o seu próprio lazer (festas, saída com amigos e cinema). Revelam ainda que os pais os colocam em uma posição confortável. ▪Nas Classes C e D gastam também em alimentação, roupas, lazer, porém incluem outros gastos, tais como: condução, xerox, aluguel, faculdade, viagens, gasolina para o carro, escola dos filhos, plano de saúde, etc.
		<p>Pesquisa Sonho Brasileiro</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪91% dos jovens acreditam que consomem mais do que precisam
		<p>Pesquisa Geração da Conectividade. Pergunta: Destas opções, o que te leva a comprar por impulso?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪61,0% Descontos/Liquidação ▪22,0% Estar na moda/ser tendência ▪10,6% Participar de promoções/sorteios ▪7,8% Influência de amigos ▪5,8% Propaganda/comercial ▪16,8% Não compra por impulso ▪0,2% Outro
	<p>Formas de Comprar</p>	<p>Pesquisa Generation Z – New Insights into the mobile-first mindset of tens – Google. Meios utilizados para compra (jovens entre 13 e 17 anos)?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪88% compras na loja física ▪68% compras na loja on-line

		<p>Pesquisa Generation Z – New Insights into the mobile-first mindset of tens – Google. Meios utilizados para compra (jovens entre 18 e 24 anos)?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪99% compras na loja física ▪88% compras na loja on-line
		<p>Pesquisa Generation Z – New Insights into the mobile-first mindset of tens – Google. Para cada produto, escolha a sua forma preferida de comprar (jovens entre 13 e 17 anos)?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪Videogames: 38% loja online e 49% loja física; ▪Livros: 36% loja online e 49% loja física ▪Vestuário: 33% loja online e 64% loja física ▪Eletrônicos: 31% loja online e 46% loja física ▪Acessórios: 29% loja online e 50% loja física
		<p>Pesquisa Generation Z – New Insights into the mobile-first mindset of tens – Google. Quais são os principais motivos que faz você escolher comprar na internet (múltipla escolha)?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪61% é mais conveniente ▪88% eu posso encontrar melhores promoções na internet ▪48% me permite pesquisar sem sair de casa ▪41% é mais rápido que comprar em lojas físicas.

Fonte: elaborado pelo autor (2017)

Em relação ao dinheiro, a geração Nativos Digitais se mostra pouco confiante em relação ao futuro. Ainda muita atrelada ao seu presente, e naturalmente com muitas dúvidas em relação ao seu futuro, demonstra inquietude. Um exemplo, que pode ser visto como uma oportunidade pelas cooperativas de crédito, é que uma das preocupações que apresenta é a de ganhar o suficiente para atender suas necessidades e desejos.

Preocupada muito mais em utilizar o dinheiro na realização dos seus sonhos, mostra características consumistas diferentes das demais gerações, estando muito mais voltada para questões que lhe tragam satisfação e não para bens materiais. Utilizando a internet como uma conveniência e um guia de pesquisa rápido para melhores preços e promoções, apresenta tendências de utilizar diferentes canais para realizar aquisições (omnichannel) e demonstra em diferentes oportunidades propensão de buscar as lojas físicas como canal final de compra. Como visto na revisão bibliográfica, o conceito de Omnichannel é uma realidade que vem ganhando maior atenção das empresas e também aqui, nesse caso, das instituições financeiras. Cada vez mais atentas às estratégias que conectam estratégias e tecnologias envolvendo canais digitais e lojas físicas, as empresas se preparam para receber as novas gerações e o seu poder de consumo, uma vez que ela já representar 30% da população mundial. No caso do Sicredi, já há uma estratégia em execução que busca evoluir seus múltiplos canais para que eles estejam conectados e permitam que esse conceito seja colocado em prática, pelo menos para os principais produtos e serviços da empresa. Especificamente o modelo que está se desenhando para a nova plataforma digital do Sicredi, já “nasce” com esse conceito instituído.

4.1.4 Categoria 3 – Profissão

Nesta categoria serão apresentados os resultados obtidos nas pesquisas realizadas com os jovens sobre o seu comportamento em relação à sua profissão. Estão consolidados aqui dados referente a como eles pensam o seu futuro profissional, como veem as organizações e o que acreditam que elas contribuem para eles mesmos e para o mundo e quais os segmentos profissionais mais desejados por esses jovens.

As duas subcategorias aqui abordadas são: Como veem as empresas e organizações e Profissão. Ao final do Quadro 5, apresentado a seguir, são discorridas as conclusões sobre os principais dados apresentados.

Quadro 5 – Como os jovens veem as empresas

Categoria	Subcategoria	Descrições Gerais
Profissão	Como veem as empresas e organizações	<p>Estudo Millennial Survey Deloitte. Para a geração milenial, as empresas precisam repensar suas causas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪73% acreditam que as empresas geram impacto positivo ▪75% acreditam que as empresas estão mais focadas na sua agenda do que na sociedade
		<p>Estudo Millennial Survey Deloitte.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪6/10 jovens afirmam que o sentido da missão faz parte da razão que os levou a escolher a empresa na qual trabalham atualmente. ▪77% dos jovens conectados revelam que o propósito da empresa em que trabalham foi uma das razões para o terem escolhido.
		<p>Estudo Millennial Survey. Pergunta: Qual das seguintes palavras e frases combina com sua opinião em relação sobre o que as empresas devem tentar alcançar (escolha até três alternativas):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪44% gerar lucro ▪33% gerar empregos ▪32% criar riqueza ▪30% produzir e trocar bens e serviços ▪25% impulsionar a inovação ▪21% permitir o progresso ▪17% melhorar a sociedade ▪11% melhorar e proteger o meio ambiente ▪9% promover liderança social
		<p>Estudo Millennial Survey Deloitte. Os jovens acreditam que as empresas devem mudar quanto:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪36% criar emprego ▪44% gerar lucro ▪27% melhorar a sociedade

		<p>Estudo Millennial Survey. Pergunta: Com base nas coisas que você considera importantes, quais segmentos de empresa você considera atualmente como mostrando a "liderança" mais forte?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪33% tecnologia, telecomunicações e eletrônicos ▪10% alimentação e bebidas ▪8% bancos e serviços financeiros
		<p>Pesquisa Get Ready For Generation Z. Que tipo de ambiente de trabalho você prefere?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪64% colaborativo e com um pequeno grupo de trabalho ▪17% colaborativo e com um grande grupo de trabalho ▪13% de forma bastante autônoma no escritório da empresa ▪4% de forma bastante autônoma e fora do escritório da empresa ▪3% colaborativo, mas virtual
		<p>Pesquisa Get Ready For Generation Z. Qual a opção melhor descreve o tipo de empresa você gostaria de trabalhar?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪41% uma organização de tamanho médio ▪38% uma grande organização, com atuação internacional e sem fins lucrativos ▪13% startup ▪6% independente/freelancer ▪1% outros
		<p>Pesquisa It's lit – a guide to what teens think is cool. A geração Z acredita e confia em marcas para moldar o seu mundo e as top 10 mais legais são:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪1º Youtube ▪2º Netflix ▪3º Google ▪4º Xbox ▪5º Oreo ▪6º Gopro ▪7º Playstation ▪8º Doritos ▪9º Nike ▪10º Chrome

		<p>Pesquisa It's lit – a guide to what teens think is cool. Pergunta: O que é legal? <i>“Quando penso o que é legal, imagino empresas que fazem coisas excelentes para clientes e funcionários ou produtos bonitos e incomuns”</i>. Gênero feminino, 17 anos, residente de centro urbano</p>
	Carreira	<p>Pesquisa Estudo Global – Estilo de Vida. Pergunta: Qual campo de trabalho você buscaria se pudesse escolher?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ciências ▪ Tecnologia ▪ Engenharia ▪ Matemática <p>Estudo Millennial Survey. Pergunta: O que você espera conseguir ou atingir durante sua vida profissional?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 53% ser um líder na minha organização ▪ 60% alcançar uma posição sênior na minha organização <p>Pesquisa Sonho Brasileiro</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 90% dos jovens afirmam que gostariam de ter uma profissão que ajudasse a sociedade <p>Pesquisa Get Ready For Generation Z</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 77% dos jovens esperam trabalhar mais duro que as gerações anteriores ▪ 4 é o número médio de empresas que eles pretendem trabalhar ao longo da carreira ▪ 30% aceitariam uma redução de até 20% do salário para trabalhar numa empresa que eles realmente acreditam ▪ 50% gostariam de se aposentar antes dos 60 anos de idade ▪ 56% acham que vão trabalhar entre os 61 e 70 anos ▪ 74% preferem comunicar-se pessoalmente com os colegas

	<p>Pesquisa Get Ready For Generation Z. Pergunta: o que você gostaria de estar fazendo cinco anos após a conclusão da faculdade?</p> <ul style="list-style-type: none">▪20% gostariam de empreender▪24% gostariam de estar avançando na hierarquia da empresa▪32% gostariam de gerenciar pessoas
	<p>Pesquisa Get Ready For Generation Z. Pergunta: Na busca por um emprego, quais são as suas prioridades?</p> <ul style="list-style-type: none">▪1º oportunidade de crescimento▪2º salário generoso▪3º causar impacto positivo▪4º segurança no emprego▪5º benefícios de saúde▪6º horário flexível▪7º um gestor com quem aprender
	<p>Pesquisa Get Ready For Generation Z. Quais as características individuais você valoriza em um líder ou chefe?</p> <ul style="list-style-type: none">▪38% honestidade e integridade▪21% capacidade de ser um mentor▪18% paixão▪9% visão▪7% compaixão▪6% Inteligência

Fonte: elaborado pelo autor (2017)

A questão profissional é o ponto alto da pesquisa e demonstra pensamentos disruptivos sobre a nova forma de interpretar o lado profissional. Mais do que um caminho de sustento, o trabalho é interpretado como um caminho de felicidade pelos Nativos Digitais. É preciso que trabalho e felicidade andem juntos.

A geração acredita fortemente no poder que as empresas possuem de gerar impacto positivo na sociedade e por isso as razões que o fazem a pensar sobre onde e como desejam trabalhar passam longe do objetivo financeiro. Os jovens, na sua grande maioria, afirmam que o propósito, a missão e os valores das empresas é e será fator predominante na era de escolher onde e para que, não para quem, irão trabalhar.

Ao invés de buscar avidamente o status social, os altos salários e as grandes corporações, os Nativos Digitais aparecem com discurso bastante coletivizado e demonstram abertamente sua preferência em empreender, trabalhar em pequenos grupos e em médias empresas que apresentem desafios voltados a fazer o bem à sociedade.

Trazendo essa realidade ao contexto do Sicredi, que busca trabalhar fortemente junto aos seus associados e ao seu público interno de colaboradores os seus princípios cooperativistas (adesão voluntária e livre; gestão democrática; participação econômica; autonomia e independência; educação, formação e informação; intercooperação e interesse pela comunidade), bem como, possui uma estrutura sistêmica formada por um grupo de cooperativas, o que se poderia considerar o agrupamento de médias empresas, entende-se como importante oportunidade a ser potencializada para gerar conexão e aproximação com os nativos digitais. O Sicredi poderia desenvolver essa oportunidade através de uma maior aproximação das suas cooperativas com as universidades, bem como através do seu programa de educação cooperativa A União faz a vida, mostrando mais do seu modelo cooperativo e fazendo, desde já, esses jovens entenderem a sua proposta como empresa e organização e, conseqüentemente, gerando a conexão e aproximação com os jovens.

4.1.5 Categoria 4 – Relação com instituições financeiras

Nesta categoria serão apresentados os resultados obtidos nas pesquisas realizadas com os jovens sobre o seu comportamento em relação às instituições financeiras. Estão consolidados aqui dados referente a como eles veem uma instituição financeira e seus produtos e serviços financeiros.

As duas subcategorias aqui abordadas são: As Instituições Financeiras e Produtos e Serviços Financeiros. Ao final do Quadro 6, apresentado a seguir, são discutidas as conclusões sobre os principais dados apresentados.

Quadro 6 – Comportamento dos jovens com relação às instituições financeiras.

Categoria	Subcategoria	Descrições Gerais
Relação com Instituições Financeiras	As Instituições Financeiras	<p>Pesquisa Millennials Mindset Report. Na livre associação de ideias sobre a palavra BANCO, as palavras abaixo lideram o ranking:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vilão ▪ Roubo ▪ Desconfiança ▪ Empurram coisas ▪ Filas longas ▪ Espera
		<p>Pesquisa Geração da Conectividade. Banco ideal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 1º Confiança ▪ 2º Credibilidade ▪ 3º Ampla rede de agências
		<p>Pesquisa Millennials Mindset Report.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 92% dos millennials possuem uma conta em uma instituição financeira; ▪ 45% procuram conselhos financeiros com amigos ▪ 29% procuram conselhos financeiros com profissionais ▪ 71% receberam conselhos financeiros de algum familiar ▪ 52% preferiria ser aconselhado por um profissional ▪ 50% pediria para a família ▪ 23% procura informações em blog e websites ▪ 76% usaria um aplicativo como ferramenta como forma de aconselhamento abrangente e que o ajudasse a alcançar os objetivos e gerir suas dívidas ▪ 17% indicou que precisaria encontrar alguém para ficar confortável com o conselho

		<p>Pesquisa Millennials Mindset Report. Pergunta: Você pretende trocar sua primeira instituição financeira (primeiro banco ou cooperativa de crédito) nos próximos 12 meses</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪26,8% muito improvável ▪36,8% improvável ▪23,0% provavelmente ▪13,4% muito provavelmente <p>Pesquisa Millennials Mindset Report. Pergunta: Você trocou sua primeira instituição financeira (primeiro banco ou cooperativa de crédito) nos últimos 12 meses</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪77,2% não ▪18,2% Sim ▪4,6% não respondeu <p>Pesquisa Millennials Mindset Report. Pergunta: Falando sobre suas finanças pessoais, o que você diria que é o maior desafio da sua principal instituição financeira em relação às suas finanças. Selecione tudo que se aplica:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪15,2% saber o que fazer com meu dinheiro ▪16,8% me ajudar a realizar os meus objetivos pessoais e profissionais ▪20,4% me ajudar a entender onde e como devo investir meu dinheiro ▪59,2% saber se estou ganhando dinheiro o suficiente para meu estilo de vida ▪26,0% me ajudar a desenvolver um plano financeiro pessoal ▪30,6% me ajudar a gerenciar minhas dívidas ▪40,6% me ajudar a me manter no orçamento ▪11,2% nenhum, não tenho desafios financeiros
	<p>Produtos e serviços financeiros</p>	<p>Pesquisa Geração da Conectividade. Compreensão sobre tarifas bancárias:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪69,0% dos jovens entrevistados não entende para que servem as tarifas bancárias 31,0% entendem para que serve as tarifas bancárias

		<p>Pesquisa Millennials Mindset Report. Pergunta: Você adquiriu algum produto ou serviço financeiro que não seja da sua principal instituição financeira nos próximos 12 meses</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪69,4% não ▪30,6% sim <hr/> <p>Pesquisa Millennials Mindset Report. Pergunta: Pensando em todos os produtos e serviços financeiros que você possui (aplicações, cartão de crédito, financiamentos, etc), quantas diferentes instituições financeiras você tem relacionamento?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪34,40% uma ▪21,80% duas ▪18,20% três ▪10,80% quatro ▪6,20% cinco ▪4,60% seis ▪0,80% sete ▪1,0% oito ▪0,40% nove ▪1,80% dez ou mais <hr/> <p>Pesquisa Millennials Mindset Report. Pergunta: Ao comprar produtos e serviços financeiros ou um buscar um relacionamento com uma instituição financeira, qual dos seguintes fatores são importantes para você?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪61,3% localização das agências ▪58,9% ferramentas de comunicação online ▪52,5% serviço ao cliente ▪49,1% localização dos ATMs ▪46,5% conveniência ▪41,8% mobile banking ▪34,5% taxas e gamas de produtos oferecidos ▪26,2% inventivos ▪18,4% relacionamento ▪14,9% recomendação dos amigos ▪6,5% missão e foco comunitário da organização
--	--	---

Fonte: elaborado pelo autor (2017)

A relação com as instituições financeiras não é desconhecida dos Nativos Digitais, uma vez que cada vez mais cedo os jovens possuem acesso e contato aos serviços financeiros. Entretanto, ela passa a ser uma incógnita uma vez que as diferentes opções para acesso a esses serviços, através das fintechs e outros *players* que estão nesse mercado (Paypal, por exemplo) e oferecem facilidades em relação às tradicionais instituições financeiras. Essa situação, pelo que observa-se na pesquisa, independe da região geográfica, nacional ou internacional, uma vez que as soluções financeiras estão cada vez mais semelhantes com as soluções digitais e o advento assíduo da tecnologia da informação que é parte inerente as novas gerações.

Além disso, o modelo tradicional bancarizado necessita realizar um resgate junto aos jovens que os veem como uma alternativa interesseira aos olhos financeiros e desinteressadas a outros aspectos por eles valorizados, como transparência e preocupação com aspectos sociais e comunitários. Levando em consideração esses dois aspectos ressaltados, conforme nos orienta a bibliografia desse trabalho, as cooperativas de crédito possuem entre seus princípios cooperativistas três que se destacam frente a esses problemas levantados pelos jovens: Gestão Democrática, Interesse pela Comunidade e Adesão Livre e Voluntária.

Partindo desse princípio, as cooperativas tem a oportunidade de estabelecer uma proposta de valor adequada para essas gerações futuras e “vender” seu modelo cooperativo que trabalha com uma gestão transparente, através da realização de assembleias com prestação de contas e eleição direta entre seus associados que se tornam responsáveis por gerir e fiscalizar. Além disso, destaca-se a grande atuação das cooperativas de crédito junto às comunidades onde está presente, trazendo desenvolvimento para elas através dos seus programas de educação e formação, bem como, na aplicação de taxas de juros mais justas e distribuição de parte dos seus resultados aos seus associados.

As instituições financeiras, e no caso específico desse trabalho às cooperativas de crédito, também possuem grandes oportunidades junto aos jovens que aguardam e clamam por aconselhamento financeiro, sempre apoiado na tecnologia. As pesquisas nos mostraram que cerca de 70% dos jovens que possuem relacionamento com instituições financeiras possuem em mais de uma em virtude de não terem todas as suas necessidades atendidas em uma única. Buscar

o apoio tecnológico para gerar educação financeira pode ser uma estratégia diferenciada para atingir os jovens.

4.1.6 Uma perspectiva a partir do Sicredi

Como descrito no capítulo 3, as análises dos dados sobre o Sicredi se deu de duas formas distintas: i) através da análise de dados internos e ii) através de entrevistas em profundidades com executivos.

Com base nestas duas análises, buscar-se-á fazer um cruzamento destas informações com o perfil dos Nativos Digitais, pesquisado e apresentado no item 4.2, para conclusivamente avaliar ações e estratégias que podem ser realizadas pela empresa para abordagem de aproximação com esse público.

Abaixo estão demonstradas as informações agrupadas por categorias.

4.2 ANÁLISE DE DADOS INTERNOS – PERFIL DOS NATIVOS DIGITAIS NO SICREDI

A avaliação do perfil dos Nativos Digitais no Sicredi busca demonstrar como esse jovem está inserido atualmente no Sicredi e como ele tem se relacionado comercialmente com a empresa.

Serão apresentadas informações relacionadas ao seu nível de interação com a organização, a distribuição de gênero, escolaridade, seu interesse aos canais digitais do Sicredi e o seu relacionamento comercial.

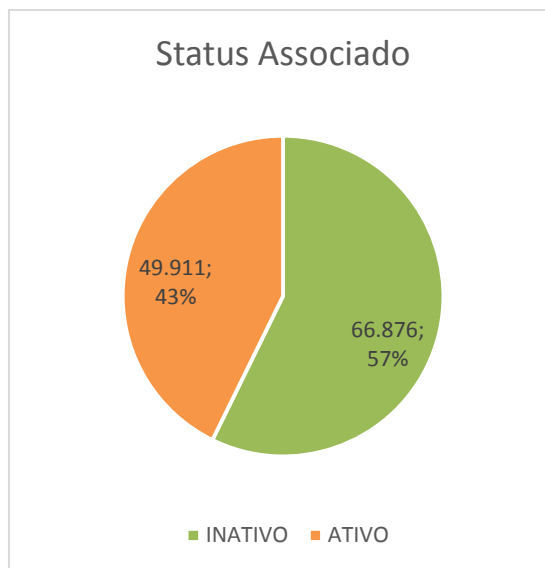
A base de dados é do 1º trimestre de 2017.

4.2.1 Status do Associado

No 1º trimestre de 2017, conforme pode-se verificar no gráfico 1 abaixo, dos mais de 3,5 milhões de associados, o Sicredi contava com aproximadamente 117.000 jovens nascidos após o ano 2000 que mantinham algum tipo de relacionamento com as suas cooperativas, ou seja pouco mais de 4,5% da base total. Deste montante, menos de 45% estavam com sua conta corrente ativa, ou

seja, realizaram algum tipo de movimentação nos últimos 90 dias da data de extração dos dados.

Gráfico 1 – Status do Associado

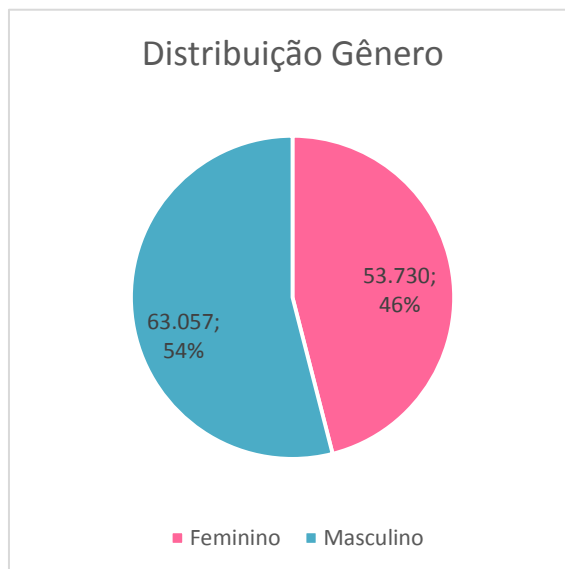


Fonte: Sicredi (2017)

4.2.2 Distribuição de Gênero

Do total de aproximadamente 117.000 associados, a distribuição de gênero é bastante equilibrada, sendo menos de 10% a diferença masculina sob a feminina, conforme pode-se verificar no gráfico 2 abaixo.

Gráfico 2 – Distribuição de gênero

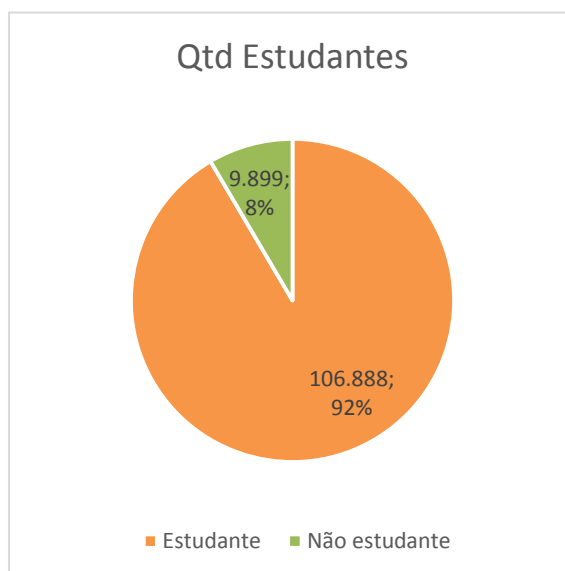


Fonte: Sicredi (2017)

4.2.3 Profissão

Mais de 90% dos Nativos Digitais que possuem algum tipo de relação com o Sicredi têm “estudante” como à sua profissão (Gráfico 3).

Gráfico 3 – Quantidade de pessoas que mantém a profissão de estudante



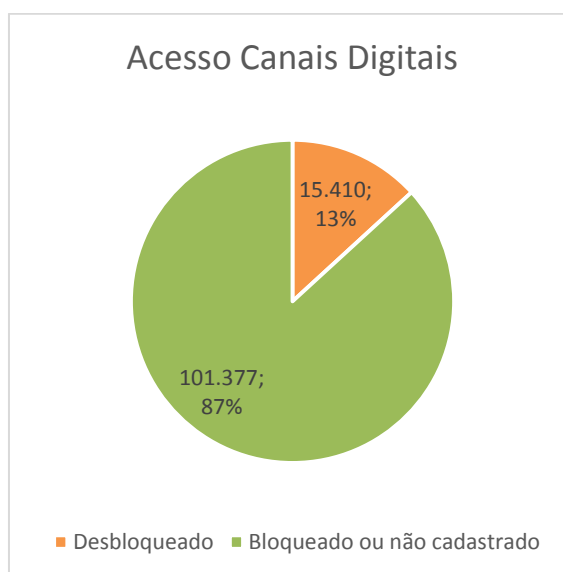
Fonte: Sicredi (2017)

4.2.4 Relacionamento comercial – Canais Digitais

Abaixo estão demonstradas algumas informações do nível de relacionamento comercial dos Nativos Digitais com o Sicredi.

Levando em consideração a adesão aos canais digitais do Sicredi, Internet Banking e Mobile Banking, 13% dos Nativos Digitais possuem cadastro para acessar esses canais conforme demonstra o gráfico 4 abaixo (isso não significa que todos estejam usando rotineiramente, apenas que possuem acesso). Os outros 87% não estão cadastrados ou estão com seus acessos bloqueados.

Gráfico 4 – Cadastrados para acessar os canais digitais



Fonte: Sicredi (2017)

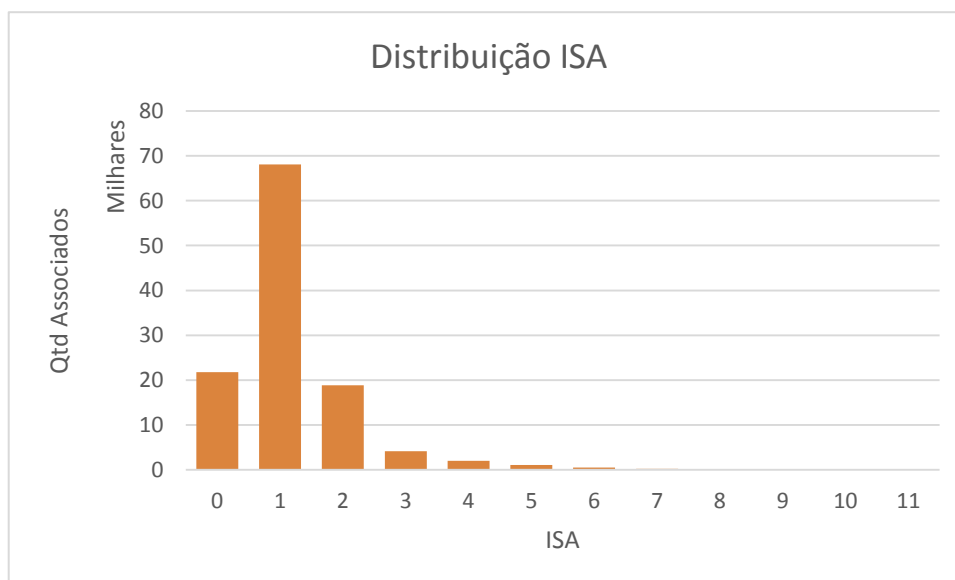
Isso significa dizer que há baixo nível de utilização dos canais digitais do Sicredi pelos Nativos Digitais, mesmo estes jovens possuindo forte identificação com a tecnologia, como podemos avaliar na revisão bibliográfica deste trabalho e no item 4.1 – Uma perspectiva a partir dos nativos digitais.

4.2.5 Relacionamento comercial – ISA – Índice de Soluções por Associado

Em relação ao ISA – Índice de Soluções por Associado, indicador que demonstra a quantidade de produtos ou serviços que um associado consome da

instituição (obs: produtos repetidos não são somados), o ISA médio dos Nativos Digitais no Sicredi é 0,81, ou seja, inferior a uma solução financeira por associado (Gráfico 5).

Gráfico 5 – ISA



Fonte: Sicredi (2017)

Mais de 18% de Nativos Digitais possuem ISA zero, ou seja, não possuem nenhum produto ou serviço contratado e o número de Nativos Digitais com uma solução financeira é superior a 58%, chegando a mais de 68.000 associados.

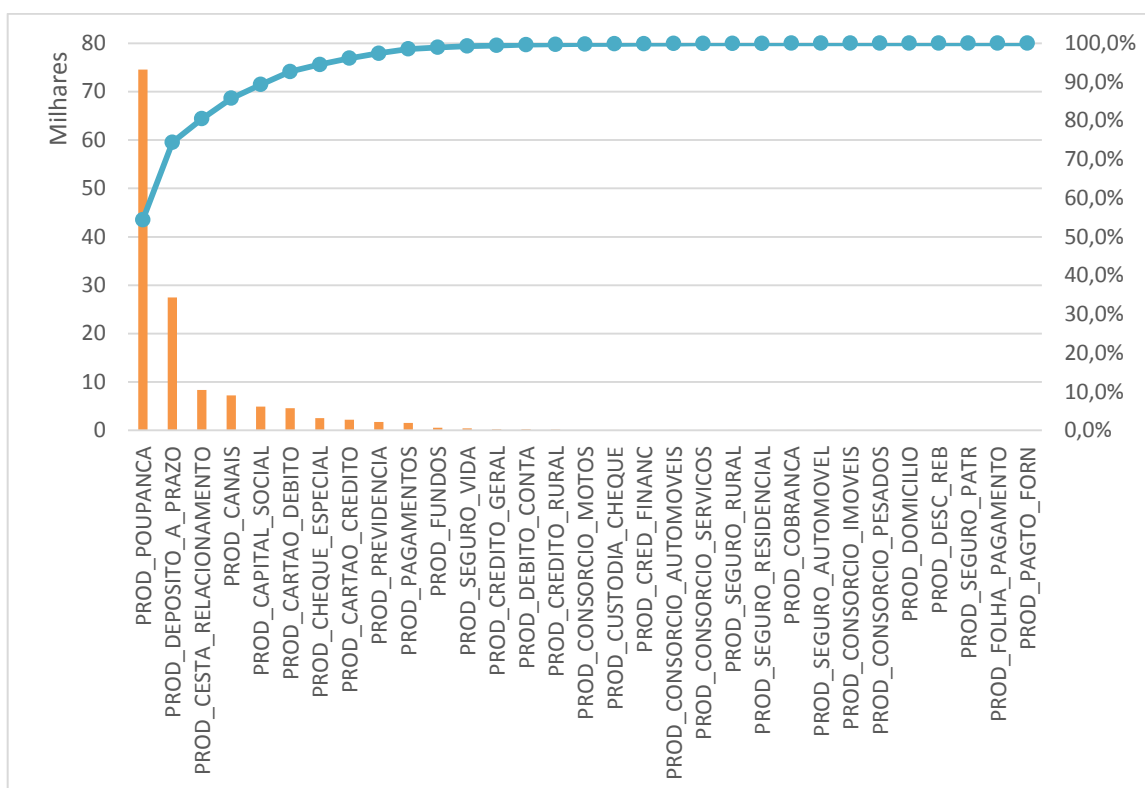
Comparado ao ISA médio de todo o Sistema Sicredi que atualmente é em torno de 3 (três soluções por associado), pouco mais de 8.000, de um universo de mais de 116.700 Nativos Digitais, possuem três ou mais soluções financeiras. Ou seja, pouco mais de 6,5% da base. Destaca-se também o fato de um único associado possuir mais de 10 soluções financeiras.

4.2.6 Relacionamento comercial – Principais produtos

Sobre os principais produtos e serviços financeiros consumidos pelos Nativos Digitais no Sicredi, identificou-se 28 diferentes produtos que atualmente tem contratação por esse público. Os produtos de investimentos são os que mais se destacam, sendo consumidos por 76,1% dos associados Nativos Digitais.

Esse percentual elevado corresponde a quatro produtos: Poupança, Depósito a Prazo, Previdência Privada e Fundos de Investimentos. Dentre os quatro, e dentre todos os demais produtos, a Poupança é distante o produto mais consumido pelos Nativos Digitais com 54,4% da base total. Em seguida, aparece o Depósito a Prazo com 20% da base, seguido da previdência privada com 1,3% e Fundos de Investimento com 0,4% da preferência (Gráfico 6).

Gráfico 6 – Relacionamento comercial com os nativos digitais



Fonte: Sicredi (2017)

Os produtos de Crédito, como cheque especial, crédito pessoal e crédito rural, são consumidos por cerca de 2,2% dos associados Nativos Digitais. O produto Cartão de Crédito é utilizado por 1,6% destes associados e o Cartão de Débito por 3,3%. Ainda, 6,1% dos associados possuem Cestas de Relacionamento (cestas de tarifas) que lhe dão direitos a alguns serviços gratuitos, como quantidade de saques em caixas eletrônicos, envio de TED ou DOC, entre outros.

Em relação ao Capital Social, que é o valor em moeda corrente que cada pessoa integraliza/deposita ao associar-se e que serve para o desenvolvimento da

cooperativa, sendo então o produto que o identifica como associado do Sicredi, é tido por 3,6% dos Nativos Digitais.

Os produtos de seguros são consumidos por 0,4% dos Nativos Digitais e os produtos de Consórcio por 0,14%. Serviços de pagamentos e débito em conta são consumidos por 1,5% destes associados.

Explorando melhor essa análise, teria de se esperar que jovens tenham um ISA inferior aos demais públicos/segmentos; afinal suas operações com instituições financeiras estão apenas começando. Mesmo assim, esses dados demonstram um grande potencial, tanto para o presente, como para o futuro. O Sicredi poderia pensar em desenvolver sua estratégia em produtos dedicados que fossem se desdobrando para o futuro, de acordo com os novos momentos de vida desses jovens nativos digitais no longo prazo.

De imediato, o Sicredi poderia buscar oportunidades de maior relacionamento com esse público considerando especialmente os jovens Nativos Digitais que já possuem algum tipo de relacionamento. Considerando que cada um dos mais de 21.500 Nativos Digitais que possuem conta no Sicredi e possuem ISA zero aumentassem seu relacionamento com a adição de dois produtos, um cartão de débito e uma aplicação financeira programada, por exemplo, imediatamente teríamos a contratação de mais de 40 mil novos produtos. Além disso, considerando a alta identificação desse público com a tecnologia, se houvesse um incentivo de utilização dos canais digitais do Sicredi, com campanhas específicas e soluções específicas para esse público no Mobile Banking ou Internet Banking, da mesma forma certamente teríamos um incremento considerável de relacionamento.

Isso posto, está se tratando apenas de relacionamento comercial. Entretanto, o Sicredi possui outras tantas possibilidades de aumentar seu relacionamento com esse público, como por exemplo disponibilizando um aplicativo de celular direcionado exclusivamente a esse público, com informações sobre o modelo financeiro cooperativo, demonstrando os princípios e os valores deste modelo para buscar gerar conexão com os princípios e os valores do jovem, apresentando modelos de educação financeira baseado em *gamification*, possibilitando que haja o aprendizado, o relacionamento e a reciprocidade imediata. Enfim, há a necessidade de se estabelecer uma proposta de valor direcionada exclusivamente a esse público, com um delineamento preciso do que se quer

apresentar e do que ser receber em troca, de maneira que o Sicredi possa gerar conexões e estabelecer relação com os Nativos Digitais.

4.3 ANÁLISE DE DADOS INTERNOS – ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM OS EXECUTIVOS DO SICREDI

A entrevista em profundidade com os executivos do Sicredi busca apresentar a opinião executiva da empresa sobre como o Sicredi está se preparando, ou deveria se preparar, para se relacionar com a geração de Nativos Digitais, verificando aspectos internos, do mercado financeiro e do cooperativismo. Buscou-se também identificar como esses executivos entendem que o Sicredi pode utilizar-se dos valores cooperativistas para criar conexão com a geração de Nativos Digitais e como a tecnologia pode ser uma aliada nesse sentido.

Buscou-se colher opiniões de executivos de diferentes áreas e entidades da organização, tais como executivos de agências, executivos de cooperativas e executivos de centralizadoras.

Para melhor classificar a opinião dos entrevistados, a análise das entrevistas em profundidade foi dividida em quatro categorias: a) O jovem, b) Cooperativismo, c) Tecnologia e d) Relacionamento. Essas categorias buscam demonstrar os principais tópicos discutidos nas entrevistas em profundidade, bem como, buscam demonstrar como o pensamento dos executivos está relacionado aos objetivos específicos de pesquisa deste trabalho, de maneira que seja possível criar conexões entre ambos.

4.3.1 O jovem

Em relação ao público jovem, o Sicredi possui atualmente uma atenção especial aos associados que possuem idade entre 18 e 24 anos. A empresa possui atualmente uma estratégia para esse público chamado “Sicredi Touch”, a qual direciona produtos e serviços para essa faixa etária. Entretanto, diretamente ao público de Nativos Digitais, que atualmente estão na faixa de até 18 anos, identificou-se junto aos entrevistados que o Sicredi não possui atualmente uma

estratégia específica e sistêmica direcionada para esse segmento, como tem para o Sicredi Touch.

O entrevistado Gerente 1 em seu depoimento revela que:

Especificamente para os Nativos o Sicredi se movimenta pouco, existem ações isoladas através do Programa Infantil de Educação Cooperativa A União faz a Vida, com o intuito de buscar com que as crianças adotem os valores cooperativistas, uma vez que esses valores se mostram cada vez mais atuais. Esse é um trabalho que o Sicredi já faz e que deveria ser reforçado em uma escala bem maior do que atualmente o Sicredi trabalha. Visualizando resultados através desse trabalho que é feito junto a esse público do União Faz a Vida, o Sicredi deveria avaliar a viabilidade de se estruturar melhor através de suas equipes para expandir esse programa para milhares de municípios. (Informação Verbal)¹¹

O entrevistado Gerente 1 ressalta ainda:

Os jovens em geral, e especificamente os Nativos Digitais, não é o segmento que o Sicredi vem dando mais atenção, uma vez que existem “gaps” básicos para atendimento de outros segmentos que ainda precisam ser solidificados. Vimos em muitos casos os pais serem associados das cooperativas e os filhos, que já estão na faixa de 15, 16 anos, ainda não. É preciso preparar uma proposta de valor para atrair esse jovem, pois, do contrário, mesmo que o pai o traga para dentro da cooperativa, ele não vai ficar se não se identificar ou não encontrar aquilo que ele valoriza. É preciso que o Sicredi tenha algo muito bem estruturado para segurar o jovem. (Informação Verbal)¹²

Explorando as respostas do entrevistado Diretor 1, depreende-se que atualmente, pelo fácil acesso à informação, os jovens dos grandes centros e os jovens das pequenas localidades não se diferenciam e se identificam cada vez mais em seus valores. Entretanto, o Sicredi ainda não trata o público jovem de forma identificada e a visão ainda é muito direcionada a produtos.

Segundo este entrevistado, o jovem quer algo diferenciado e quer algo que ele se sinta pertencendo ao modelo em que está inserido. Em outra instituição financeira citada pelo entrevistado ele identifica que quando o jovem procura essa instituição há todo um processo de “encantamento” preparado para o jovem, ele já

¹¹ Entrevista concedida a Dagoberto Trento pelo Gerente 1 do Sicredi em 24/05/2017 na cidade de Porto Alegre.

¹² *Idem.*

sai de lá identificado com a instituição, possuindo um cartão com sua foto, um aplicativo que ele mesmo customiza de acordo com suas necessidades e gostos, tendo assim uma experiência diferente e direcionada a ele. Depreende-se, assim, que os jovens são seletivos e se alguma coisa não chamar a atenção deles, eles não evoluem na relação que se está tentando propor. Como exemplo, o entrevistado cita o Facebook e afirma que a maioria dos posts realizados no Facebook são de pessoas com mais de 30 anos, porque os Nativos Digitais não reconhecem mais o Facebook como a rede social deles, uma vez que esta é a mesma rede social de seus pais, tios, avós eles sentem que sua privacidade está sendo invadida.

O entrevistado compartilha sua realidade como pai de dois jovens da geração de Nativos Digitais e ressalta:

Atualmente as crianças com mais de 6, 7 anos de idade são verdadeiros estressados, pois possuem uma rotina repleta de atividades, com diversas ações sociais e com muito mais compromisso que outras gerações, que detinham mais tempo ocioso. Atualmente, as crianças levantam às 6 horas da manhã e vão dormir tarde da noite, não realizando as 8 horas mínimas de sono que seriam desejáveis e o tempo inteiro eles estão ligados com alguma coisa ou com alguma atividade. Complementando, o entrevistado afirma que um dos grandes desafios que temos com o jovem é aprender com ele e não querer ensiná-lo. Se o Sicredi levar algo pronto para oferecer a esse público, ele não vai gostar. É preciso criar fóruns de cocriação para que o jovem possa dizer o que ele precisa, para deixar ele criar a sua instituição cooperativa. (Informação Verbal)¹³

O entrevistado Diretor 2 ressalta que por mais que o jovem se identifique com a “colaboratividade”, ele ainda é um público muito distante da proposta coletiva, pois é um público que ainda carece de entender mais esse conceito. O entrevistado Diretor 2, expõe ainda que esse desconhecimento é para o Sicredi uma oportunidade, de maneira que ele possa trazer esse público para próximo de si e se tornar um referencial de modelo coletivo e colaborativo. Porém, ele ressalta que o grande desafio é gerar consciência nesse jovem e quando propor soluções para esse público, não deve ser levado em consideração apenas a tecnologia, mas a proposta de valor que se quer para esse público. Afirma ele:

¹³ Entrevista concedida a Dagoberto Trento pelo Diretor 1 do Sicredi em 11/07/2017 na cidade de Porto Alegre

Essa geração de Nativos Digitais não quer viver como seus pais, eles não querem apenas ganhar dinheiro. Para eles, obter sucesso não é ter um monte de dinheiro na conta, ter muito patrimônio ou ter muita estabilidade profissional, mas o grande motivador deles é a experiência, é a oportunidade de viver diferentes coisas, agregando valor aquilo que acreditam. (Informação Verbal)¹⁴

No decorrer das suas afirmações, o entrevistado Diretor 2 expõe sua preocupação dizendo que os jovens precisam perceber o Sicredi como um agente colaborativo e não um agente que “suga” o seu potencial financeiro. O Sicredi precisa mostrar aos jovens que o interesse do Sicredi com ele não é apenas ganhar ou lucrar, mas sim, somar. Ele ressalta o poder de viralização do jovem nas mídias sociais, demonstrando preocupação sobre como uma experiência ruim pode fazer com que esse jovem exponha negativamente o Sicredi, se tornando um grupo detrator e não promotor da proposta cooperativista.

A Especialista 1 discorre sobre os valores e crenças dos jovens atuais, destacando a sua forte ligação e identificação com empresas que possuem em seu propósito fazer o bem social. Ela questiona: “Se o jovem se atenta às questões sociais, atenta para a roupa que ele usa para que não seja ligada a nenhum tipo de trabalho escravo, porque que ele vai fazer transações financeiras com uma instituição que financia armas, trabalho escravo ou coisas que ele não acredita?” (Informação Verbal)¹⁵. Segundo ela, já existem no mundo instituições financeiras que se auto classificam como instituições financeiras do bem, instituições que utilizam seus recursos ou os recursos de clientes para financiar questões e causas sociais, que irão gerar algum tipo de transformação positiva no mundo. E isso, segundo a entrevistada Especialista 1, está sendo usado para gerar aproximação com os jovens, demonstrando a eles como o dinheiro que eles investiram na instituição financeira está sendo utilizado para financiar questões com predominância social e positiva.

Ela destaca ainda que as cooperativas do Sicredi precisam explorar mais a questão de renovação do seu quadro de dirigentes e conselheiros, de maneira que

¹⁴ Entrevista concedida a Dagoberto Trento pelo Diretor 2 do Sicredi em 11/07/2017 na cidade de Nova Petrópolis.

¹⁵ Entrevista concedida a Dagoberto Trento pela Especialista 1 do Sicredi em 29/05/2017 na cidade de Porto Alegre

seja propiciado aos jovens participarem mais ativamente da cooperativa. Ela cita exemplos de cooperativas que criaram seus próprios programas sociais, como o programa “Cooperativa Escolar”, onde os jovens do ensino médio criam uma cooperativa e gerem essa cooperativa de acordo com o modelo cooperativo de negócio. Depois de finalizado o programa, para não perder o vínculo com esses jovens, a cooperativa que promove esse programa, convida os jovens participantes a fazerem parte do “Conselho Jovem” e colaborar na gestão da cooperativa. Eles trabalham diretamente com o Presidente e o Vice da cooperativa e recebem atividades, sejam para atrair novos jovens, discutir produtos ou definir ações em geral da cooperativa nas comunidades onde está presente.

Esse é um modelo de relacionamento bastante valorizado pelas instituições financeiras cooperativa e que deve ser continuamente explorado pelo Sicredi. Uma alternativa seria tornar esse modelo de programa sistêmico/corporativo, onde todas as cooperativas tivessem de aplica-lo e colocar em prática com os jovens. Isso ajuda na preparação dos jovens sobre o modelo de relacionamento cooperativo, bem como, ajuda a cooperativa a compreender melhor as novas gerações de maneira a terem nelas um motivador de renovação do seu modelo.

A entrevistada Especialista 1 sugere uma maior aproximação do cooperativismo com as universidades, criando parcerias que possam estabelecer o modelo cooperativo nesse meio através da criação de cooperativas que possam auxiliar os jovens na realização de projetos universitários, desenvolvimento científico ou até mesmo desenvolvimento pessoal.

O entrevistado Gerente 3 destaca que os Nativos Digitais buscam facilidade para lidar com seu dinheiro. Querem algo simples, que eles possam atender suas necessidades principais: “Eles não querem tudo isso que as instituições financeiras oferecem. Eles veem ainda os bancos como vilões, pois não entendem como se dá essa relação onde os bancos ganham bilhões e tem taxas e tarifas altas e as pessoas se veem obrigadas a pagar esse alto custo para ter acesso a esses serviços” (Informação Verbal)¹⁶. O entrevistado vê isso como uma grande oportunidade para o cooperativismo de crédito se diferenciar frente a esse público e poder crescer junto a esse público que procura uma alternativa mais coerente.

¹⁶ Entrevista concedida a Dagoberto Trento pelo Gerente 3 do Sicredi em 29/05/2017 na cidade de Porto Alegre.

O entrevistado Superintendente 1 destaca a necessidade do Sicredi dar uma atenção especial aos Nativos Digitais, pois entende que esse público pode ser o responsável por uma renovação esperada e necessária nas organizações cooperativas. Segundo ele “O Sicredi precisa pensar em uma estratégia de se aproximar desse jovem para ser sua primeira instituição financeira. O jovem já precisa adentrar no mercado financeiro com a experiência cooperativa e de maneira rápida se identificar com a filosofia de trabalho cooperativo, que é bastante diferente do modelo financeiro bancarizado” (Informação Verbal)¹⁷. Mas, para isso, o entrevistado reconhece que é necessário mostrar aos jovens o cooperativismo e o modelo financeiro cooperativo sob uma nova ótica e uma nova linguagem: “precisamos (Sicredi) mostrar ao jovem o que ele ganha e o que a sociedade ganha quando ele faz parte de uma cooperativa, o quanto conseguimos agregar valor às comunidades quando as pessoas se unem em torno do cooperativismo e o quanto conseguimos impactar positivamente e indiretamente várias pessoas”.

4.3.2 Cooperativismo

Em relação ao cooperativismo, elemento delineador e adjunto do modelo de negócios praticado pelo Sicredi, entende-se pelos entrevistados como um aspecto de vital relevância para buscar a aproximação com os Nativos Digitais. O Sicredi possui uma série de ações e programas específicos para difundir o cooperativismo junto aos seus colaboradores e associados e seus executivos entendem que agora ele deve ser uma ferramenta de aproximação ao público jovem.

Segundo o entrevistado Gerente 1:

O cooperativismo precisa se organizar melhor mundialmente, depois nacionalmente, para campanhas e para a mídia, para se colocar à disposição da população. Não deveria ser somente uma vontade do Sicredi e sim de todos os ramos cooperativistas. Mas, isso requer uma organização do setor para que realmente o cooperativismo apresente uma proposta de valor ao mercado e que posteriormente os diferentes ramos cooperativistas entreguem essa proposta de valor aos seus associados. Porém, para isso se tornar possível, é

¹⁷ Entrevista concedida a Dagoberto Trento pelo Superintendente 1 do Sicredi em 28/05/2017 na cidade de Porto Alegre.

necessário consistência e constância do setor para atingir público.
(Informação Verbal)¹⁸

Esse mesmo entrevistado destaca ainda que o jovem em geral se identifica muito com alguns valores praticados pelo cooperativismo e pelo Sicredi, como o coletivo ao invés do individualismo, a preocupação com uma causa maior e com a comunidade onde está inserido e o modelo de atuar com causa e propósito. Ainda segundo o entrevistado Gerente 1, alguns setores cooperativistas, atentos a isso, já tem tomado ações de inclusão do jovem nos conselhos de administração das cooperativas. No caso do Sicredi, tendo em vista que as cooperativas possuem algumas outras preocupações mais imediatas nesse momento, esse tipo de ação acaba sendo isolada em algumas cooperativas que já estão mais maduras e evoluídas, porém não falta conhecimento sobre o assunto e as cooperativas estão atentas a isso, uma vez que buscam constantemente conhecimento sobre o tema através de visitas de benchmark nos sistemas cooperativistas europeus que já estão mais maduros e já possuem ações mais avançadas.

Já o entrevistado Diretor 1 destaca a oportunidade que o Sicredi possui atualmente de atrair os jovens das pequenas localidades, uma vez que, segundo ele, 45% das localidades que o Sicredi está presente possuem até 10 mil habitantes. Atualmente, pelo fácil acesso à informação, os jovens dos grandes centros e os jovens das pequenas localidades não se diferenciam mais e se identificam cada vez mais em seus valores, portanto, esse poderia ser um primeiro passo para atração dos jovens. O entrevistado destaca ainda:

O Sicredi precisa adaptar seu modelo de trabalhar o cooperativismo criando assembleias direcionadas para esse público específico, chama o jovem da comunidade para te ouvir e não apenas as pessoas de mais idade. O jovem não combina com o nosso modelo de processo assemblear tradicional e é preciso criar uma espécie de comunidade, um modelo virtual, enfim, algo que consiga congrega o jovem ao cooperativismo, criando algo específico para ele. O jovem não quer nada pronto, ele quer ajudar a fazer, então o modelo assemblear do Sicredi poderia ser revisto para esse jovem com a participação do próprio jovem. Precisamos reinventar o modo de se comunicar com ele, pois se insistirmos com o jovem com o nosso

¹⁸ Entrevista concedida a Dagoberto Trento pelo Gerente 1 do Sicredi em 24/05/2017 na cidade de Porto Alegre.

modelo atual e tradicional, ele não se sentirá atraído. (Informação Verbal)¹⁹.

O entrevistado Diretor 1 ainda afirma que não se sente muito confiante com os atuais programas de desenvolvimento dos associados, como o Programa Crescer e o Programa Pertencer, para trabalhar com os jovens e reafirma a necessidade de se criar um programa específico para esse público jovem.

Não podemos perder nossa essência de ser cooperativa, mas o “ser cooperativa” não necessariamente precisamos seguir com os mesmos ritos tradicionais. E para isso, precisamos ter um choque de cultura interno, com uma atitude diferente que irão gerar ações diferentes, como por exemplo, porque não criarmos uma cooperativa digital? O senso de comunidade mudou com o advento da tecnologia e a comunidade para ele hoje é o mundo, portanto, não podemos misturar o cooperativismo tradicional e o cooperativismo digital. Portanto, precisamos nos desprender para evoluir. (Informação Verbal)²⁰.

O entrevistado Diretor 2 explica que apresentar o cooperativismo para o público jovem é um desafio imenso, uma vez que o Sicredi ainda tem dificuldade para levar o cooperativismo para os outros públicos com os quais se relaciona há mais tempo. Segundo ele, para apresentar o cooperativismo para esse público o Sicredi precisa evoluir: “Precisamos deixar de ser essa organização pesada, cheia de regras e modelos mentais mais tradicionais, para ser mais aberta, mais flexível, mais receptiva, mais inclusiva e mais participativa” (Informação Verbal)²¹. Ele complementa ainda, sugerindo que o Sicredi integre sua proposta de comunicação cooperativa para esse público através dos meios de comunicação que esse público de fato utiliza, com uma linguagem apropriada de maneira que se possa inspirar esse jovem e inspirar as iniciativas que eles possuem. O entrevistado Diretor 2 sugere:

Precisamos promover iniciativas com os Nativos Digitais de forma integrada. O cooperativismo precisa ser apresentado a esse público com simplicidade, com os seus princípios e com o seu modelo de

¹⁹ Entrevista concedida a Dagoberto Trento pelo Diretor 1 do Sicredi em 11/07/2017 na cidade de Porto Alegre.

²⁰ Entrevista concedida a Dagoberto Trento pelo Diretor 1 do Sicredi em 11/07/2017 na cidade de Porto Alegre

²¹ *Idem*

atuação. Precisamos trabalhar nossos valores junto aos jovens, mostrando a eles o que é ser livre numa instituição financeira, o que é uma gestão democrática. Mostrar que quando o coletivo está reunido para decidir, há uma transparência no processo, pois o exercício do dono acontece na gestão democrática, quando ele está votando, quando ele está opinando. Agora, esse jovem não vai participar do nosso modelo de gestão democrática e livre, ele não vai estar lá pessoalmente, por isso precisamos acelerar o processo de assembleias on-line, votação eletrônica e a própria legislação que rege o cooperativismo para atender os Nativos Digitais. (Informação Verbal)²².

O entrevistado Diretor 2 afirma que se faz necessário renovar o cooperativismo e que essa renovação se dá através de novas mentes e novos modelos mentais, algo que está muito presente na nova geração de Nativos Digitais. Ressalta ainda que as cooperativas precisam se permitir aceitar o jovem nos seus conselhos de administração, nos seus conselhos fiscais e nas suas “cadeiras” executivas. Cita como exemplo o programa “Líder Jovem”, realizado por uma das cooperativas pertencentes ao Sistema Sicredi, no qual busca preparar jovens entre 15 e 24 anos para assumir posições de liderança nas comunidades. Esses participantes, seguindo os princípios e valores cooperativistas, precisam liderar e executar atividades práticas que tragam benefícios para suas comunidades. Destaca que no total mais de 300 jovens já participaram do programa, que alguns deles foram contratados pelo Sicredi e por outras cooperativas e que todos eles acabaram se tornando associados do Sicredi, demonstrando um modelo autêntico de relacionamento cooperativo.

A Especialista 1 destaca que os valores sustentáveis de uma instituição e a busca em ser uma “instituição do bem” passa muito por colocar em prática o modelo do cooperativismo. Afirma ela: “é inversamente proporcional a instituição crescer muito e perder um pouco do seu propósito” (Informação Verbal)²³. Destaca ainda que essa é uma tendência no modelo cooperativista, principalmente de crédito, uma vez que as instituições financeiras cooperativas vêm ganhando espaço no mercado e correm o risco de se voltar mais às questões comerciais do que ao seu propósito.

A entrevistada Especialista 1 afirma:

²² Entrevista concedida a Dagoberto Trento pelo Diretor 2 do Sicredi em 11/07/2017 na cidade de Nova Petrópolis.

²³ Entrevista concedida a Dagoberto Trento pela Especialista 1 do Sicredi em 29/05/2017 na cidade de Porto Alegre.

O cooperativismo, ele nasce com uma série de propósitos, diante de um problema social. E isso está muito ligado à sustentabilidade, não apenas do negócio, mas do que está em volta do negócio cooperativo. Se no *core business* da instituição cooperativa ela financia as pessoas que são desassistidas, não bancarizadas ou de regiões que são de difícil acesso, ou mulheres, ou o próprio jovem, no sentido de incluí-los no mercado financeiro e não os endividar, eu estou seguindo o meu propósito. Se olharmos para o mercado devemos nos questionar: qual a instituição que possui essas características? As cooperativas de crédito, é claro. Elas é que possuem o intuito de fazer a diferença, principalmente na parte social. Então, se a cooperativa se voltar a sua origem, de atacar problemas sociais, nós todos estaremos muito ligados a isso (Informação Verbal)²⁴

O entrevistado Superintendente 1 afirma que é preciso avaliar o ecossistema atual em que o cooperativismo está inserido para que se possa explorar mais o cooperativismo entre os jovens através da educação. Ele afirma: “O cooperativismo é uma filosofia e uma sociologia. Não temos hoje nas nossas escolas nenhuma grade curricular que ensine o cooperativismo aos jovens. As entidades cooperativas brasileiras precisam se unir para que possamos inserir, de alguma maneira, o cooperativismo no ensino fundamental das crianças” (Informação Verbal)²⁵. Nesta mesma linha, o entrevistado Gerente 2 reconhece que o programa A União faz a Vida, promovido pelo Sicredi para a educação cooperativa de crianças, precisa ser melhor explorado e ter mais a atenção do Sicredi para que ele adentre cada vez mais rápido em novos municípios e escolas onde o Sicredi está presente.

4.3.3 Tecnologia

De acordo com o entrevistado Gerente 1, a tecnologia digital tem que ser uma importante aliada para trazer uma boa experiência de relacionamento para quem usa as ferramentas do Sicredi. O entrevistado questiona ainda se a tecnologia não poderia ser o caminho para a educação financeira junto aos jovens, de maneira a desmistificar esse assunto e o que é uma instituição financeira?

²⁴ *Idem.*

²⁵ Entrevista concedida a Dagoberto Trento pelo Superintendente 1 do Sicredi em 29/05/2017 na cidade de Porto Alegre.

Segundo ele, atualmente os jovens acreditam que instituição financeira é algo muito complexo, que não é transparente, que não é simples e, muitas vezes, é nesse contexto que várias fintechs vêm se inserindo, seja para dar transparência, seja para dar mais agilidade, seja para realmente descomplicar a vida financeira. Ainda conforme destacou o entrevistado Gerente 1, a tecnologia pode ajudar até mesmo para manter o modelo de relacionamento próximo do Sicredi com seus associados, através de ferramentas de atendimento, como videoconferências, disponibilizando assim opções aos nossos associados.

Já o entrevistado Diretor 1 relata as oportunidades que atualmente o Sicredi possui para evoluir seus canais digitais e os seus produtos para se identificar com o jovem, informando que tem uma série de fatores que precisam ser trabalhados através de plataformas digitais, mas que somente elas não serão suficientes, pois se faz necessária uma comunicação nessas plataformas que se comuniquem com esse público da forma que ele gosta de se comunicar. O entrevistado afirma ainda que não acredita piamente que uma solução 100% digital é o que vai chamar a atenção do jovem. Ele precisa de algo que vai estimular ele, que vai se comunicar com ele, na linguagem dele e as instituições financeiras precisam estar atentas a isso e ao fato de que elas não podem apenas criar soluções financeiras e produtos e serviços para os jovens, mas precisa criar algo que se comunique com eles. O entrevistado afirma ainda que a tecnologia tem que colaborar nesse sentido.

Já o entrevistado Diretor 2 afirma que “a tecnologia deve ser usada para facilitar, para gerar conveniência e a praticidade que precisamos no nosso dia a dia” (Informação Verbal)²⁶. Porém, segundo ele, sozinha ela não apresenta o propósito cooperativista e precisa ser adaptada para realmente colaborar com a causa que o Sicredi acredita. Ao mesmo tempo, ele acredita que será através da tecnologia que será construída a transformação que irá levar a perenidade da proposta cooperativista, pois através da tecnologia é que o Sicredi e o cooperativismo conseguirão se aproximar dos Nativos Digitais.

O Gerente 3 destaca:

A era digital já é uma realidade, já está acontecendo e nós todos somos produtos dela. Ela não está sendo preparada para atender

²⁶ Entrevista concedida a Dagoberto Trento pelo Diretor 2 do Sicredi em 11/07/2017 na cidade de Nova Petrópolis.

uma geração futura, ela já atende diversas gerações. O que vem posteriormente, na 'era pós-digital', é o convencimento de que a tecnologia não irá substituir nenhum modelo, mas ela complementar, modificará e irá melhorar modelos. A tecnologia permitirá que se crie novos conceitos de comunidade e isso deve ser explorado pelo cooperativismo que tem em sua crença a responsabilidade pela comunidade. Não existirá mais um mundo sem tecnologia, não existirão mais produtos e serviços financeiros sem tecnologia, mas existirá diferentes modelos de relacionamento com o uso da tecnologia (Informação Verbal)²⁷

Segundo a entrevistada Especialista 1, as instituições financeiras cooperativas devem se utilizar mais da tecnologia para potencializar o seu relacionamento entre os seus associados. Ela exemplifica como a tecnologia poderia gerar proximidade entre associados Pessoa Física e Pessoa Jurídica das cooperativas de crédito:

O jovem que se conecta digitalmente com a sua cooperativa de crédito poderia andar pela rua utilizando o aplicativo da cooperativa e através desse aplicativo ele vai identificando as empresas que são associadas da cooperativa e poderia, assim, consumir os produtos e serviços daquela empresa que é ligada à uma cooperativa de crédito. Pois, consumindo daquela empresa ligada à uma cooperativa, ele sabe que o dinheiro de uma forma ou de outra irá retornar para a sociedade (Informação Verbal)²⁸

A Especialista 1 destaca a iniciativa da Plataforma Digital do Sicredi como sendo uma das grandes ações que podem gerar aproximação com os jovens em geral. Ela destaca que se faz necessário uma fácil usabilidade e navegabilidade, algo que seja diferente das plataformas digitais já existentes no mercado, destacando os diferenciais cooperativistas durante a experiência do usuário, e dispor de funcionalidades que se identifiquem com o jovem, como a possibilidade de fazer "vaquinhas" entre os jovens para atender uma determinada causa. "Precisamos colocar a tecnologia para o bem do usuário e não apenas para o dinheiro dele [...] precisamos usar a tecnologia para atender ele bem e que ele goste do nosso modelo de relacionamento através da tecnologia a ponto que ele

²⁷ Entrevista concedida a Dagoberto Trento pelo Gerente 3 do Sicredi em 12/07/2017 na cidade de Porto Alegre.

²⁸ Entrevista concedida a Dagoberto Trento pela Especialista 1 do Sicredi em 29/05/2017 na cidade de Porto Alegre.

não queira sair, não queira deixar de fazer parte do Sicredi.” (Informação Verbal)²⁹, afirma a entrevistada Especialista 1.

O entrevistado Gerente 3 afirma:

O Sicredi ainda tem um longo caminho para entender mais as necessidades e se de adaptar aos hábitos de consumo da nova geração de jovens. A vinda da plataforma digital será uma grande guinada para que o Sicredi consiga conversar e atender esse público de forma mais distante das nossas agências. Entretanto, ela precisa ser adequada ao nosso modelo cooperativista, fazendo com que os jovens participem da vida social da cooperativa e não seja apenas uma plataforma digital convencional de uma operação financeira. (Informação Verbal)³⁰.

O mesmo entrevistado destaca ainda a necessidade de utilizar os canais corretos para atingir esse público. Ele afirma que dificilmente o Sicredi irá atingir esse público com comerciais de televisão, por exemplo, e que há a necessidade de se investir em conteúdos curtos e marcantes, em canais digitais, que chamem a atenção do jovem para que ele, por conta própria e como ele gosta, possa se aprofundar sobre o assunto.

O entrevistado Superintendente 1 reconhece que a tecnologia propicia uma aproximação maior entre os diferentes públicos que o Sicredi trabalha, seja nos grandes centros ou no interior, uma vez que ela elimina barreiras para o relacionamento: “Mundo não tem mais interior. A tecnologia permite que você chegue em qualquer lugar no mesmo instante” (informação Verbal)³¹, menciona o entrevistado. O entrevistado respalda o apoio da tecnologia no desenvolvimento dos negócios do Sicredi informando que no ano de 2017, 78% do crédito pessoal foi contratado via Internet Banking, Mobile Banking e nos Caixas Eletrônicos, sendo que 25% deste montante foi contratado por jovens entre 18 e 24 anos.

O entrevistado Gerente 2 entende que o Sicredi vem desenvolvendo fortemente sua tecnologia nos últimos anos, mas precisa usar mais a tecnologia para buscar apresentar seu modelo de negócios cooperativo.

²⁹ *Idem.*

³⁰ Entrevista concedida a Dagoberto Trento pelo Gerente 3 do Sicredi em 12/07/2017 na cidade de Porto Alegre.

³¹ Entrevista concedida a Dagoberto Trento pelo Superintendente 1 do Sicredi em 29/05/2017 na cidade de Porto Alegre.

É necessário que a tecnologia seja vista como uma aliada para a inclusão do modelo cooperativo e não como o nosso alvo principal. O Sicredi não deve se preocupar em lançar tendências tecnológicas, mas precisa sim se preocupar em utilizar a tecnologia para fazer relacionamento cooperativo com os seus associados, para ensiná-lo sobre o modelo cooperativo, para desenvolver comunidades e o seu negócio com o apoio da tecnologia. Pois, do contrário, o Sicredi será mais uma instituição financeira de vanguarda tecnológica e mercantilista e desconectada dos seus valores. As fintechs já tem esse papel de buscar a inovação tecnológica, quem sabe o papel do Sicredi não seja buscar esse mesmo caminho, mas sim desenvolver algo que ninguém até o momento desenvolveu no mercado brasileiro e que poucas instituições podem desenvolver: o modelo cooperativo de operar. Essa é uma oportunidade única de mostrar ao mercado, e principalmente aos Nativos Digitais que começam a entrar no mercado financeiro, que somos uma instituição financeira do bem, que fazemos o bem através dos nossos associados e que junto com eles desenvolvemos o nosso negócio, às comunidades onde estamos inseridos e, principalmente, revertemos isso tudo para todos nós, associados (Informação Verbal)³².

4.3.4 Relacionamento

No que tange o tema Relacionamento, o entrevistado Gerente 1 ressalta o fato de que o Sicredi e as instituições financeiras em geral não vêm se preparando para trabalhar a educação financeira com os jovens, uma vez que, segundo o entrevistado, existem pesquisas que revelam que esse público requer um certo apoio ao iniciar seu relacionamento com uma instituição financeira. Decorrente disso, o entrevistado acredita que o Sicredi deveria aproveitar essa “brecha”, explorar seu modelo de relacionamento próximo e deveria ajudar os jovens a se identificar no mercado financeiro e, a partir daí, buscar oferecer o Sicredi aos jovens de maneira que ele se fidelize à nossa proposta cooperativa.

O entrevistado Gerente 1 ressalta:

O relacionamento é um dos principais diferenciais do Sicredi e isso é evidenciado nas pesquisas que o Sicredi faz, entretanto, o desafio é se preparar para levar esse modelo de relacionamento do Sicredi para os canais digitais. O Sicredi precisa preservar isso, pois se isso é algo fundamental que nos trouxe até aqui, e acredito que isso seja o que vai nos manter no mercado como um diferencial, precisamos descobrir como manter isso num mercado mais digital. Acredito que com o advento do modelo digital, as agências não vão sumir, mas

³² Entrevista concedida a Dagoberto Trento pelo Gerente 2 do Sicredi em 12/06/2017 na cidade de Porto Alegre.

elas terão um papel diferente, modificando-se para o atendimento de outros serviços e sendo complementar ao modelo digital. O relacionamento com os Nativos Digitais tende a ser, no futuro, cada vez menos presencial, mas tem que continuar sendo próximo. Deve ser cada vez menos focado em produto e cada vez mais na necessidade, com soluções customizáveis e com muita transparência. (Informação Verbal)³³.

O entrevistado Gerente 2 destaca que há oportunidade do modelo cooperativista inovar no seu modelo de se relacionar com os seus associados, expandindo sua atuação para situações que vão além do relacionamento comercial de cliente x fornecedor, mas que atinjam o modelo de parceria. Segundo este entrevistado, o próprio Sicredi, nesse modelo, poderia propor uma plataforma de relacionamento entre os seus associados Pessoa Jurídica e Pessoa Física, onde associados Pessoa Jurídica que necessitam contratar profissionais, poderiam divulgar suas vagas nessa plataforma e os associados Pessoa Física poderiam concorrer a essas vagas, pondo em prática assim os princípios cooperativas, como o princípio 6 da Intercooperação. Essa plataforma poderia garantir maior proximidade dos associados com o Sicredi, o vendo não apenas como uma instituição financeira, mas como uma instituição financeira cooperativa e parceira que se preocupa com seus associados.

O entrevistado Diretor 2 afirma que Sicredi iniciou, mesmo que tardiamente, um movimento de aproximação com os jovens com a modernização da sua marca, tornando ela mais próxima dos conceitos que são valorizados pelos Nativos Digitais e pelos jovens em geral, e com a estratégia digital que está sendo constituída. Segundo o entrevistado, mesmo sendo tarde esse passo que o Sicredi está dando de aproximação com os jovens, com a proposta digital que o Sicredi está montando a expectativa é que haja uma aceleração nesse processo. O entrevistado, entretanto, ressalta:

Uma coisa é você gerar uma solução tecnológica que se identifica com esse público para que ele possa transacionar e utilizar. Porém, tem um outro lado que eu considero mais importante que é a experiência que esse público vai ter. O contexto maior que está em pauta é a consciência que vai ser gerada, porque essa é uma geração que quer construir soluções conjuntas com as instituições

³³ Entrevista concedida a Dagoberto Trento pelo Gerente 1 do Sicredi em 24/05/2017 na cidade de Porto Alegre.

que se relaciona. Nesse caso, penso que uma solução seria uma construção compartilhada de uma proposta de valor para esse público, envolvendo esse público na construção. A gente tem o DNA do compartilhamento, o cooperativismo é essencialmente compartilhamento. A essência do cooperativismo é o que o mundo hoje está apresentando como uma solução diferenciada, como é o caso da 'economia compartilhada' com soluções das mais variadas formas que todos nós aderimos, como é o caso do AIRBNB. (Informação Verbal)³⁴

Ainda segundo esse entrevistado, o Sicredi precisa estreitar seu relacionamento com os centros de concentração de jovens, como escolas e Universidades, através da formação de programas de parcerias, de maneira que o jovem perceba a proposta cooperativa na prática. Segundo o Diretor 2, “o jovem em si não apresenta fidelidade com instituições, pois há muitas opções no mercado”. Satirizando, o entrevistado diz que “A fidelidade do jovem numa relação comercial acaba num clique” (Informação Verbal)³⁵.

O entrevistado Diretor 2 entende que a comunicação acertada e pontual para os Nativos Digitais é fator crítico de sucesso para conseguir gerar aproximação e relacionamento. Segundo ele “Nossa comunicação ainda é muito generalista. Numa mesma peça de comunicação do Sicredi vemos um agricultor, um profissional liberal, um jovem, um idoso. Enfim, precisamos escolher o que queremos atingir” (Informação Verbal)³⁶. Complementa ainda que o Sicredi precisa “se posicionar como alguém que educa, que transmite valores para essa geração” (Informação Verbal)³⁷.

O entrevistado Gerente 3, sugere que o modelo de relacionamento do cooperativismo com o uso da tecnologia deve ser o mais próximo do que seus associados encontram atualmente no seu relacionamento presencial. “Precisaremos surpreender”. (Informação Verbal)³⁸, afirma ele. Acrescenta ainda que “[...] esse é um desafio do cooperativismo que só será superado com a

³⁴ Entrevista concedida a Dagoberto Trento pelo Diretor 2 do Sicredi em 11/07/2017 na cidade de Nova Petrópolis.

³⁵ *Idem.*

³⁶ *Idem.*

³⁷ *Idem.*

³⁸ Entrevista concedida a Dagoberto Trento pelo Gerente 3 do Sicredi em 12/07/2017 na cidade de Porto Alegre.

participação dos associados e dos próprios Nativos Digitais, através de uma construção cooperativa e coletiva,”(Informação Verbal)³⁹.

A entrevistada Especialista 1, ressalta que “Escolher a sua instituição financeira, é como dar o seu voto. Você acredita que aquela instituição vai trazer benefícios a você e a todos à sua volta.” (Informação Verbal)⁴⁰. Segundo ela, as pessoas não estão acostumadas a falar sobre produtos e serviços financeiros e isso precisa ser mais transparente por parte das instituições financeiras, para que as pessoas também criem mais interesse em falar sobre o assunto. Ela vê isso como uma grande oportunidade para as cooperativas de crédito que possuem a transparência como um dos pilares no seu modelo de negócio e destaca que o Sicredi vem evoluindo suas ações sobre educação financeira para jovens e que em 2016, cerca de 40% dos cursos que foram promovidos sobre o tema pelo Sicredi, foram realizados por jovens (18 a 24 anos).

Também cita que o Sicredi faz diversas ações de relacionamento com os seus associados, utilizando-se dos valores e princípios cooperativistas, mas que o Sicredi não consegue medir isso através de indicadores que pudessem demonstrar as facilidades e vantagens de se relacionar com uma cooperativa de crédito. Insiste, ainda, que muitas das agências das cooperativas de crédito em pequenos municípios e localidades, vão além do motivo financeiro e buscam também melhorar aspectos sociais e de relacionamento destas comunidades.

Sobre o relacionamento com os Nativos Digitais, o entrevistado Gerente 3 destaca:

O Sicredi precisa adequar sua linguagem aos Nativos Digitais, pois o cooperativismo ainda remete a algo mais burocrático, mais rural. Ainda há muito pouco conhecimento sobre o tema, sobre o que cooperativismo representa, sobre o que ele agrega. Eles sabem que as palavras da moda são colaboração, colaborativo, compartilhar, mas eles não conseguem conectar isso com o cooperativismo. Por outro lado, quando o Sicredi fala da sua causa, de ser uma empresa do bem, de ser uma empresa que agrega valor para a comunidade e para as pessoas, que é uma empresa que distribui resultados, que tem uma equidade, uma transparência e que ajuda as pessoas a se desenvolverem, eles ficam encantados com essa proposta e até questionam: ‘Já existe isso? Já existe uma empresa que faz isso?’. Então será preciso investirmos muito mais em conteúdo, do que

³⁹ *Idem.*

⁴⁰ Entrevista concedida a Dagoberto Trento pelo Especialista 1 do Sicredi em 29/05/2017 na cidade de Porto Alegre.

propriamente o fortalecimento de marca para os Nativos Digitais. (Informação Verbal)⁴¹

O Superintendente 1 exemplifica uma forma de aproximar o Sicredi e o seu modelo de relacionamento cooperativo com as futuras gerações através dos pais. Segundo ele, o Sicredi poderia criar campanhas de alguns produtos, como a poupança por exemplo, com o propósito de que “[...] você já ajuda sua comunidade desde que você nasceu.” (Informação Verbal)⁴². Explica ele: “praticamente tudo que o Sicredi capta em poupança se reverte em crédito rural e é utilizado para o desenvolvimento da agricultura na região onde o dinheiro foi aplicado”. (Informação Verbal)⁴³. Seguindo essa lógica, o Sicredi poderia criar campanhas de alguns produtos e serviços para crianças ou recém-nascidos já criando a identificação nos pais e nas próprias crianças que cresceriam tendo o Sicredi como a sua instituição financeira.

4.4 ANÁLISE DE DADOS INTERNOS – AÇÕES SUGERIDAS

Após a análise das pesquisas externas, buscando maior conhecimento dos Nativos Digitais, e das entrevistas em profundidade realizadas com os executivos da empresa, buscando observar o posicionamento da empresa em relação a esse público, foi realizada uma consolidação das conclusões que este trabalho alcançou de forma a trazer uma colaboração científica ao cooperativismo de crédito e especificamente ao Sicredi.

No quadro 7 abaixo estão relacionadas as principais contribuições que poderão ajudar na aproximação com os Nativos Digitais.

Quadro 7 – Conclusões do trabalho e ações sugeridas

Nº	Conclusão do Trabalho	Ação Sugerida
1	Não há uma proposta de valor do Sicredi direcionada aos Nativos Digitais	Formar uma proposta de valor direcionada aos Nativos Digitais que conecte o Sicredi ao modelo cooperativo e demonstre a conexão deste modelo de negócios cooperativo com os valores dos jovens. Demonstrar também como o Sicredi pode ajudá-los na realização

⁴¹ Entrevista concedida a Dagoberto Trento pelo Gerente 3 do Sicredi em 12/07/2017 na cidade de Porto Alegre.

⁴² Entrevista concedida a Dagoberto Trento pelo Superintendente 1 do Sicredi em 29/05/2017 na cidade de Porto Alegre.

⁴³ *Idem.*

		dos sonhos deles, sendo o seu grande parceiro, e ao mesmo tempo como eles podem ajudar o Sicredi e, através do Sicredi, a comunidade onde estão inseridos.
2	Há uma oportunidade imediata para trabalhar melhor a base de Nativos Digitais que já possuem algum tipo de relacionamento com o Sicredi, uma vez que mais de 55% deles estão com suas contas inativas e mais de 18% possuem ISA zero	Esse trabalho pode ser desassociado de uma ação maior e mais estratégica da empresa e pode ser realizada de forma imediata através de um giro da carteira de associados Nativos Digitais. Uma oportunidade que poderia ser explorada pela empresa aqui é trabalhar com esse público a educação corporativa e a disponibilização de acesso aos canais digitais do Sicredi.
3	O Sicredi entende que sua estratégia ainda é bastante direcionada a produtos e que isso dificulta a aproximação com os jovens	Trabalhar na criação da proposta de valor direcionada aos Nativos Digitais, e jovens em geral (ação 1 desse gráfico), e conectar essa proposta de valor à estratégia de explorar mais fortemente a educação financeira (ação 7 desse gráfico), transformando assim o modelo de relacionamento do Sicredi com os jovens e Nativos Digitais
4	Não há uma estratégia liderada pelas principais instituições do segmento cooperativo para apresentar o cooperativismo aos jovens	Através de uma ação conjunta entre os principais sistemas cooperativos do país (Sicredi, Sicoob e Unicred) e das instituições responsáveis pela organização do cooperativismo (OCERGS, SESCOOP e OCB), formar uma proposta de valor direcionada aos jovens que os conecte ao cooperativismo e demonstre a conexão deste modelo de negócios cooperativo com os valores dos jovens.
5	Os Nativos Digitais apresentam características comportamentais e crenças que se assemelham muito aos valores cooperativistas	Através de uma ação conjunta entre os principais sistemas cooperativos do país (Sicredi, Sicoob e Unicred) e das instituições responsáveis pela organização do cooperativismo (OCERGS, SESCOOP e OCB), formar uma proposta de valor direcionada aos jovens que os conecte ao cooperativismo e demonstre a conexão deste modelo de negócios cooperativo com os valores dos jovens.
6	A tecnologia deve ser uma aliada para a criação de uma plataforma cooperativa, além de uma plataforma de negócios	A estratégia digital do Sicredi deve abordar principalmente à sua proposta de valor e o seu modelo de atuação cooperativo, além da disponibilização de serviços financeiros e contratação de produtos. Deve-se criar uma plataforma que possibilite aos jovens compreender, estudar e opinar sobre o cooperativismo, além de participar ativamente da gestão da sua cooperativa, de maneira que essa estratégia digital se diferencie das estratégias digitais que estão sendo propostas pelos bancos de varejo.
7	A educação financeira para os Nativos Digitais pode ser uma importante aliada para a aproximação do cooperativismo com os Nativos Digitais	O Sicredi deve potencializar os movimentos que já iniciou para trabalhar a educação financeira com seus associados, porém adaptando-a para os Nativos Digitais. Deve-se criar uma proposta única e um modelo único de educação financeira para todas as cooperativas, baseada no princípio 5 do cooperativismo (Educação, Formação e Informação) e tornar isso uma

		prioridade no seu modelo de relacionamento com os associados. Através dessa educação os associados poderão compreender melhor suas necessidades e fazer mais uso da sua cooperativa.
8	Os Nativos Digitais caracterizam os bancos como “vilão” e estão dispostos a buscar uma alternativa que se assemelha aos seus valores	Formar uma proposta de valor direcionada aos Nativos Digitais que conecte o Sicredi ao modelo cooperativo e demonstre a conexão deste modelo de negócios cooperativo com os valores dos jovens. Demonstrar também como o Sicredi pode ajudá-los na realização dos sonhos deles, sendo o seu grande parceiro, e ao mesmo tempo como eles podem ajudar o Sicredi e, através do Sicredi, a comunidade onde estão inseridos.
9	Os Nativos Digitais acreditam fortemente no poder que as empresas possuem para impactar positivamente a sociedade	Conectado a estruturação de uma proposta de valor cooperativa aos jovens, cada sistema cooperativo deve explorar mais, nos diversos e diferentes tipos de mídias, as ações colaborativas que propõe à sociedade e as comunidades onde estão presentes. Como exemplo de ação para isso, poderia se demonstrar o quanto uma cooperativa de crédito, ou uma cooperativa, contribui para o desenvolvimento de uma comunidade, demonstrando indicadores dessa comunidade antes e após a instituição da cooperativa (princípio 7 do cooperativismo).

Fonte: elaborado pelo autor (2017)

É importante mencionar que algumas adaptações se fizeram necessários durante a pesquisa, como a utilização de pesquisas de jovens com idade aproximada dos nativos digitais, mas que não necessariamente nasceram a partir do ano 2000. Entendeu-se que pela pouca diferença de idade entre os jovens que responderam algumas pesquisas utilizadas como referência, isso não traz prejuízos ao trabalho. Além disso, o número de executivos entrevistados (8) é relativamente baixo se comparado a quantidade de executivos que atualmente o Sicredi dispõe, mas considera-se adequado ao trabalho uma vez que os entrevistados representam todos as organizações que compõem a estrutura organizacional do Sicredi (entidades centralizadoras, cooperativas e agências).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo resume as principais conclusões da pesquisa realizada, buscando identificar contribuições para a empresa pesquisada e para a comunidade acadêmica em geral, bem como a indicação de novas pesquisas sobre o tema relacionado.

O objetivo principal desta pesquisa era estudar as características, comportamentos e valores da geração chamada Nativos Digitais, jovens nascidos a partir do ano 2000, e identificar conexões como os valores cooperativistas, modelo de negócio praticado pelo Sicredi, de maneira que seja possível criar uma estratégia de aproximação do Sicredi com esses jovens. Isso está discorrido no capítulo 4, onde são apresentadas as diversas pesquisas analisadas sobre os jovens, bem como, a análise dos dados internos do Sicredi e as entrevistas em profundidade realizadas com os executivos desta empresa.

Para o desenvolvimento deste estudo foi necessário aprofundar-se em diversas pesquisas realizadas sobre jovens, tanto no Brasil quanto em outros países e levar em consideração análises bibliográficas de diferentes autores sobre tendências do modelo financeiro “bancarizado” e, conseqüentemente, do modelo cooperativo de crédito, com a inserção inseparável da tecnologia nesse segmento; além de observar fortemente a literatura que discorre sobre o cooperativismo para que pudesse se analisar se nas entrevistas em profundidade com os executivos do Sicredi, eles se identificavam e tinham incutidos no seu modelo de trabalho, ou na sua estratégia de negócios para a empresa, a proposta dos valores cooperativistas. Ao mesmo tempo, a contribuição das entrevistas com os executivos do Sicredi possibilitou transpor um paralelo entre a análise bibliográfica e a visão executiva e também uma análise mais ampla de como eles visualizam a relação do Sicredi com os Nativos Digitais e quais os desafios da empresa para atingir esse público.

As principais conclusões em linha com os objetivos deste trabalho é que foram identificados diversos pontos de conexão entre o modelo cooperativista e o modelo mental dos jovens, ao mesmo tempo que se identificou a ausência de uma estratégia clara e unificada do cooperativismo de crédito, e do próprio Sicredi, para estudar, compreender e trabalhar uma proposta de valor direcionada aos Nativos Digitais.

Em relação aos jovens, com base nas análises realizadas, conclui-se que eles têm um forte apelo ao modelo coletivo, colaborativo e comunitário e entendem que isso é uma cultura global, porém precisam ser incentivados a conhecer mais sobre esse tipo de proposta e sobre como podem colocar em prática as ações coletivas (ver Quadro 7). Esses aspectos aparecem, inclusive, em como esses jovens se veem trabalhando nas organizações, onde demonstram a preferência de trabalhar em grupos do que em ações individuais. Eles já fazem uso de diversas plataformas colaborativas, seja para auxiliar na sua educação (compartilhamento de conhecimentos via rede sociais, por exemplo) ou até mesmo fazer uso de facilidades (Waze, por exemplo). Entretanto, ainda na linha de que mais do que fazer uso é preciso fazê-los compreender a proposta de atuação cooperativa, visualiza-se aqui uma oportunidade que pode ser explorada pelo Sicredi através do seu modelo cooperativo, onde, dentre os seus princípios há pelo menos três que podem ser conectados a essa primeira conclusão sobre os jovens: o princípio 5, que trata da “Educação, Formação e Informação”, que incentiva as cooperativas a investirem permanentemente no desenvolvimento dos seus colaboradores e associados; o princípio 6 que trata da “Intercooperação”, onde o cooperativismo incentiva a boa prática de cooperativas trabalhar em conjunto com outras cooperativas, cooperativas trabalhar em conjunto com seus associados e também o trabalho conjunto entre associados das cooperativas; e o princípio 7, que trata da responsabilidade da organização pelo “Interesse pela Comunidade” através da suas ações e do incentivo de ações pelos associados.

Quadro 8 – Alinhamento de percepções dos jovens com princípios cooperativistas

Percepções dos Jovens		Conexão com os princípios cooperativistas
<ul style="list-style-type: none"> ▪50% dos jovens entrevistados são mais conectados com discursos coletivos (Pesquisa Sonho Brasileiro) ▪70% dos jovens entrevistados afirmam que tem vontade de participar de projetos comunitários (Pesquisa Sonho Brasileiro) ▪75% afirmam que as 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪Princípio 2 – Gestão Democrática: significa dizer que a sociedade cooperativa, quanto à sua governança, deve guiar-se pelos princípios próprios da democracia, que pressupõe a atuação responsável de todos os membros. ▪Princípio 6 – Intercooperação: as cooperativas servem de

<p>empresas estão mais focadas na sua agenda do que na sociedade (Estudo Millennial Survey Deloitte)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪77% dos jovens revelam que o propósito da empresa em que trabalham foi uma das razões para o terem escolhido (Estudo Millennial Survey Deloitte) ▪84% dos jovens informaram que preferem um ambiente de trabalho colaborativo (Pesquisa Get Ready For Generation Z) ▪90% dos jovens afirmam que gostariam de ter uma profissão que ajudasse a sociedade (Pesquisa Sonho Brasileiro) 		<p>forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪Princípio 7 – Interesse pela Comunidade: as cooperativas têm o dever de conduzir-se para o desenvolvimento equilibrado das próprias comunidades e para o bem-estar de suas populações, universo no qual se inserem os seus associados (membros). Nenhum outro agente econômico – bancos, por exemplo – tem esse compromisso. Significa que as cooperativas devem respeitar as peculiaridades sociais e a vocação econômica do local, desenvolvendo soluções de negócios e apoiando ações humanitárias
---	--	--

Fonte: elaborado pelo autor (2017)

Os executivos em suas entrevistas destacaram a necessidade de renovação não só da inclusão do jovem como associado das cooperativas, mas a necessidade de uma inclusão destes jovens na liderança das cooperativas, trazendo um novo modelo mental para as discussões e estratégias elaboradas pelas cooperativas.

Também foi bastante esclarecedora a forma negativa e a desconfiança com que os jovens veem o atual modelo financeiro praticado pelas instituições financeiras, principalmente pelos bancos, devido à sua incompreensão sobre os motivos que os obrigam a serem taxados para fazer uso de serviços financeiros, bem como, sobre os lucros exorbitantes praticados pelas instituições financeiras às quais passam pela incompreensão dos seus clientes. Nessa linha, há mais uma oportunidade de conexão do modelo cooperativo com os jovens, uma vez que o

modelo cooperativo preza pela transparência e pela responsabilidade dos seus associados como donos do negócio. Identifica-se como ponto de conexão o princípio 1, “Adesão Voluntária e Livre” que trata as cooperativas como organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizarem seus serviços financeiros e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminação de sexo ou gênero, social, racial, política ou religiosa; o princípio 2, “Gestão Democrática”, que coloca as cooperativas como organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões e o princípio 3, “Participação Econômica”, onde os membros das cooperativas contribuem equitativamente para o capital de suas cooperativas e as controlam democraticamente. Os jovens também se mostram bastante interessados por educação financeira, sobre como podem administrar melhor a sua vida financeira e sobre como as instituições financeiras podem ajuda-los nesse sentido. Novamente, essa é um ponto de conexão com o princípio 5, “Educação, Formação e Informação” e é algo que foi bastante observado nas entrevistas com os executivos do Sicredi, onde se identificou diversas iniciativas individuais das cooperativas para trabalhar isso junto aos seus associados e o início da construção de uma estratégia corporativa da empresa para trabalhar isso com os jovens (Quadro 8).

Quadro 9 – Identificação das percepções dos jovens e das vantagens com valores cooperativistas

Percepções dos Jovens	Vantagens apresentadas pelos princípios cooperativistas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Na livre associação de ideias sobre a palavra BANCO, as palavras abaixo lideram o ranking (Pesquisa Millennials Mindset Report): <ul style="list-style-type: none"> ○ Vilão ○ Roubo ○ Desconfiança ▪ Banco Ideal (Pesquisa Geração da Conectividade) <ul style="list-style-type: none"> ○ Confiança ○ Credibilidade ▪ 92% dos entrevistados possuem conta em instituição financeira (Pesquisa Millennials Mindset Report) ▪ 60% dos jovens entrevistados não 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Princípio 1 – Adesão Voluntária e Livre: as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminação de sexo ou gênero, social, racial, política e religiosa. ▪ Princípio 2 – Gestão Democrática: significa dizer que a sociedade cooperativa, quanto à sua governança, deve guiar-se pelos princípios próprios da democracia, que pressupõe a atuação responsável de todos os membros.

<p>entende para que servem as tarifas bancárias (Pesquisa Geração da Conectividade)</p> <p>▪59,2% dos entrevistados entendem que o maior desafio das suas instituições financeiras é ajuda-los a entender se o dinheiro que estão ganhando é compatível ao estilo de vida que levam; 47% ajuda-los a montar um plano financeiro pessoal demonstrando onde investir o seu dinheiro e 48% ajuda-los a controlar suas dívidas e realizar seus objetivos pessoais e profissionais (Pesquisa Millennials Mindset Report)</p> <p>▪71% receberam conselhos financeiros de algum familiar e 29% procuram conselhos financeiros com profissionais (Pesquisa Millennials Mindset Report)</p>	<p>▪Princípio 3 – Participação Econômica: os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Os associados têm o dever de operar com a sua cooperativa, pois são os donos do empreendimento. Todos têm de fazer sua parte, de modo que o esforço seja individual e proporcionalmente distribuído.</p> <p>▪Princípio 4 – Autonomia e Independência: as cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa.</p> <p>▪Princípio 5 – Educação, Formação e Informação: as cooperativas promovem a educação e a formação dos seus associados, dos representantes eleitos e dos colaboradores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.</p>
--	--

Fonte: elaborado pelo autor (2017)

Algo bastante observado nas entrevistas junto aos executivos é que eles sentem falta de uma estratégia unificada das instituições responsáveis por promover o cooperativismo, como OCB – Organização das Cooperativas do Brasil, para apresentar o cooperativismo como uma solução diferenciada para o mercado. Observou-se que cada sistema cooperativo existente atualmente no Brasil organiza-se individualmente e leva à sua proposta ao mercado. O trabalho não chegou a analisar profundamente essa questão, mas observando os sites dos principais sistemas cooperativos brasileiros (Sicredi, Sicoob e Unicred) de fato não se encontrou nenhuma estratégia comum a todos que pudesse apresentar o modelo

cooperativo. Isso seria uma ação que, se realizada, seria totalmente respaldada pelo princípio 6 do cooperativismo, o princípio da “Intercooperação”.

A tecnologia mostrou-se grande parceira dessa geração de jovens que já carrega na sua identificação o carimbo “Digital”. A tecnologia e as suas mais variadas formas são o meio principal de qualificação, relacionamento e criação dessa geração. Tudo que fazem, tudo que pensam, tudo que procuram e em tudo que interagem a tecnologia está estreitamente vinculada e relacionada. Não há nenhuma possibilidade de se imaginar uma estratégia de aproximação e relação que não tenha como uma das pontes principais a tecnologia e sua alta disponibilidade. Com base nas pesquisas, pode-se concluir que esse é o principal desafio do cooperativismo, pois não há ainda uma estratégia estabelecida que utilize a tecnologia como uma parceira para estabelecer relação com esse jovem.

A estratégia de canais digitais atual do Sicredi está bastante relacionada à disponibilização de transações financeiras e não se identificou nenhuma relação com a oportunidade de disponibilizar ações de promoção do modelo cooperativista (canais pesquisados: site, internet banking, caixas eletrônicos e mobile banking). O site da empresa, por exemplo, considerado o principal canal de relacionamento digital para prospecção e apresentação das empresas, demonstra na sua comunicação principal uma forte exposição aos produtos e serviços financeiros disponibilizados aos associados e uma exposição do cooperativismo em segundo plano. Isso faz com que o Sicredi se apresente da mesma forma que as demais instituições financeiras bancárias, quando poderia explorar fortemente seu diferencial cooperativista, diferenciando-se assim dos modelos bancarizados tradicionais que, como vimos, apresenta rejeição e desconfiança dos jovens. Ou seja, não aproveita nos seus canais digitais como poderia, ou deveria, seu principal diferencial competitivo: o ser cooperativa.

Nas pesquisas com os executivos identificou-se a compreensão de que a tecnologia “é um caminho sem volta” e que o Sicredi precisa estar atento a como irá promover ao mercado sua nova estratégia digital (em construção), de maneira que consiga manter seu estilo de relacionamento próximo aos associados e que não seja apenas “mais uma solução financeira digital”. Há também a preocupação de acelerar o uso da tecnologia para fazer relacionamento com as novas gerações. O uso de videoconferência e educação financeira através da internet com soluções baseadas em gamification, por exemplo, foram ações relatadas como importantes

pelos entrevistados. A preocupação em como se comunicar com os jovens através da tecnologia propiciando a ele uma experiência tão marcante quanto o Sicredi disponibiliza atualmente presencialmente em suas agências junto aos seus associados, disponibilizando modelos digitais para que eles possam participar dos processos assembleares, e a possibilidade de utilizá-la para a co-criação de produtos e serviços também foram ações ressaltadas pelos executivos. Também foi identificada junto aos executivos a preocupação de que antes da estratégia tecnológica, o Sicredi se preocupe em como quer atingir as novas gerações sob a ótica da sua proposta de valor, de maneira que não seja a tecnologia o principal objetivo, mas a proposta de valor inserida numa proposta tecnológica e digital adequada aos jovens e ao público alvo do Sicredi. Ao mesmo tempo, é praticamente de comum acordo entre todos os entrevistados que o modelo cooperativista continuará investido fortemente no modelo de relacionamento próximo e presente junto aos seus associados através das suas agências bancárias e da própria comunidade, sendo a estratégia digital uma evolução e um forte complemento à estratégia corporativa do Sicredi e não uma substituição ao modelo presente.

A principal contribuição para o Sicredi, ou para as organizações cooperativas de crédito em geral, que pretendem traçar estratégias para se aproximar da geração de Nativos Digitais e dos jovens é a necessidade da criação de uma proposta de valor alinhada ao cooperativismo, adequada e direcionada a esse público. Fica evidente através das pesquisas que os jovens atuais são mais propensos a perpetuar suas relações com marcas e empresas que detêm propósitos que eles acreditam. Em segundo lugar, entender que a tecnologia deve ser usada como importante aliada para colocar em prática essa proposta de valor e que ela em si, sem um propósito que a direcione, não criará conexão com os jovens. Incurrir no erro de que a tecnologia é o principal atributo que irá gerar aproximação com os jovens pode ser um acelerador para o fracasso.

REFERÊNCIAS

ACCENTURE. **2014 north america consumer digital banking survey**. 2014. Disponível em <<https://www.accenture.com/us-en/insight-digital-disruption-banking-north-america-consumer-survey>>. Acesso em 12 out. 2016

ACCENTURE. **Banking 2020. As the storm abates, North American Banks must chart a new course to capture emerging oportunities**. 2013. Disponível em <<http://fsblog.accenture.com/banking/banking-2020-as-the-storm-abates-north-american-banks-must-chart-a-new-course-to-capture-emerging-opportunities-cover/>>. Acesso em: 17 ago. 2015.

ATKEARNEY. **Time to reinvent your banking model**. 2015. Disponível em <<https://www.atkearney.com/documents/10192/5903614/Time+to+Reinvent+Your+Banking+Model.pdf/ec08fb0d-44e8-4c83-9b58-37d731515bf5>>. Acesso em: 12 out. 2016.

BERKOWITZ, Eric N.; KERIN, Roger, A.; HARTLEY, Steven W.; RUDELIUS, William. **Marketing**. Vol. 2. Rio de Janeiro: LTC, 2003.

BOX 1824. **Sonho Brasileiro: um estudo sobre o Brasil e o futuro a partir da perspectiva do jovem de 18 a 24 anos**. 2011. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/fernandapugliero/sonho-brasileiro-box-1824>>. Acesso em: 21 abr. 2017.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971**. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências.1971. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm. Acesso em: 01 jan 2015.

BULGARELLI, Waldirio. **As sociedades cooperativas e a sua disciplina jurídica**. Rio de Janeiro: Renovar, 2010.

CALEIRO, João Pedro. **Esqueça os millenials: a geração Z vem ai**. Exame, 14 dez. 2015. Disponível em < <http://exame.abril.com.br/economia/esqueca-os-millenials-a-geracao-z-vem-ai/>>. Acesso em: 17 abr 2017.

CARREIRA, Susana. **Matemática e tecnologias : ao encontro dos nativos digitais com os manipulativos virtuais**. Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade do Algarve UIDEF, Instituto de Educação, Universidade de Lisboa, Portugal, 2009.

CERETTA, Simone Beatriz; FROEMMING, Lurdes Marlene. **Geração z: compreendendo os hábitos de consumo da geração emergente**. Raunp, v. 3, n. 2, 2011. Disponível em: <<https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/view/70>>. Acesso em: 10 jan.2015.

DELOITTE. **Mind the gaps: the 2015 Deloitte millennial survey**. Executive summary. 2015. Disponível em:

<<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-wef-2015-millennial-survey-executivesummary.pdf>>. Acesso em: 10 jan 2016.

ERNST & YOUNG. **Global consumer banking survey 2012: the customer takes control**. 2012. Disponível em: <[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-global-consumer-banking-survey-2012/\\$FILE/ey-global-consumer-banking-survey-2012.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-global-consumer-banking-survey-2012/$FILE/ey-global-consumer-banking-survey-2012.pdf)>. Acesso em: 23 fev. 2015.

FEBRABAN. Os bancos e a cultura digital. **CIAB**, n. 63, mai./jun. 2016. Disponível em: <<http://www.ciab.org.br/download/magazines/ciab-magazine-63.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2015.

FEBRABAN. **Pesquisa Febraban de tecnologia bancária 2013**. 2014. Disponível em: <https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Pesquisa%20FEBRABAN%20de%20Tecnologia%20Bancaria_2013.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2015.

FEBRABAN. **Pesquisa Febraban de tecnologia bancária 2014**. 2015. Disponível em: <[http://www.febraban.org.br/7Rof7SWg6qmyvwJcFwF7I0aSDf9jyV/sitefebraban/Pesquisa%20FEBRABAN%20de%20Tecnologia%20Banc%EAria%20%202014%20\(2\).pdf](http://www.febraban.org.br/7Rof7SWg6qmyvwJcFwF7I0aSDf9jyV/sitefebraban/Pesquisa%20FEBRABAN%20de%20Tecnologia%20Banc%EAria%20%202014%20(2).pdf)> Acesso em: 14 abr. 2015.

FEBRABAN. **Pesquisa Febraban de tecnologia bancária 2015**. 2016. Disponível em: <<https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Relatorio%20-%20Pesquisa%20FEBRABAN%20de%20Tecnologia%20Banc%CAria%202015.pdf>> Acesso em: 11 out. 2016.

FRAEZER, Mariette; STIHELER, Beate. Omnichannel retailing: the merging of the online and off-line environment. **Global Conference on Business and Finance Proceedings**, v. 9, n. 1, p. 655-657, jan. 2014. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/260364142_turismo_de_intereses_especiales_investigacion_de_mercado_sobre_las_motivaciones_desde_la_perspectiva_del_cliente>. Acesso em: 12 out. 2016

FREIRE FILHO, João; LEMOS, Francisco de. Imperativos de conduta juvenil no século XXI: a “Geração Digital” na mídia impressa brasileira. **Comunicação, Mídia e Consumos**, vol. 5, n. 13, pp. 11-23, jul. 2008. Disponível em: <<http://ead.bauru.sp.gov.br/efront/www/content/lessons/25/Texto%204%20-%20Gera%C3%A7%C3%A3o%20Z.pdf>>. Acesso em: abril 2015.

GARTNER. From the Gartner It glossary. **What is big data?** 2016. Disponível em: <<http://www.gartner.com/it-glossary/big-data/>> Acesso em 21 abril 2015.

GAWLAK, Albino. **Cooperativismo: primeiras lições**. 4. ed. rev. e atual. Brasília: Sescop, 2010.

GREENBERG, P. The impact of CRM 2.0 on customer insight. **The Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 25(6), p. 410–419, 2009.

GUBBI, J.; BUYYA, R., MARUSIC, S.; PALANISWAMI, M. Internet of things (IoT): a vision, architectural elements, and future directions. **Future Generation Computer Systems**, vol. 29, n. 7, p. 1645-1660.

HAWKINS, Del I.; MOTHERSBAUGH, David L.; BEST, Roger J. **Comportamento do consumidor: construindo a estratégia de marketing**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

HOLANDA, Aurélio Buarque. **Novo dicionário Aurélio**. Rio de Janeiro. Editora Nova Fronteira, 1997.

INSTITUTO METHODUS. Geração conectividade. 2015. Disponível em: <<http://www.institutomethodus.com.br/noticias/62/geracao-da-conectividade>>. Acesso em : 15 dez. 2015.

JUKES, I.; DOSAJ, A. (2006). Understanding digital children (Dks): teaching & learning in the new digital landscape. **The InfoSavy Group**, Sep. 2006. Disponível em: <<http://edorigami.wikispaces.com/file/view/Jukes+Understanding+Digital+Kids.pdf>>. Acesso em: 21 abr 2017.

KAPLAN, Andreas M.; HAENLEIN, Michael. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. **Business Horizons**, 2010, n. 53, p.59-68. Disponível em: <<http://michaelhaenlein.eu/Publications/Kaplan,%20Andreas%20-%20Users%20of%20the%20world,%20unite.pdf>>. Acesso em: 10 jan 2015.

KING, Brett. **Bank 3.0: Why banking is no longer somewhere you go, but something you do**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2012.

KIRAKOSYAN, K.; DĂNĂIAȚĂ, D. **Communication management in electronic banking. Better communication for better relationship. Procedia Social and Behavioral Sciences**, v. 124, p. 361-370. 2014.

MASHABLE. **11 consumer trends that will change the way you do business in the next 5 years**. 2015. Disponível em <<http://mashable.com/2015/08/14/consumer-trends-business/#JjXH7jsViq4>>. Acesso em 17 abr 2017

NICHOLS, Chris. How the internet of things is already changing banking. **Linkedin**, Set 2014. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/20140916142230-6422525-how-the-internet-of-things-is-already-changing-banking>>. Acesso em: 03 mai 2015.

OCB – Organização das Cooperativas do Brasil. Diversas informações. 2015. Disponível em <www.ocb.org.br>. Acesso em 10 fev. 2015.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. **Dados Consolidados dos Sistemas Cooperativos**. 2017. Disponível em

<<http://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/historia-do-cooperativismo/>>. Acesso em: 17 abr 2017.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. **História do Cooperativismo**. 2010. Disponível em <<http://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/historia-do-cooperativismo/>>. Acesso em: 17 abr 2017.

REISDORFER, Victor Kochhann. **Introdução ao cooperativismo**. Santa Maria: Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria. 2014, p. 16. Disponível em: <http://estudio01.proj.ufsm.br/cadernos_cooperativismo/primeira_etapa/arte_introduc_cooperativismo.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2015.

RIFKIN, Jeremy. **A era do acesso**. São Paulo: Pearson-Makron Books, 2001.

ROTHMAN, Darla. **A Tsunami of Learners Called Generation Z**. 2013. Disponível em: <http://www.mdle.net/Journal/A_Tsunami_of_Learners_Called_Generation_Z.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2015.

SALOMÃO, Karin. **100% digital, Nubank ganha fama pelo atendimento humanizado**. 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/100-digital-nubank-ganha-fama-pelo-atendimento-humanizado-2/>>. Acesso em: 11 jan. 2017

SEBRAE. **Crowdfunding: conectando pessoas e gerando negócios**. 2013. Disponível em: <<http://www.sebraefinancas.com.br/crowdfunding-conectando-pessoas-e-gerando-negocios/>>. Acesso em 24 abr 2015.

SERRANO, D. P. Geração Z. **Portal do Marketing**. 2010 Disponível em <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/Geracao_Z.htm>. Acesso em 12 mai. 2015.

SICREDI. Sobre o Sicredi. 2017. Disponível em : <https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/quem-somos/?utm_source=menu_topo&utm_medium=topo_site&utm_campaign=quem_somos>. Acesso em: 25 abril 2017.

SINGH, Sonica. **Generation Z: rules to reach the multinational consumer**. 2013. Disponível em : <http://www.sapient.com/content/dam/sapient/sapientnitro/pdfs/insights/TR1_GenZ.pdf>. Acesso em 12 mai. 2015.

STANKO, M. A. ; BONNER, J. M. Projective customer competence: projecting future customer needs that drive innovation performance. **Industrial Marketing Management**, Vol. 42, n. 8, p. 1255-1265.

TAPSCOTT, Don. **A hora da geração digital: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos**. Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.

THE ECONOMIST; INTELLIGENCE UNIT. **The rise of the customer-led economy**. 2013. Disponível em: <http://www.economistinsights.com/sites/default/files/EIU_Salesforce_Proof-7.pdf>. Acesso em 18 abr. 2015.

TOIT, Gerard du; BURNS, Maureen; JOHNSON, Beth; SIDEBOTTOM, Peter. **Customer loyalty in retail banking: global edition**. 2012. Disponível em <<http://www.bain.com/publications/articles/customer-loyalty-in-retail-banking-2012.aspx>>. Acesso em: 21 abr 2015.

UBANK. **Ubank is all about you**. 2015. Disponível em: <<https://www.ubank.com.au/about-ubank>>. Acesso em: 02 mai 2015.

WMCCANN. **A verdade sobre os jovens**. 2016. Disponível em: <<https://www.wmccann.com/estudos/a-verdade-sobre-os-jovens/>>. Acesso em; 21 abr 2017.

WORLD COUNCIL OF CREDIT UNIONS. **International lessons for young adult: membership growth: technical guide**. 2015. Disponível em: <<https://www.woccu.org/documents/young-adult-tech-guide-hi-res>>. Acesso em: 10 jan. 2015.