



FORTALECENDO O RELACIONAMENTO COM ASSOCIADOS POR MEIO DE UM MODELO “FISITAL” NO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

AUTORES: ADIONES GALIAZZI, CLAUCUS VALDAMERI, FELIPE PAZE, FRANCISCO GUARDA, JOVIANO ANTONIO RONCALIO, RONALDO ZANCANARO, VILDOLMAR PAZINATTO, ALBERTO ZICKER

As cooperativas de crédito são instituições financeiras formadas por associados que atuam como donos e usuários dos serviços. Inspiradas nos princípios do cooperativismo, oferecem crédito, depósitos e outros produtos com foco na inclusão, na distribuição de resultados e no desenvolvimento socioeconômico local.

O Sistema Sicredi, uma das maiores instituições cooperativas do Brasil, adota um modelo de atuação baseado em relacionamento próximo e geração de valor compartilhado. Nesse contexto, a Sicredi Sul Minas (Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimentos do Rio Grande do Sul e Minas Gerais) se destaca pela forte presença regional e pelo compromisso com a sustentabilidade do seu modelo de negócios.

O DESAFIO

AMPLIAR A INCLUSÃO FINANCEIRA COM EFICIÊNCIA E ALINHAMENTO AO PROPÓSITO COOPERATIVO

Um dos principais desafios enfrentados atualmente pela Sicredi Sul Minas está na jornada dos associados do segmento Pessoa Física com renda anual de até R\$ 4.000,00 — grupo que representa cerca de 65% da base da cooperativa.

Apesar de sua relevância estratégica e social, ainda há lacunas na compreensão de suas necessidades, hábitos e percepções sobre os canais e serviços disponíveis.

O crescimento das faixas etárias entre 18 e 50 anos também impõe novas exigências: trata-se de um público mais digital, ágil e autônomo. Conciliar esses novos comportamentos com os valores do cooperativismo exige uma revisão profunda no modelo de relacionamento adotado até aqui, preservando a proximidade, a eficiência e a sustentabilidade.

OBJETIVO DO PROJETO

REDESENHAR A EXPERIÊNCIA DE ATENDIMENTO COM FOCO EM VÍNCULO, EFICIÊNCIA E INCLUSÃO

O objetivo do projeto é aprimorar a jornada de relacionamento com os associados do segmento Pessoa Física com renda de até R\$ 4.000,00, respeitando suas necessidades e fortalecendo o papel social e estratégico da cooperativa.

A proposta vai além da revisão de canais: busca reconfigurar a lógica de atendimento, conciliando empatia, praticidade, humanização e escalabilidade — sem perder de vista os princípios de inclusão financeira e desenvolvimento local que definem o cooperativismo de crédito.

A PROPOSTA

MODELO FISITAL COMO ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO

A proposta parte da necessidade de fortalecer o relacionamento com base em três pilares: acessibilidade, eficiência e humanização. O modelo propõe uma plataforma fisital — combinação de interações presenciais, digitais e remotas — adaptável aos diferentes perfis e preferências dos associados.

Essa abordagem visa oferecer maior autonomia nos canais digitais, atendimento ágil por aplicativos de mensagem e suporte presencial quando necessário. Mais do que uma solução tecnológica, representa uma mudança estratégica na forma como a cooperativa se conecta a um público fundamental para seu futuro.

FIGURA 1: MODELO FISITAL



FONTE: SICREDI (2023)

DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO

BASE CONCEITUAL

A proposta fisital foi estruturada a partir de quatro pilares teóricos que fundamentam sua lógica de atendimento:

- **Valor percebido:** No cooperativismo, o valor vai além do aspecto econômico — envolve conveniência, confiança e senso de pertencimento. Canais acessíveis e acolhedores fortalecem o vínculo e diferenciam a cooperativa, especialmente para públicos historicamente menos assistidos.
- **Inovação financeira:** Envolve a criação de novos produtos e processos no setor financeiro que reduzem custos de transação, diversificam riscos e promovem a diferenciação das empresas, contribuindo para modelos mais eficientes e adaptáveis.
- **Design organizacional:** Mudanças no relacionamento exigem estruturas alinhadas a novos objetivos. Reorganizar funções e fluxos permite ganhos de eficiência, agilidade e adaptação — especialmente em modelos híbridos.
- **Marketing 5.0:** A integração entre tecnologia e empatia se torna um diferencial competitivo. Canais digitais eficientes precisam ser combinados com interações humanas personalizadas e cuidadosas, especialmente para públicos menos familiarizados com tecnologia.

COLETA DE DADOS

Antes de lançar o questionário para o público-alvo, foi realizado um pré-teste com 2.077 associados de cinco agências, gerando 65 respostas e assegurando a validade do instrumento.

Após a validação, a pesquisa foi conduzida com amostragem aleatória simples, por meio de um questionário aplicado via Microsoft Forms e distribuído por WhatsApp a uma base de 21 mil associados do segmento Pessoa Física com renda anual de até R\$ 4.000,00. A coleta resultou em 878 respostas válidas, consideradas estatisticamente adequadas aos objetivos do estudo.

PRINCIPAIS RESULTADOS POR FAIXA ETÁRIA

A análise evidenciou padrões relevantes de comportamento:

- **18 a 28 anos:** Forte preferência por canais digitais (68,5%), com baixa presença em agência (13,1%). O WhatsApp é valorizado, desde que mantenha agilidade e atendimento humanizado.
- **29 a 39 anos:** Digital lidera (64,2%), seguido pelo modelo híbrido (23,3%). Há destaque para o atendimento ágil e personalizado.
- **40 a 50 anos:** O digital ainda predomina (55,2%), mas o uso híbrido cresce (31,3%). A proximidade com o gerente é altamente valorizada.
- **51 a 61 anos:** Cresce o peso do atendimento presencial (24,6%), embora o app continue como principal canal digital.
- **Acima de 61 anos:** Uso equilibrado entre canais digitais (40,7%) e presenciais (35,2%). A agência segue como espaço preferencial, reforçando a importância da presença física.

PILOTO: VALIDAÇÃO DA PLATAFORMA FISITAL

A plataforma fisital está em fase de implementação, com foco nos associados de menor renda que, até então, dependiam majoritariamente do atendimento presencial. O objetivo é promover uma transição gradual para um modelo híbrido, combinando canais digitais, mensagens automatizadas e suporte humano estruturado.

A proposta contempla ações específicas relacionados ao atendimento e a oferta de produtos e serviços:

- **Atendimento:** Implementação de inteligência artificial no app e WhatsApp, com foco em comunicações automáticas sobre compromissos, benefícios e

inadimplência. Também são previstas interações comerciais e um fluxo relacional estruturado desde o primeiro contato até o uso efetivo dos serviços.

- **Produtos e serviços:** Redesenho do pacote inicial para novos associados, com cartão de crédito e limite pré-aprovado em condições mais atrativas, buscando gerar valor desde o início da relação.

AVALIAÇÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA

A viabilidade do projeto depende do crescimento gradual da carteira de crédito pessoal entre associados com renda de até R\$ 4.000,00. Estimativas indicam que parte significativa dessa base está apta a ampliar seu uso de crédito, o que pode gerar impacto positivo mesmo com ticket médio modesto.

O aumento da adesão a produtos e serviços tende a ativar uma base hoje subutilizada, com projeções de fluxo de caixa positivo no médio prazo.

INDICADORES E IMPACTOS ESPERADOS

Os primeiros resultados da implantação da plataforma fisital demonstram aceitação positiva.

- **Satisfação e relacionamento:** Os associados destacam a agilidade e a proximidade no atendimento via WhatsApp e aplicativo, valorizando o equilíbrio entre tecnologia e contato humano.
- **Diferenciais percebidos:** A personalização e a disponibilidade de múltiplos canais — digitais e presenciais — reforçam o posicionamento da cooperativa como uma instituição próxima e acessível.
- **Modelo híbrido validado:** A interação fluida entre os diferentes canais contribui para consolidar um modelo de relacionamento eficaz, especialmente entre os públicos mais digitais.

INOVAÇÃO E DIFERENCIAIS

O Modelo Fisital representa uma inovação relevante no contexto do cooperativismo de crédito, ao articular tecnologia, proximidade e eficiência de forma integrada. A proposta não se limita à digitalização de processos, mas reconfigura a lógica do relacionamento com associados de baixa renda — público historicamente atendido de forma tradicional e pouco segmentada.

Entre os diferenciais do projeto, destacam-se:

- **Abordagem centrada no usuário:** O desenho da jornada partiu de uma escuta ativa e segmentada por faixa etária, permitindo soluções mais aderentes às expectativas reais dos associados.
- **Integração de canais com inteligência artificial:** O uso de IA para automatizar comunicações e apoiar a jornada relacional permite ganhos de agilidade e consistência, mantendo espaço para intervenções humanas nos momentos-chave.
- **Redesenho da oferta de entrada:** A reformulação dos pacotes iniciais, com produtos e limites mais atrativos, favorece a adesão e fortalece a confiança logo nos primeiros contatos com a cooperativa.
- **Reposicionamento do modelo de negócio:** Mais do que um projeto tecnológico, a iniciativa reposiciona a atuação da cooperativa junto a um público estratégico, alinhando impacto social, sustentabilidade financeira e modernização da experiência.

LIÇÕES APRENDIDAS

A experiência com o Modelo Fisital gerou aprendizados relevantes sobre o comportamento dos associados e os fatores críticos de sucesso na transformação do atendimento:

- **Personalização é indispensável:** Mesmo em ambientes digitais, o senso de proximidade permanece como diferencial competitivo.
- **Hibridismo é o novo padrão:** A predominância dos canais digitais não elimina a importância de estruturas físicas bem posicionadas e acessíveis.
- **Dados orientam decisões melhores:** A escuta ativa e a segmentação por faixa etária permitiram desenhar soluções mais assertivas.
- **Tecnologia deve apoiar a relação:** A automação precisa estar a serviço da experiência do associado, sem comprometer o contato humano.

DICAS PARA EXECUTIVOS EMPREENDEDORES

A jornada da cooperativa oferece aprendizados relevantes para executivos que lideram projetos de transformação digital com foco em inclusão. Algumas recomendações práticas:

- 1) **Conheça a fundo seu público:** Entenda hábitos, preferências e expectativas antes de redesenhar jornadas de atendimento.

- 2) **Pilote antes de escalar:** Testes controlados reduzem riscos e aumentam a precisão da entrega.
- 3) **Integre o físico ao digital:** O híbrido não substitui, mas complementa. Equilibre eficiência com proximidade.
- 4) **Use tecnologia com propósito:** Automatize sem abrir mão da empatia e da personalização.
- 5) **Reforce os vínculos locais:** Mesmo com canais digitais, a presença comunitária segue sendo um ativo estratégico.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

- Araújo, E. A. T., & Silva, W. A. C. (2011). *Cooperativas de crédito: a evolução dos principais sistemas brasileiros com um enfoque em indicadores econômicofinanceiros*. *Contextus*, 9(1).
- Drucker, P. F. (2011). *Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios* (C. Malferrari, Trad.). Cengage Learning.
- Galbraith, J. R. (2002). *Designing organizations: strategy, structure, and process at the business unit and enterprise levels*. Jossey-Bass.
- Kotler, P. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Wiley.
- Marucci, J. C., & Machado-da-Silva, C. L. (2001). Análise da mudança do posicionamento estratégico de bancos comerciais no Brasil. *Revista de Administração Mackenzie*, 2(1), 55–81.