





OMNICHANNEL CONSUMPTION BEHAVIOR IN CREDIT COOPERATIVES: DIFFERENCES FROM RETAIL AND STRATEGIC IMPLICATIONS FOR CHANNEL INTEGRATION

 **Renato Braga Fernandes**
ISE Business School
São Paulo, SP- Brazil

 **Isabela Fernandes Matos Lima**
ISE Business School
São Paulo, SP- Brazil

 **Francisco Antonio Serralvo**
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC/SP
São Paulo, SP- Brazil

Objective: To identify whether omnichannel consumption behavior is present in credit cooperatives, to verify how it differs from the omnichannel consumption behavior in Brazilian retail, and to analyze the strategic implications for channel integration.

Methodology: The research used a case study with a theoretical, descriptive, and econometric approach based on 529 responses collected from July to September 2022 among the members of a credit cooperative.

Relevance/originality: The study filled an essential gap in the current literature. Despite the growing relevance of credit cooperatives in Brazil, no studies were found focusing on omnichannel consumption behavior.

Results: Our findings reveal that omnichannel consumption behavior is also present in credit cooperatives, and when the Omnichannel Consumers (OCC) are compared with the pattern of consumption in retail, the results differ significantly.

Contributions: The results are significant for advancing the theory of omnichannel consumption behavior as they fill a gap in a specific and essential area of the Brazilian financial services sector. Given the nascent nature of academic research in credit cooperatives, demonstrating the differences in this behavior can expand further investigation. Furthermore, the findings can assist executives in the banking sector and other industries in better directing their channel integration strategies in Brazilian omnichannel consumption.

Key words: Omnichannel consumers. Omnichannel Retail. Channel integration. Financial services. Credit union.

How to cite the article

American Psychological Association (APA)

Fernandes, R. B., Lima, I. F. M., & Serralvo, F. A. (2024, Apr./June). Omnichannel consumption behavior in credit cooperatives: differences from retail and strategic implications for channel integration. *Brazilian Journal of Marketing*, 23(2), 793-817. <https://doi.org/10.5585/remark.v23i2.24318>



1 Introduction

Retail is a dynamic industry that has witnessed many changes, from the emergence of department stores a century and a half ago through the application of artificial intelligence to help consumers choose the best possible alternative in less time and at an affordable cost (Bhagat et al., 2023). Currently, three forces are challenging companies in this industry: the proliferation of channels, new types of consumer segmentation based on channel preferences, and the adoption of omnichannel management (Valentini et al., 2020).

According to Kaczorowska and Spsychalska (2017), the term omnichannel was first mentioned by Aubrey and Judge (2012) and Rigby (2011) to describe a retail environment that required strategic channel integration. Studies today prove that such a strategy can benefit companies (Cai & Lo, 2020; Kozlenkova et al., 2015; Li et al., 2015). However, there are also other studies demonstrating that implementing it is not so easy due to the task complexity (Silva et al., 2019), cultural challenges (Carminatti et al., 2020), operational barriers (Hajdas et al., 2022), among other factors.

Despite the difficulties, the effort to implement a channel integration strategy seems inevitable. Research suggests customers have already shaped their behavior to this omnichannel reality (Crespo et al., 2022; Hu & Tracogna, 2020; Verhoef, Kannan, & Innan, 2015). According to Yurova et al. (2017), this behavior is defined as Omnichannel Consumers (OCC): a segment of consumers who purchase products and services using several channels, from brick-and-mortar stores to digital channels, alternately and concurrently, not relying so much on sellers as a source of information and choosing when it is most convenient to go to the stores. This "ubiquitous" consumer can interact with several channels simultaneously. In Brazil, researchers identified that they know product specifications and prices well from various information sources. Therefore, they highly value the perception of control over the purchasing process (Fernandes, 2022).

As in the retail industry, the omnichannel context is a relevant and current topic in Brazil's banking and financial services industry literature (Ribeiro & Cappellozza, 2022). The channel proliferation, the increase in the offer of competing products, and massive investments in digitalization have significantly increased customer expectations regarding the speed, availability, perception of security, and efficiency of financial services (The Brazilian Federation of Banks, FEBRABAN, 2022). FEBRABAN research shows that there has been a massive migration involving the relationships of retail banks with their customers to digital channels, thus substantially restructuring the banking business.

As these changes occur, we observe two forces in opposite directions: while large banks close physical branches, credit unions open new service points (Martins, 2022). This trend seems to make no sense when looking at the evolution of the banking business: between 2016 and 2022, the breakdown of banking transactions by type of channel went from 52% in digital channels, 33% in physical channels, and 15% in points of sale in commerce, to 77% in digital channels, 8% in physical channels and 15% in commercial points of sale (FEBRABAN, 2023).

Although research in the banking and financial services industry already demonstrates how customer consumption behavior is adapted to that new omnichannel reality, studies still need to focus on omnichannel consumer behavior and channel integration among Brazilian credit unions. For this reason, this research seeks to fill the gap in current literature by answering the following questions: Is omnichannel consumer behavior present in credit unions? What are the similarities and differences between said behavior patterns and what has already been identified in retail? The objective is to explore this gap, identifying whether omnichannel consumer behavior exists among credit union members.

The answers to these questions are essential for deciding how to arrange its channels, favoring the relationship and experience that credit union members expect. Before the COVID-19 pandemic, market dynamics forced omnichannel retailers to rethink their channel integration strategies (Grewal et al., 2021). Digital transformation has made this challenge necessary for many other industries (Kayapinar, 2020).

Credit unions are financial institutions that operate in the banking industry as an essential inclusion mechanism for individuals residing in poorer, isolated, and less urbanized regions of the country (Assunção, 2020). With a different structure and purpose than conventional banks, they offer financial solutions based on cooperative principles: free and voluntary membership, democratic management, economic participation of members, autonomy and independence, fostering of education and training, cooperation with local, national, and international structures, and interest in the community (Sicredi, 2019). The contributions of this research are the following: firstly, expand the theory on omnichannel consumer behavior by analyzing this phenomenon from an unexplored perspective. Secondly, it demonstrates the differences in such consumption behavior between the product retail and financial industries. Moreover, finally, it will help executives from credit unions and other segments to better direct their channel integration strategy in an omnichannel consumer reality.

A binary logit model was estimated to answer the research questions through a case study with a theoretical, descriptive, and econometric approach based on 529 answers collected from July to September 2022 among members of a credit union in the southern Brazil region.

2 Theoretical reference

2.1 Channel integration and omnichannel consumption behavior in retail

According to Roggeveen and Sethuraman (2020), further research is needed to understand the pandemic's impact on consumer behavior. Although there is evidence that the pandemic influenced many consumers to try new shopping channels, especially online ones (Sneader & Singhal, 2021), the challenge for retailers to adapt to “omnichannel retail” remains. A strategy capable of integrating channels and leveraging the strengths of the brick-and-mortar store (Aubrey & Judge, 2012) and e-commerce needs to be implemented to create a seamless experience for consumers (Neslin, 2022).

Research on omnichannel consumer behavior emerged because of multichannel research. One of the first studies on the topic in the international literature was developed by Rosa (2012), who analyzed the barriers that prevented customers from purchasing supermarket products through online channels. The author demonstrated that Portuguese consumers' channel choice was linked to the perception of benefits such as the inexistence of service fees, time savings, and better product quality control. In addition to the benefits for consumers, the omnichannel strategy of channel integration and fast and efficient relationships could also reduce the company's costs, as highlighted by Dethlefs et al. (2022) when analyzing the European food retail industry.

The authors Sopadjieva, Dholakia, and Benjamin (2017) published research with 46,000 American customers who made purchases from June 2015 to August 2016. When assessing the purchasing channel preferences of this population, the authors identified that only 7% of customers were exclusive buyers of the online channel, 20% were exclusive to the physical channel, and 73% used multiple channels during their purchasing journey. Most customers were classified as Omni customers since they liked to use all the company's contact points: buying online, going to the store to show or compare prices in the app, and using interactive catalogs in stores to complete the purchase. The authors also found that the more channels were used, the more valuable Omni consumers became. For example, customers who used more than four channels spent 9% more in brick-and-mortar stores and 10% more on online channels than their

peers who used just one channel. Moreover, these customers made 23% more repeat purchases in stores and were likelier to recommend the company to family and friends.

Also, in American retail, Lee et al. (2019) used a research model to test Apple and Kroger customer engagement. Although they are different industries (the first in technology and the second in groceries), the two operate as emerging omnichannel retailers, and the results of the study demonstrated that the quality of integration of service channels positively influences the engagement of these companies' customers.

Companies need to implement a quality omnichannel strategy to serve new omnichannel consumers in the context of channel proliferation. According to Neslin (2022), managers need guidelines to develop and implement that strategy. The author lists ten key factors: "consumer behavior" and "marketing." On the consumer behavior side, the determining factors are as follows: consumer perceptions of integration, the impact of perceived integration on the company's results, multichannel customer profitability, customer segmentation, and shopping research. In the marketing field, the determinants are as follows: adding channels, cross-marketing effects, sharing tasks across channels, harmonized assortment, and harmonized pricing.

In Brazil, we observed a trend similar to that in the American market: the expansion of channels shaped consumer behavior. We affected the choice of channel strategy and relationship with the company. Research shows that the OCC (omnichannel consumer) behavior pattern is also present among domestic retailers (Fernandes, 2022). The author demonstrated that the type of adaptive selling chosen by the seller and the type of product are essential mediators for the decision of this type of consumer.

A global study by Criteo (2017) also identified omnishoppers in Brazilian retail: 79% of the 1,000 people interviewed were classified as having this behavior pattern. Among buyers, 85% preferred to buy online whenever possible, 76% liked buying in brick-and-mortar stores when they had time, 58% liked buying online to check out trends, and 54% bought online on new websites. Moreover, the research showed that retailers who opt for exclusively digital channels cannot fully serve this buyer profile since they consider brick-and-mortar stores necessary, especially when there is an immediate need for the product, the sales team is knowledgeable, and the location is convenient.

The evolution of this new pattern of consumer behavior increases the urgency of the omnichannel strategy for retailers. McKinsey (2017) presented key points requiring attention for managers in this segment: double the online presence, innovate the marketing strategy,

generate a safe shopping experience, reinvent the brick-and-mortar store, and have nimble management. Aranda et al. (2022) highlighted that such consumers have expectations about the clarity and quality of information available on the company's channels, the possibility of regretting the purchase, equivalent prices between channels, and seamless and perfect integration between all channels.

Some cases prove the benefits of implementing this channel integration strategy in Brazil: Magalu, Centauro, C&A, Samsung, and Apple (Borges, 2022). However, other Brazilian retailers still need help to make this strategic change.

When analyzing a young fashion company, Morais et al. (2019) found that the omnichannel strategy was only partially adopted after recognizing new market trends and customer behavioral changes. The company still needs to make its product inventory available online and supports online purchasing for in-store pickup. The same occurred with the restaurants in Santa Catarina that were analyzed by Lana et al. (2021): Managers recognized the importance of adapting and creating a more seamless experience but found many difficulties when implementing this new management.

2.2. Omnichannel consumption behavior in financial services

As seen in the previous sections, the channel integration strategy seeks to provide greater convenience and purchasing flexibility for a new pattern of behavior that uses all channels concurrently. In financial services, attempts to integrate service channels also come from a corporate effort to generate satisfaction and improve the customer experience (Alfayad, 2021).

Despite already finding literature on omnichannel consumer behavior in the retail industry, the literature on omnichannel consumer behavior in the financial services industry still needs to be improved. According to Zhou et al. (2020), three factors make applying findings from the retail industry to the financial services industry difficult. Firstly, the retail industry is a product-centric market, while companies in the financial segment tend to be more service-oriented. Secondly, customer behavior is more complex in financial services, given that multiple channels (branches, online, call centers, etc.) can coexist, and consumers have many more options for specific functions. Thirdly, the underlying mechanisms behind customers' omnichannel behavior may differ due to transaction types. In retail, brick-and-mortar stores can gain consumers' trust by offering the option of in-store returns. At the same time, this is unlikely to happen in the banking scenario due to differences in the business.

Even with such differences and the limited production of omnichannel consumer behavior in the industry, studies show that banks have made several adjustments to improve customer interaction (Mainardes et al., 2020). The number of financial transactions reached a record in 2021 due to the massive volume of transactions on digital channels. Currently, 8 out of every ten transactions in Brazil happen through one of these channels, 2/3 of which happen via mobile banking. To get closer to their customers, banks adapted their offer to WhatsApp, a channel that grew 531% between 2021 and 2022 (FEBRABAN, 2023).

The deregulations that have been occurring since 2017, such as Open Banking, the Instant Payment System (PIX), and the Regulatory SandBox (Barroso, 2020), should generate more openness and dynamism in the provision of services, making channel integration even more complex. Half of the banking institutions surveyed in France had yet to start making significant efforts, and only 1 of 10 was executing an omnichannel strategy (Kaabachi et al., 2021). In Germany, banks are fully transforming their distribution to an omnichannel system, breaking with existing structures and creating a more significant value experience for their customers (Menrad, 2020). In Brazil, research conducted by Mainardes et al. (2020) assessed banking customers in an omnichannel strategy and marketing context. The authors found that among the factors that most impacted customer choice was the quality of channel integration.

2.2.1 Credit unions

Credit unions are financial institutions formed by associations of people that offer financial solutions through a collectively owned enterprise (Sicredi, 2019). Created in Germany in the 19th century, the cooperative model for meeting financial needs is still expanding in international financial systems, increasingly assuming an essential role as an alternative for access to credit and other banking services for families and companies (Sicredi, 2019).

Credit unions are fundamental for financial inclusion for the Central Bank since they allow access in areas with low supply availability in the conventional system, multiply savings, and even reinvest some of their resources in the communities themselves (Campos Neto, 2019). The study on expanding the banking frontier demonstrated that as public banks have closed branches in more adverse locations, credit unions continue with their process of inclusive expansion (Sicredi, 2023). Another study on the impact of credit unions on the local economy demonstrated that after the installation of a credit union, there was a 5.6% increase in income per person, a 6.2% increase in the formal employment rate, and a 15.7% increase in entrepreneurship within the region (Sicredi, 2019).

Even in times of high digitalization, physical expansion remains the focus of credit unions. A study (Assunção, 2020) highlighted how credit unions differ materially from traditional banks by serving more rural locations, far from capital cities and less populated. Considering the difference between business and operating models, credit unions have the potential to open physical branches in 1.9 thousand municipalities, where 9.5 million Brazilians live, which are currently unviable for traditional banks (Assunção, 2020). Another study (Sicredi, 2023) assessed the relevance of physical service in 235 municipalities served exclusively by credit unions. The results demonstrate that the availability of products through digital channels is insufficient for adequate access. Close relationships in physical branches foster more significant use of solutions and promote better financial health, with growth in savings and decreased overdraft protection.

While large banks have been losing customers to new competitors and operating with a more digitalized system, credit unions have been progressively increasing the number of members, deposits, and physical presence (Gonçalves & Bressan, 2022).

3 Methodology and data description

Based on the evidence that credit unions have been increasing their relevance in the Brazilian financial services market, we selected a credit union to evaluate the specificities of omnichannel consumer behavior. The credit union is part of the Sicredi System and is present in 12 municipalities in the southern region of Rio Grande do Sul. It has 76,000 members, served by 19 branches in cities with at least 2.3 thousand inhabitants.

To identify whether omnichannel consumption behavior is present among the members of this union and how this behavior differs from the omnichannel consumption pattern already identified in the retail industry, the research carried out a case study with a descriptive approach and, subsequently, estimated a binary logit model.

The case study was based on distributing an online form to credit union members. The form was applied from July to September 2022, gathering personal questions about individuals' retail and financial services consumption. The collection was conducted via QRcode, and 529 answers were obtained.

Each individual's omnichannel behavior was identified by following Yurova et al. (2017) and Fernandes (2022): (1) *"I compared prices from different stores using the internet, mobile devices, catalogs, retail stores or other ways before finally deciding where to make my purchase,"* (2) *"I researched several online and retail stores before choosing where to make*

my purchase,” and (3) “I made an additional effort at the beginning of the product purchase to obtain information about it.” Respondents answered these questions based on frequency: never, rarely, occasionally, often, or very often. In this analysis, weights were assigned to each answer and those who responded on average, frequently, or very frequently were classified as **Brazilian Omnichannel Consumers**.

Once consumer behavior has been classified, around 60% of members can be considered omnichannel consumers. This proportion is similar to that observed by Fernandes (2022), who found that 64% of respondents were omnichannel consumers in the retail environment.

Regarding the characteristics of the individuals, the sample is mainly composed of men (57.28%); almost half (48.20%) of the sample is composed of millennials.¹ (people born between 1981 and 1996); just under a third (31.76%) are individuals from class E (who earn up to R\$ 2,423.00), and around 44.80% of cities have over 10,000 inhabitants².

Regarding respondents’ omnichannel behavior, although women are underrepresented in the sample (42.72%), they are slightly more represented in the proportion of consumers with omnichannel behavior than those with non- omnichannel behavior. The data trend also shows that younger people (Generation Z) represent a relatively higher proportion of omnichannel consumers (relative to non- omnichannel consumers) than older people (Baby Boomers). Furthermore, considering only the extremes of the income distribution, individuals whose income is higher seem to be more inclined to have omnichannel behavior than non-omnichannel behavior; that is, even if the proportion of Class A consumers is smaller, in relative terms, Class A members are more omnichannel than non-omnichannel, while Class E members present the opposite trend. Finally, all city clusters contain similar trends – around 60% of each cluster is omnichannel.

A logistic regression model was used to evaluate the effect of individuals’ characteristics on the likelihood of having omnichannel behavior. This model is used when the explanatory variable y , is discrete and qualitative (Wooldridge, 2001).

Assuming a sample of individuals $i = 1, \dots, N$, the outcome variable is a binary variable that takes the value 0 if the member does not have omnichannel behavior and 1 if the member has an omnichannel behavior. The logit model defines an accumulated logistic function for the likelihood of Y_i assuming the value 1:

¹ Based on the breakdown of BEI Educação (2021), Generation Z covers those born between 1997 and 2010 (12 to 25 years old); Generation Y covers those born between 1981 and 1996 (26 to 41 years old); Generation X covers those born between 1965 and 1980 (42 to 57 years old) and Baby Boomers are those born between 1946 and 1964 (58 to 76 years old).

² Cities were grouped according to population size – cities with more than 1,000 inhabitants up to 10,000, those with more than 10,000 inhabitants, and finally, those with more than 200,000 inhabitants.

$$P(Y = 1|X) = \frac{e^{X\beta}}{1 + e^{X\beta}}$$

As opposed to taking the value 0:

$$P(Y = 0|X) = 1 - \frac{e^{X\beta}}{1 + e^{X\beta}} = \frac{1}{1 + e^{X\beta}}$$

Regarding *itálico negrito maiúscula X*, the explanatory variables of the model and Betahe vectors of coefficient members with the explanatory variables are presented in Table 1 below.

Table 1

Explanatory variables adopted in binary logit

Attribute measured	Variables created	Variable names
Female member	A binary variable that defines the member’s gender. It assumes the value 0 for members who are men and 1 for women.	woman
Generation	Three binary variables to identify four generations: Generation Z (base category), Generation Y, Generation X, and Generation BB	generation_y, generation_x and generation_bb
Class by income	Four binary variables to identify five income classes: Class A, B, C, D, and E (base category)	class_A, class_B, class_C, class_D
Preference for retail channels	A binary variable that defines the member’s preference for online and offline channels when making retail purchases. It takes on a value of 0 for members who prefer brick-and-mortar stores and 1 for those who prefer e-commerce.	e_commerce
Relevance of the seller in retail	Two binary variables to identify three answers: the importance of the seller depends on the type of product or service in the retail industry, presence is essential, and presence is dispensable (base category)	depends_retail, indisp_retail
Channel preference	A binary variable that defines the member’s preference for online and offline channels when contracting the credit union’s services. It takes on a value of 0 for members who prefer physical branches and 1 for those who prefer digital channels.	digital
Relevance of the seller in the credit union	Two binary variables to identify three answers: the importance of the seller depends on the type of service, presence is essential, and presence is dispensable (base category)	depends_coop, indisp_coop

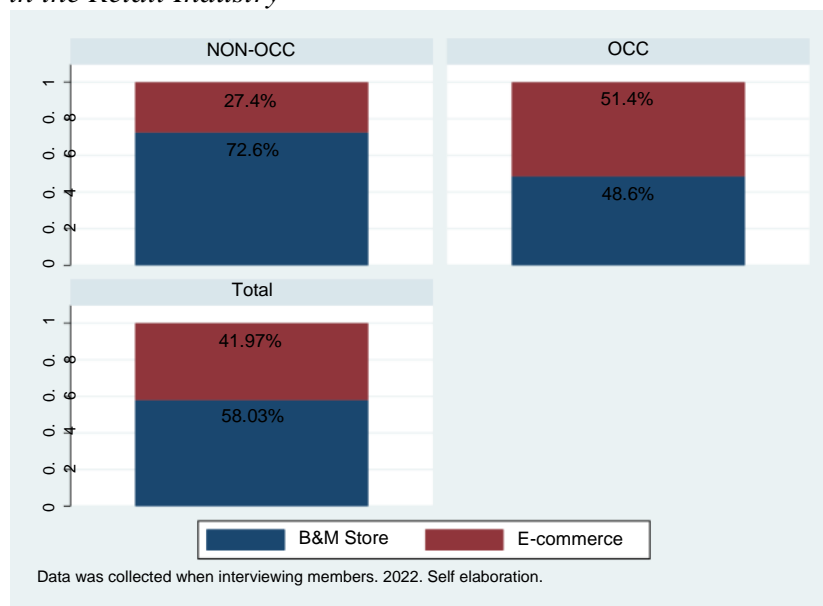
Source: Self elaboration.

4 Results

The results of this article are based on a descriptive and comparative analysis between the two segments (retail and credit union) and a probability analysis. Starting with the retail industry, Figure 1 analyzes individuals' preferences for physical or virtual channels (WhatsApp, telephone, internet) when purchasing.

Figure 1

Proportion of Consumers by Omnichannel Behavior and Channel Preference in the Retail Industry



When making retail purchases, 58.03% of respondents prefer the brick-and-mortar store. When analyzed by behavior, the results are divided, as among those with omnichannel behavior, the percentage is lower, with 51.40% opting for e-commerce. More than 70% of those with non-omnichannel behavior prefer the brick-and-mortar store. The results generally endorse the extent to which OCC behavior is linked to adopting multiple online and offline channels (Yurova et al., 2017).

Figure 2

Proportion of Consumers by Omnichannel Behavior and Opinion About the Importance of a Salesperson in the Retail Industry

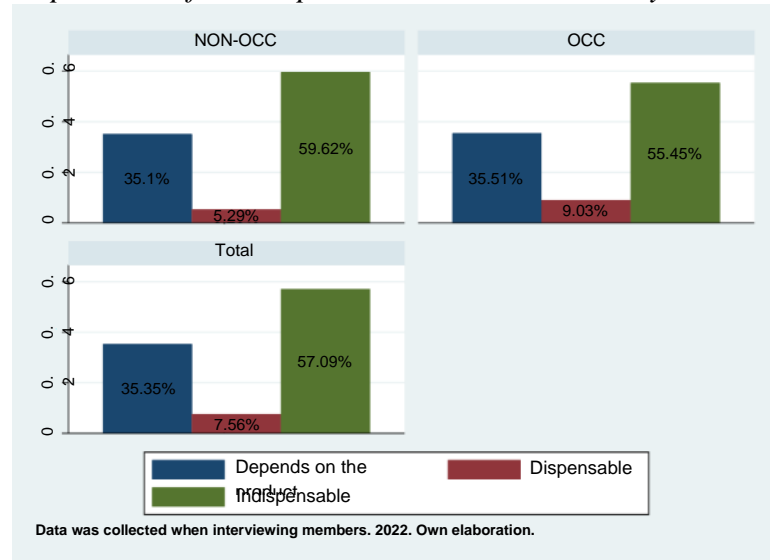


Figure 2 demonstrates the respondents' perception regarding the salesperson's role in a retail product or service purchase journey. When analyzing consumers' opinions on the importance of the salesperson, we observed that 57.09% consider the presence of a salesperson fundamental. In comparison, 42.91% answered that it depends on the product or service type (35.35%) or that they are dispensable (7.56%). The results stress the importance of the salesperson's role in retail and highlight that omnichannel customers also consider brick-and-mortar stores necessary, especially when there is an immediate need for the product, the sales team is knowledgeable, and the location is convenient (Criteo, 2017).

However, the percentage of consumers who consider sellers dispensable or potentially dispensable (depending on the type of product) is higher among omnichannel consumers. These results are consistent with other studies demonstrating that omnichannel consumer behavior is linked to greater research autonomy and a preference for the perception of control over the sales process (Fernandes, 2022). According to Yurova (2017), the seller's influence depends on the type of product (hedonic or utilitarian) and the need to implement adaptation strategies in sales.

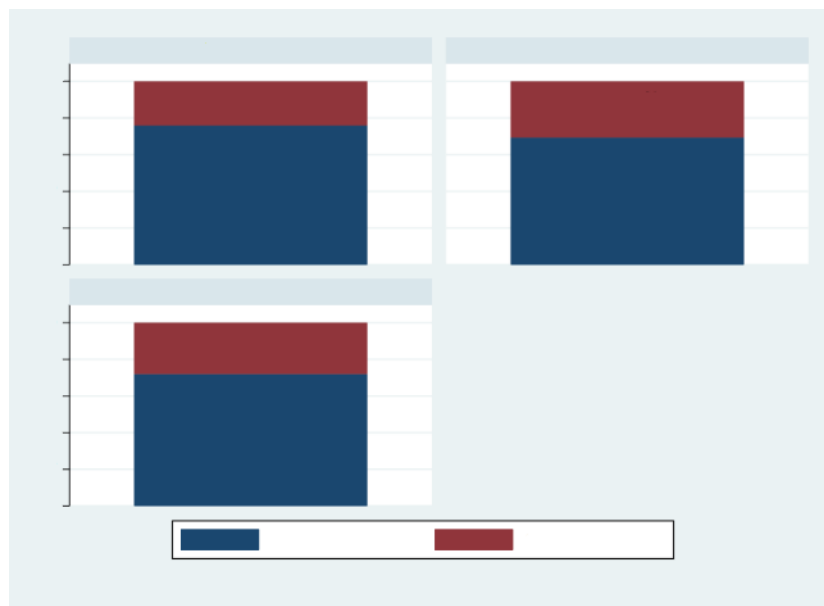
When comparing how these consumers with omnichannel consumer behavior in retail make their decisions about financial services in the credit union, some significant differences were found, mainly because the retail industry is a product-centric market. In contrast, institutions in the financial segment are service-oriented (Zhou et al., 2020). Online channels in

the banking industry differ regarding service management, security, relationships, and consumer decision-making (Beers, 2019).

According to Figure 3, over 72% of the sample prefers physical agencies to make a purchase. This result is no different when comparing the omnichannel behavior of credit union members. This preference for physical channels is corroborated by research by Zhou et al. (2020), who indicated that although routine transaction services (bank statements, for example) are quickly migrating to digital channels, most customers still prefer face-to-face interactions when looking for more complex products.

Figure 3

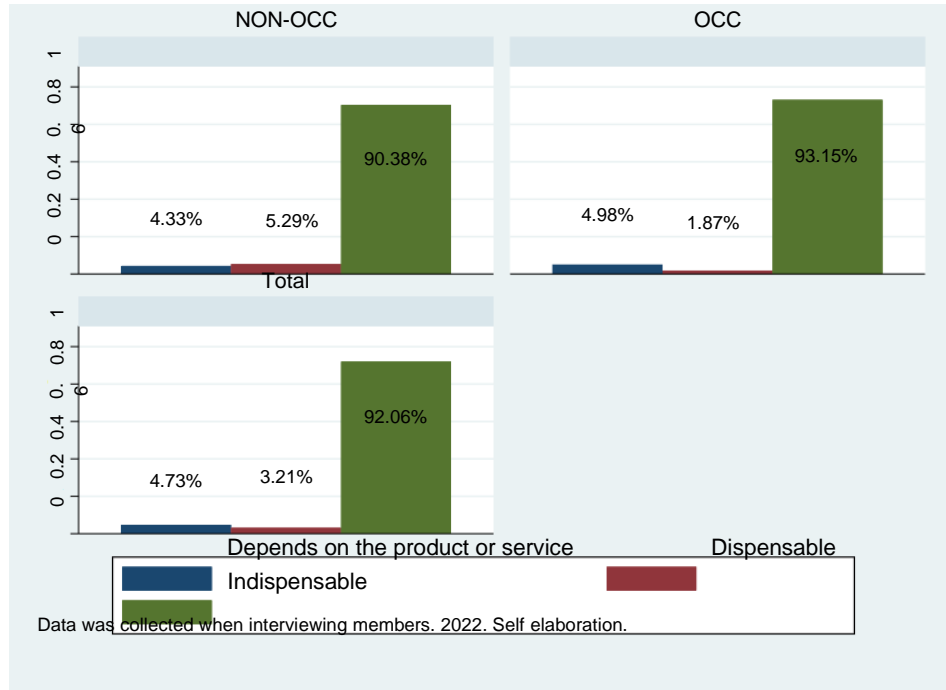
Proportion of Consumers by Omnichannel Behavior and Channel Preference in the Financial Industry



Even though most members who prefer digital channels are OCCs, the preference for physical branches in the sample is very noticeable. Figure 4 confirms that the credit union members see value in this local service offering focused on a closer relationship. When analyzing the effect of the physical channel in the municipality of residence of the interviewees between 2018 and 2021, Sicredi (2023) concludes that the establishment of a physical agency in the municipality of residence fosters greater use of solutions, also indicating that the availability of products via digital channels is insufficient for adequate access by agents.

Figure 4

Proportion of Consumers by Omnichannel Behavior and Opinion on the Importance of a Salesperson in the Financial Industry



In addition to preferring service in a physical branch, more than 92% of respondents consider the people who provide service and relationships in the credit union indispensable. This preference is slightly higher among OCCs (93%), but the proportion does not change the relevance of this channel. Unlike in retail, members with omnichannel consumer behavior at the trade union believe that human relationships are a significant differential. Such data corroborates other research demonstrating that the bank's digital services are still perceived as a complement and not a substitute for physical branches (Hernando & Nieto, 2007).

In Table 1, the estimate of the binary logit based on the behavior of members (OCC or NOT OCC) was carried out to verify the significance of the conclusions reached up to this point in the work. The results were significant only for the variables of the members' generation, preference for retail channels, and importance of the salesperson in the retail industry and the credit union.

Table 1

Binary Logit Regressions on the Probability of Members Having Omnichannel Behavior. Brazil, 2022

Oman	Coef.	St.Err.	t-value	p-value	[95% Conf Interval]	Sig
woman	0.279	0.201	1.38	0.166	-0.116 0.674	
generation_y	-0.638	0.295	-2.16	0.031	-1.217 -0.059	**
generation_x	-0.558	0.32	-1.74	0.081	-1.184 0.069	*
generation_bb	-0.693	0.483	-1.44	0.151	-1.639 0.252	
class_A	0.602	0.458	1.32	0.188	-0.295 1.498	
class_B	0.555	0.433	1.28	0.199	-0.292 1.403	
class_C	0.209	0.262	0.80	0.426	-0.306 0.723	
class_D	0.153	0.249	0.62	0.538	-0.335 0.642	
e_commerce	0.951	0.207	4.60	0	0.546 1.356	***
depends_retail	-0.834	0.456	-1.83	0.067	-1.727 0.059	*
indisp_retail	-0.734	0.452	-1.62	0.105	-1.62 0.153	
digital	0.096	0.228	0.42	0.674	-0.351 0.543	
depends_coop	1.238	0.728	1.70	0.089	-0.189 2.666	*
indisp_coop	1.215	0.599	2.03	0.042	0.042 2.388	**
Constant	-0.182	0.622	-0.29	0.77	-1.401 1.038	
Mean dependent var		0.607		SD dependent var		0.489
Pseudo r-squared		0.065		Number of obs		529
Chi-square		46.166		Prob > chi2		0.000
Akaike crit. (AIC)		692.858		Bayesian crit. (BIC)		756.923

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

Source: Data was collected based on interviews with trade union members. Own preparation, 2022.

Regarding the member's characteristics, being from Generations Y or X denotes a negative effect on the probability of the member having OCC behavior. In other words, being older reduces the likelihood of a member having omnichannel behavior compared to younger members (Generation Z). Unlike the coefficient related to Generation Y, the coefficient for Generation X is only significant at the 10% level. Field (2018) states that a $p < 0.10$ can be considered significant in binary logistic regression models, as it demonstrates a trend or preliminary evidence of a significant relationship.

Regarding the retail industry, the preference for e-commerce increases the probability of the member having OCC behavior, a result already evidenced in previous analyses. Moreover, the fact that the importance of the seller depends on the type of product or service reduces the likelihood of the member having omnichannel behavior compared to those who find the salesperson's role dispensable. This result is contrary to that found in the credit union, as the coefficient shows that the seller's importance depends on the type of service provided, which increases the likelihood of the member having omnichannel behavior in the credit union analyzed. Complementarily, finding the salesperson indispensable in the credit union also increases the probability of engaging in OCC behavior compared to those who find the

salesperson's role dispensable. This result is similar to that highlighted by Zhou et al. (2020), who suggested that more frequent face-to-face interactions with branch employees increase the likelihood of customers gaining knowledge and learning to use more channels, increasing their omnichannel banking behaviors.

As already seen in the descriptive analyses, there is a contrast between the industries, especially in the importance of human service among the credit union's members. Such evidence reinforces the need to be careful when implementing digital accounts in the financial inclusion process carried out by credit unions. According to Sicredi (2023), a portion of the population still needs the physical service network due to a lack of internet or cell phone access.

5 Discussion of results

The exponential growth of channels, ease of access for customers, and fast technological evolution have created an omnichannel context that affects many fields of research (Wang, Zheng & Liu, 2021). Reflecting on the adequacy and integration of channels in such a new reality is not a challenge exclusive to the marketing department or retail companies. (Ribeiro & Cappellozza, 2022; Kayapinar, 2020).

Aubrey & Judge (2012) stated that the "new normal" was this environment characterized by an increasingly demanding, intelligent, value-oriented consumer in search of an "omnichannel" experience. Over time, researchers confirmed that customers are shaping their consumer behavior for an "all-channel" reality (Crespo et al., 2022; Hu & Tracogna, 2020; Verhoef, Kannan, & Innan, 2015).

Sopadjieva, Dholakia, and Benjamin (2017) stated that Omniconsumers are valuable and, since they use more channels, they spend more in brick-and-mortar stores and digital channels. In Brazil, Omnishoppers accounted for 79% of the people interviewed. These buyers preferred to buy online but considered brick-and-mortar stores necessary, especially when there was an immediate need for the product, the sales team was knowledgeable, and the location was convenient (Criteo, 2017).

Fernandes (2022) identified Brazilian Omnichannel Consumers in retail as "ubiquitous" customers who can interact with several channels simultaneously and highly value the perception of control over the purchasing process. The financial industry already has research that points to similar behavior (Zhou et al., 2020). However, to date, no studies have been found analyzing omnichannel consumer behavior in credit unions in Brazil.

The results demonstrate that this pattern of consumer behavior is also present among credit unions. In the group assessed, 60% were classified as Brazilian Omnichannel Consumers, and all city clusters contain similar trends.

The analysis of individuals' characteristics showed two significant trends: the younger you are and the higher your income, the greater the presence of this behavior pattern. The first trend was validated in the binary logit analysis when we verified that the older the individuals, the less likely they are to have omnichannel behavior. The second trend was not significant in the statistical probability analysis. In other words, we cannot infer that the higher the income, the greater the probability of the omnichannel behavior.

As mentioned, current literature has already pointed out essential differences between the retail and financial services industries, especially in business - the retail industry is a product-centric market. In contrast, companies in the financial segment tend to be more service-oriented (Zhou et al., 2020).

In the retail industry, preference occurs since buying products on digital channels is more convenient due to the many options available and the simplicity of comparing prices and purchase reviews. In the financial services industry, digital channels differ regarding service management, security, relationships, and consumer decision-making (Beers, 2019).

However, when comparing omnichannel consumer behavior between industries, the results showed unique differences, which can generate an expansion in debates on channel integration. In retail, omnichannel consumers use channels concurrently to make their purchases, but the preference, on average, is for the digital channel: e-commerce. This trend was verified in the binary logit analysis, where we identified that the preference for e-commerce increases the likelihood of the individual having omnichannel consumption behavior. In the financial services industry, the convenience in the relationship with the credit union is correlated to the bond created with employees at the physical branch, as more than a third of respondents with omnichannel behavior still prefer the physical channel. This result confirms other studies in the segment on the differences between credit unions (Sicredi, 2023).

Salespeople's important role in this business can explain the preference for physical channels. Through logit, it is possible to verify that finding the seller indispensable increases the probability of this consumer having an omnichannel consumption behavior. Such a result also confirms the segment's studies on the financial effects of this link created in credit union branches (Campos Neto, 2019).

6 Managerial implications

Understanding Brazil's regional and social differences can help managers working in financial services define the best channel strategy for that location. With a strong trend toward digitalizing relationship channels in banks (FEBRABAN, 2022), credit unions have been growing in the opposite direction (Sicredi, 2023).

The research results confirm studies in the financial cooperative industry (Assunção, 2020), which state that many consumers will still not be well served exclusively through digital channels. Unlike large cities, where traveling to a physical location is more complex, in smaller and more rural cities, the “cost” for customers of going to a physical branch seems to be lower. This affects the customers' propensity to use this channel and their perception of its value.

Considering the increase in competition and the continuous industry deregulation (Barroso, 2020), it is incumbent upon the managers of large banking networks to make a deeper assessment of the best combination of channels per region. Considering the local impact of credit unions (Sicredi, 2019) and the relevant role of the sellers identified in this research, we estimated that financial cooperatives could still grow a lot, occupying a significant space where bank branches no longer have physical channels.

Retail managers and those in other segments are responsible for applying a segmentation analysis focused on channel preferences. There are still a few examples of companies in Brazil that have adjusted to meet this new and increasingly relevant omnichannel consumption pattern (Borges, 2022). Credit union managers must understand well the reasons that differentiate them from their competitors to take advantage of the advancement of the omnichannel consumption pattern.

In this case, the study demonstrates that the digitalization of relationship channels cannot occur at the expense of physical contact. Furthermore, since Brazilian Omnichannel Consumers (Fernandes, 2022) will be present in other industries, regardless of how remote the municipality is, defining the best channel integration strategy will depend on a better knowledge of what customers consider valuable in that business and that region.

7 Final considerations

This study contributes to the literature in three ways. First, it expands the theory on omnichannel consumer behavior and analyzes this phenomenon in a relevant and still unexplored industry. When answering the research question: “Is omnichannel consumer

behavior present in credit unions?” we can confirm that omnichannel consumers are also present in credit unions, just as other research has shown (Crespo et al., 2022; Fernandes, 2022; Hu & Tracogna, 2020; Fernandes, 2018; Yurova et al., 2017; Verhoef, Kannan, & Innan, 2015).

Furthermore, the results demonstrated that the individual characteristics of consumers are essential. By answering the second research question, we proved that the probability of credit union members engaging in omnichannel behavior increases when they are younger. This significant trend could foster new studies in the field and influence channel investment decisions in the industry.

Secondly, the results demonstrate that Brazilian Omnichannel Consumers (Fernandes, 2022) have different consumption behaviors when comparing the product retail and financial industries. The business and operating model of financial cooperatives serves a relevant and growing segment in Brazil.

The evaluated credit union can serve as a case to be replicated in new studies on omnichannel consumer behavior. It is necessary to evaluate what causes this strong bond in the relationship with members more deeply. Salespeople play a crucial role in this commercial context, operating as an information channel and a partner who supports and educates customers in their decision-making process about financial products and services. This trend goes against other studies on retail omnichannel consumer behavior (Shankar et al., 2021; Mende & Noble, 2019; Fernandes, 2018), which points to a seller losing relevance due to technological evolution.

Moreover, finally, the results could open a new field of research in Brazil, encouraging other researchers to evaluate how Brazilian Omnichannel Consumers (Fernandes, 2022) behave in segments that are still unexplored in current literature, thus contributing to more managers being able to better direct their channel integration strategy in an omnichannel consumption reality.

8 Limitations and future research

Although omnichannel consumer behavior is represented similarly in all municipalities evaluated, the fact that the credit union evaluated is focused on tiny cities (on average) may represent a limitation in replicating the research in larger centers. Moreover, data collection carried out by QR CODE can limit access to more conservative members who are not very “familiar” with new technologies.

Part of the results obtained in the omnichannel consumer behavior pattern identified in the credit union may have been stimulated by the union itself, as this is one of its main differentials in gaining competitiveness over traditional banks investing in digitalizing their services.

Considering these limitations, future research can compare the Brazilian Omnichannel Consumer (Fernandes, 2022) in the same financial services segment, geographically expanding its analysis to cities where customers’ perception of the “cost” of travel is higher. The objective of such expansion will be to obtain more representative samples of the population and a better comparison between institutions within the same industry.

This comparison will be necessary to verify whether credit unions and banks converge in the same direction indicated by this study. Since credit unions focus on the physical relationship with their members to differentiate themselves from other financial institutions, diversifying channels for data collection will also be important in future studies.

Authors' contribution

Contribution	Fernandes, R. B.	Lima, I. F. M.	Serralvo, F. A.
Conceptualization	X	X	----
Methodology	X	X	X
Software	----	X	----
Validation	X	X	X
Formal analysis	X	X	X
Investigation	X	X	----
Resources	X	X	X
Data Curation	X	X	----
Writing - Original Draft	X	X	----
Writing - Review & Editing	X	X	X
Visualization	X	X	----
Supervision	X	----	----
Project administration	X	----	----
Funding acquisition	X	----	----

References

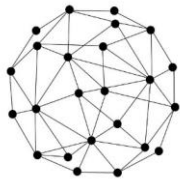
- Alfayad, F. S. (2021). The Impact of Bank Performance Towards Technology and Marketing Strategy on Omni-Channel Adoption in Saudi Banking Sector. *Cuadernos de Economía*, 44(124), 33-41.
- Aranda, E., Bastos, T. E., Freitas, V., & De Paula, V. (2022). Fatores que influenciam a compra omnichannel: Um estudo exploratório com omnishoppers em Uberlândia/MG. *Teoria E Prática Em Administração*, 12(2). <https://doi.org/10.22478/ufpb.2238-104X.2022v12n2.61236>.
- Assunção, J. (2020). Benefícios do Cooperativismo de Crédito: impacto sobre a bancarização. *Sicredi*: junho, 2020.
- Aubrey, C., & Judge, D. (2012). Re-imagine retail: Why store innovation is crucial to a brand's growth in the 'new normal,' digitally connected, and transparent world. *Journal of Brand Strategy*, 1(1), 31–39.
- Barroso, L. C. (2020). *Tecnologia Bancária: Análise 2011 a 2019*. Informe ETENE: Banco do Nordeste, 5(15), https://www.bnb.gov.br/s482-dspace/bitstream/123456789/803/1/2020_INET_15.pdf
- Beers B. (2019). Internet banks: Pros and cons. *Investopedia*. <https://www.investopedia.com/articles/pf/11/benefits-and-drawbacks-of-internet-banks.asp>
- Bei Educação (2021). *Gerações X, Y, Z e Alfa: como cada uma se comporta e aprende*. BEI Educação. <https://beieducacao.com.br/geracoes-x-y-z-e-alfa-como-cada-uma-se-comporta-e-aprende>
- Bernardino, E., Pacanowski, M., Kkoury, N., & Reis, U. (2011). *Marketing de Varejo*. FGV.
- Bhagat, R., Chauhan, V. and Bhagat, P. (2023). We are investigating the impact of artificial intelligence on consumer's purchase intention in e-retailing. *Foresight*, Vol. 25 No. 2, pp. 249-263. <https://doi.org/10.1108/FS-10-2021-0218>.
- Borges, G. (2022). Os desafios do marketing omnichannel. *GV Executivo*. 21(1), 42–47. <https://doi.org/10.12660/gvexec.v21n1.2022.85516>
- Cai, Y.-J.; Lo, C.K.Y (2020). Omni-channel management in the new retailing era: A systematic review and future research agenda. *Int. J.Prod. Econ.* 2020, 229, 107729.
- Campos Neto, R. (2019, junho). *Cooperativismo de Crédito*. Banco Central do Brasil: Agenda BC. <https://www.confabras.coop.br/blog/lancamento-do-programa-desafios-2022-do-bc/>
- Carminatti, G., Stettiner C., Formigoni, A., Brito, M., Junger, A., & Moia, R. (2020). Varejo omnichannel: desafios na visão de empresas brasileiras. *Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco - REMIPE*, 6(1), 48-68. <https://doi.org/10.21574/remipe.v6i1.171>

- Herrero-Crespo, A., Viejo-Fernández, N., Collado-Agudo, J. and Sanzo Pérez, M.J. (2022). Webrooming or showrooming is the question of explaining omnichannel behavioral intention through the technology acceptance model and exploratory behavior. *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 26 No. 3, pp. 401-419.
- Criteo (2017). *The Shopper Story BR 2017: Um estudo global do varejo em tempos de transformação – do ponto de vista de 10.000 consumidores*. Criteo.
https://www.criteo.com/br/wpcontent/uploads/sites/5/2017/12/TheShopperStory_BR.pdf
- Dethlefs, C., Ostermeier, M., & Hübner, A. (2022). Rapid fulfillment of online orders in omnichannel grocery retailing. *EURO Journal on Transportation and Logistics*, 11, 100082. <https://doi.org/10.1016/j.ejtl.2022.100082>
- Federação de Bancos do Brasil FEBRABAN (2022). *Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2022*. Volume 1: Tendências em Tecnologia.
https://cmsarquivos.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/pesquisa-febraban-2022-vol-1_SE.pdf
- Federação de Bancos do Brasil FEBRABAN (2023). *Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2023*. Volume 2: Tendências em Tecnologia.
<https://cmsarquivos.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Pesquisa%20Febraban%20de%20Tecnologia%20Banc%C3%A1ria%202023%20-%20Volume%202.pdf>
- Fernandes, R. B. (2018). *A gestão de vendas pessoais no Varejo Omnichannel: O caso da Livraria Cultura*. Dissertação (Mestrado em Administração), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.
- Fernandes, R. B. (2022). Consumidores omnichannel brasileiros. In Senhora, E. M. (Org.). *Os paradigmas da administração: princípios e contextos*. Atena.
- Field, Andy. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. (5th ed.).
- Gonçalves, C. M., & Bressan, V. G. F (2022). O impacto da livre admissão de associados no desempenho econômico-financeiro de cooperativas de crédito. *XLVI Encontro da ANPAD - EnANPAD*.
- Grewal, D., Gauri, D. K., Roggeveen, A. I., & Sethuraman, R. (2021). Strategizing Retailing in the New Technology Era. *Journal of Retailing*, 97(1), 6-12.,
<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2021.02.004>.
- Hajdas, M., Radomska, J., & Silva, S. C. (2022). The omni-channel approach: A utopia for companies? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 65, 102131.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102131>
- Hernando I, Nieto, M. J. (2007). Is the Internet delivery channel changing banks' performance? The case of Spanish banks. *J. Banking Finance* 31(4), 1083–1099.
<https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2006.10.011>


- Hu, Tun-I, Tracogna, A. (2020). Multichannel customer journeys and their determinants: Evidence from motor insurance, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 54.
- Kaabachi, S., Mrad, S. B., Fiedler, A., & Kpossa, M. R. (2021). The Role of Personal Innovativeness in French Omnichannel Banking. *Journal of Euromarketing*, 30, 72 - 94.
- Kaczorowska-Spychalska, D. (2017). Consumer perspective of omnichannel commerce. *Management*, 21(2), 95–109. <https://doi.org/10.1515/manment-2017-0007>
- Kozlenkova, I., Hult, G., Lund, D., Mena, J., & Kekec, P. (2015). The role of marketing channels in supply chain management. *Journal of Retailing*. 91(4), 586-609. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.03.003>
- Lana, J., Partyka, R. B., Lana, J., & Silva, M. K. (2021). Percepção e desafios da gestão omnichannel: um estudo no setor de restaurantes. *Revista de Administração Unimep*, 19(3), 49-73.
- Lee Z., Chan, T., Chong, A., & Thadani, D. (2019). Customer engagement through omnichannel retailing: The effects of channel integration quality. *Industrial Marketing Management*, 77, 90-101. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.12.004>
- Li, Q., Lou, H., Xie, P., Feng, X., & Du, R. (2015). Product whole life-cycle and omnichannels data convergence oriented enterprise networks integration in a sensing environment. *Computers in Industry*.70, p. 23–45. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2015.01.011>
- Mainardes, E. W., Rosa, C. A. D. M., & Nossa, S. N. (2020). Omnichannel strategy and customer loyalty in banking. *International Journal of Bank Marketing*, 38(4), 799-822.
- McKinsey (2017). *Think omnichannel, not multichannel*. McKinsey & Company.
- Martins, M. V. (2022). Enquanto os bancos fecham agências, as cooperativas de crédito abrem. *Economia SC*: <https://economiasc.com/2022/06/02/enquanto-os-bancos-fecham-agencias-as-cooperativas-de-credito-abrem/>.
- Mende, M., & Noble, S. (2019). Retail Apocalypse or Golden Opportunity for Retail Frontline Management? *Journal of Retailing* 95/2, S. 84-89. DOI: <https://doi.org/DOI:10.1016/j.jretai.2019.06.002>.
- Menrad, M. (2020). Systematic review of omni-channel banking and preview of upcoming developments in Germany. *Innovative Marketing*. [http://dx.doi.org/10.21511/im.16\(2\).2020.09](http://dx.doi.org/10.21511/im.16(2).2020.09)
- Morais, A. S A., Hoeckesfeld, L., Sarquis, A. B., & Mussi, C. C. (2019). Omnichannel como estratégia de inovação no varejo de moda jovem no Brasil. *Revista Brasileira de Marketing*, 18(2), 264-291. <https://doi.org/10.5585/remark.v18i2.3942>


- Neslin, S. A. (2022). The omnichannel continuum: Integrating online and offline channels along the customer Journey. *Journal of Retailing*, 98(1), 111–132.
<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2022.02.003>
- Ribeiro, G. P., & Cappelozza, A. (2022). Transformação Digital dos Canais de Atendimento a Clientes de uma Instituição Financeira no Brasil. *XLVI Encontro da ANPAD - EnANPAD 2022*.
- Rigby (2011). The Future of Shopping. *Harvard Business Review*, 89(12), 65-76.
- Roggeveen, A. L., & Sethuraman, R. (2020). How the COVID-19 Pandemic May Change the World of Retailing. *Journal of Retailing*, 96(2), 169-171.
<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.04.002>
- Rosa, M. (2012). *Omni-channel retailing: is it "order online pickup in store" service viable in the portuguese grocery industry?* Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Católica Portuguesa, FCEE, Lisboa.
- Shankar, V., Kalyanam, K., Setia, Pankaj., Golmohammadi, A., Tirunillai, S., Douglass, T., Hennessey, J., Bull, J.S., Waddoups, R. (2021). How Technology is Changing Retail. *Journal of Retailing*. Vol 97(1), March 2021, Pages 13–27.
- Sicredi (2019). *Benefícios econômicos do cooperativismo de crédito na economia brasileira*. Relatório técnico: Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas, dezembro de 2019.
- Sicredi (2023). *Benefícios do Cooperativismo de Crédito: A efetividade do cooperativismo*.
https://www.sicredi.com.br/media/produtos/filer_public/2023/06/15/beneficios_do_coop_de_credito_efetividade_do_coop_abril23.pdf.
- Silva, S. C., Martins, C. C., & Sousa, J. M. (2019). Omnichannel approach: Factors affecting consumer acceptance. *Journal of Marketing Channels*.
<https://doi.org/10.1080/1046669X.2019.1647910>
- Sneader, K., & Singhal, S. (2021). *The Next Normal Arrives Trends that Will Define 2021- and Beyond*. McKinsey
- Sopadjieva, E., Dholakia, U., & Benjamin, B. (2017). A study of 46,000 shoppers shows that omnichannel retailing works. *Harvard Business Review*, 3, 1-2.
- Sousa, R., & Voss, C. A. (2006). Service Quality in Multichannel Services Employing Virtual Channels. *Journal of Service Research*, 8(4), 356-371.
<https://doi.org/10.1177/1094670506286324>
- Trento, D. (2017). *As instituições financeiras cooperativas e a identificação com os nativos digitais: as perspectivas do Sicredi*. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

- Valentini, S. Neslin, S. A., & Montaguti, E. (2020). Identifying omnichannel deal-prone segments, their antecedents, and their consequences. *Journal of Retailing*, 96(3), 310-327. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.01.003>
- Verhoef, P., Kannan, P., & Innan, J. (2015). From multichannel retailing to omnichannel retailing: introduction to the special issue on multichannel retailing. *Journal of Retailing*. 91(2), 174-181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>
- Wang, J., Zheng, B., & Liu, H. (2021). Satisfying consumers all around: a multidisciplinary view of omnichannel retail. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 121 No. 1, pp. 158–171.
- Wooldrige, J. M. (2001). *Econometric Analysis of Cross Section and Panel Data*. The MIT Press, 1(1). <https://ideas.repec.org/b/mtp/titles/0262232197.html>
- Yurova, Y., Rippé, C. B., Weisfeld-Spolter, S., Sussan, F., & Arndt, A. (2017). Not all adaptive selling to omni-consumers is influential: The moderating effect of product type. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 271-277. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.01.009>
- Yuruk-Kayapinar, P. (2020). Digital Consumer Behavior in an Omnichannel World. Dirsehan, T. (Ed.) *Managing Customer Experiences in an Omnichannel World: Melody of Online and Offline Environments in the Customer Journey*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 55-73.
- Zhou, M., Geng, D., Abhishek, V., & Li, B. (2020). When the Bank Comes to You: Branch Network and Customer Omnichannel Banking Behavior. *Information Systems Research* 31(1):176–197. <https://doi.org/10.1287/isre.2019.0880>



COMPORTAMENTO DE CONSUMO OMNICHANNEL EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO: DIFERENÇAS EM RELAÇÃO AO VAREJO E IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS PARA INTEGRAÇÃO DE CANAIS.

 **Renato Braga Fernandes**
ISE Business School
São Paulo, SP- Brasil

 **Isabela Fernandes Matos Lima**
ISE Business School
São Paulo, SP- Brasil

 **Francisco Antonio Serralvo**
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC/SP
São Paulo, SP- Brasil

Objetivo: Identificar se o comportamento de consumo *omnichannel* está presente nas cooperativas de crédito, verificar como ele se diferencia do comportamento de consumo no varejo brasileiro e analisar as suas implicações estratégicas para integração de canais.

Design/metodologia/abordagem: A pesquisa realizou um estudo de caso com abordagem teórica, descritiva e econométrica com base em 529 respostas coletadas durante os meses de julho a setembro de 2022, entre os associados de uma cooperativa de crédito.

Originalidade: O estudo preencheu uma lacuna importante da literatura atual. Apesar da relevância crescente do papel das cooperativas de crédito no Brasil, não foi encontrado nenhum estudo com foco em comportamento de consumo *omnichannel*.

Resultados: Os resultados revelam que o comportamento de consumo *omnichannel* também está presente nas cooperativas de crédito e quando os Consumidores *Omnichannel* (OCC) são comparados com o padrão de consumo no varejo, os resultados diferem significativamente.

Contribuições: Os resultados são importantes para o avanço da teoria sobre comportamento de consumo *omnichannel* porque preenchem uma lacuna em uma área específica e importante do setor de serviços financeiros brasileiro. Como a produção acadêmica sobre as cooperativas de crédito ainda é incipiente, a demonstração das diferenças deste tipo de comportamento pode ampliar a pesquisa no campo. Além disso, os resultados podem ajudar executivos do segmento bancário, e de outros segmentos, a direcionar melhor sua estratégia de integração de canais em uma realidade de consumo *omnichannel* brasileira.

Palavras-chave: Consumidores *omnichannel*. Varejo *omnichannel*. Integração de canais. Serviços financeiros. Cooperativa de crédito.

Como citar

American Psychological Association (APA)

Fernandes, R. B., Lima, I. F. M., & Serralvo, F. A. (2024, abr./jun.). Comportamento de consumo omnichannel em cooperativas de crédito: diferenças em relação ao varejo e implicações estratégicas para integração de canais. *Revista Brasileira de Marketing – ReMark*, 23(2), 818-843. <https://doi.org/10.5585/remark.v23i2.24318>



1 Introdução

O varejo é um setor dinâmico que já passou por muitas mudanças; do surgimento das lojas de departamentos há um século e meio atrás, a aplicação de inteligência artificial para ajudar os consumidores a escolherem a melhor alternativa possível, em menos tempo, a um custo acessível (Bhagat et al., 2023). Atualmente existem três forças que estão desafiando as empresas deste setor: a proliferação de canais, os novos tipos de segmentação dos consumidores baseados em preferências de canal e a adoção de um gerenciamento *omnichannel* (Valentini et al., 2020).

Segundo Kaczorowska, & Spsychalska (2017), o termo "*omnichannel*", que significa "todos os canais", foi mencionado pela primeira vez por Aubrey & Judge (2012) e Rigby (2011) para descrever um ambiente de varejo que exigia uma estratégia de integração de canais. Atualmente, existem estudos que comprovam que essa estratégia pode ser benéfica para as empresas (Cai & Lo, 2020; Kozlenkova et al. 2015; Li et al., 2015). Mas também existem outros que demonstram que implementá-la não é tão fácil devido à complexidade da tarefa (Silva et al., 2019), desafios culturais (Carminatti et al., 2020), barreiras operacionais (Hajdas et al., 2022), entre outros fatores.

Apesar das dificuldades, o esforço para implementar uma estratégia de integração de canais parece inevitável. Pesquisas sugerem que os clientes já moldaram seu comportamento para esta realidade *omnichannel* (Crespo et al., 2022; Hu & Tracogna, 2020; Verhoef, Kannan, & Innan, 2015). De acordo com Yurova et al. (2017) este comportamento é definido como *OmniChannel Consumers* (OCC): um segmento de consumidores que adquirem produtos e serviços por meio de uma série de canais, de lojas físicas a canais digitais, de maneira alternada e simultânea, não dependendo tanto dos vendedores como fonte de informação e escolhendo quando é mais conveniente deslocar-se até os pontos físicos. É um consumidor "onipresente", pois tem a capacidade de interagir com diversos canais ao mesmo tempo. No Brasil, foi identificado que eles conhecem bem as especificações de produtos e preços a partir de uma ampla variedade de fontes de informação, e por isso, eles valorizam muito a percepção de controle do processo de compra (Fernandes, 2022).

Assim como no setor de varejo, o contexto *omnichannel* é um tema relevante e atual na literatura do setor bancário e de serviços financeiros do Brasil (Ribeiro & Cappelozza, 2022).

A proliferação de canais, o incremento da oferta de produtos concorrentes e os investimentos massivos em digitalização, aumentaram muito a expectativa dos clientes em torno da velocidade, disponibilidade, percepção de segurança e eficiência dos serviços

financeiros (Federação Brasileira de Bancos [FEBRABAN], 2022). As pesquisas da FEBRABAN demonstram que houve uma migração massiva do relacionamento dos bancos de varejo com os seus clientes para canais digitais, gerando uma forte reestruturação dos negócios bancários.

Enquanto estas mudanças ocorrem, observamos duas forças em sentidos opostos: enquanto grandes bancos fecham agências físicas, as cooperativas de crédito abrem novos pontos de atendimento (Martins, 2022). Este movimento parece não fazer sentido quando se olha para a evolução do negócio bancário: entre 2016 e 2022 a composição das transações bancárias por tipo de canal passou de 52% em canais digitais, 33% em canais físicos e 15% em pontos de venda no comércio, para 77% em canais digitais, 8% em canais físicos e 15% em pontos de venda do comércio (FEBRABAN, 2023).

Embora já existam pesquisas no setor bancário e de serviços financeiros que demonstram como o comportamento de consumo dos clientes está sendo adaptado para esta nova realidade *omnichannel*, nenhum estudo foi encontrado com foco em comportamento de consumo *omnichannel* e integração de canais entre as cooperativas de crédito brasileiras. Por este motivo, esta pesquisa busca preencher um *gap* na literatura atual ao responder às seguintes questões: O comportamento de consumo *omnichannel* está presente nas cooperativas de crédito? Quais as semelhanças e diferenças deste padrão de comportamento com o que já foi identificado no varejo? O objetivo é explorar essa lacuna, identificando se o comportamento de consumo *omnichannel* está presente entre os associados de uma cooperativa de crédito.

As respostas para estas perguntas são importantes para decidir a melhor forma de dispor seus canais, favorecendo o relacionamento e a experiência que os associados da cooperativa esperam. Se antes da pandemia do COVID-19 a dinamicidade no mercado já forçava os varejistas *omnichannel* a repensarem as suas estratégias de integração de canais (Grewal et al. 2021), agora a transformação digital tornou este desafio importante para muitos outros setores (Kayapinar, 2020).

As cooperativas de crédito são instituições financeiras que operam no setor bancário como um importante mecanismo de inclusão para indivíduos que residem em regiões mais pobres, isoladas e menos urbanizadas do país (Assunção, 2020). Com uma estrutura e finalidade diferentes dos bancos convencionais, elas oferecem soluções financeiras a partir dos princípios do cooperativismo: adesão livre e voluntária, gestão democrática, participação econômica dos membros, autonomia e independência, fomento a educação e formação, intercooperação com estruturas locais, nacionais e internacionais, e interesse pela comunidade (Sicredi, 2019). As

contribuições desta pesquisa são: em primeiro lugar, expandir a teoria sobre comportamento de consumo *omnichannel* ao analisar este fenômeno sob uma perspectiva ainda inexplorada. Em segundo lugar, demonstrar as diferenças deste comportamento de consumo entre os setores de varejo de produtos e setor financeiro. E por fim, ajudar os executivos das cooperativas de crédito, e de outros segmentos, a direcionar melhor sua estratégia de integração de canais em uma realidade de consumo *omnichannel*.

Através de um estudo de caso com abordagem teórica, descritiva e econométrica com base em 529 respostas coletadas durante os meses de julho a setembro de 2022, entre os associados de uma cooperativa de crédito localizada na região Sul do Brasil, estimou-se um modelo de *logit* binário para responder as perguntas de pesquisa.

2 Referencial teórico

2.1 Integração de canais e comportamento de consumo omnichannel no varejo

De acordo com Roggeveen & Sethuraman (2020) pesquisas são necessárias para entender melhor o impacto da pandemia no comportamento dos consumidores. Mesmo sabendo que existem evidências de que a pandemia influenciou muitos consumidores a experimentarem novos canais de compras, principalmente os *on-line* (Sneider & Singhal, 2021), o desafio dos varejistas de se adaptar ao “varejo *omnichannel*” persiste. É preciso implementar uma estratégia capaz de integrar canais e aproveitar os pontos fortes da loja física (Aubrey & Judge, 2012) e do *e-commerce* para criar uma experiência sem fricção para os consumidores (Neslin, 2022).

As pesquisas sobre o comportamento de consumo *omnichannel* surgiram como uma consequência da pesquisa sobre multicanais. Um dos primeiros estudos na literatura internacional acerca do tema foi realizado por Rosa (2012), que analisou quais eram as barreiras que impediam os clientes de comprar produtos de supermercado através do canal *on-line*.

O autor demonstrou que a escolha de canal dos consumidores portugueses estava atrelada a percepção de benefícios como: ausência das taxas de serviço, economia de tempo e melhor controle da qualidade dos produtos. Além dos benefícios para os consumidores, a estratégia *omnichannel* de integração de canais, o relacionamento rápido e eficiente poderia também reduzir os custos da empresa, conforme destacado por Dethlefs et al. (2022) ao analisarem o setor varejista de alimentos europeu.

Os autores Sopadjeva, Dholakia & Benjamin (2017) publicaram uma pesquisa realizada com 46.000 clientes americanos que realizaram compras durante os meses de junho de 2015 a agosto 2016. Ao avaliarem as preferências nos canais de compra desta população, os autores

identificaram que apenas 7% dos clientes eram compradores exclusivos do canal *on-line*, 20% eram exclusivos do canal físico e 73% utilizavam múltiplos canais durante sua jornada de compra. A maioria dos clientes foram classificados como *OmniCustomers*; pois gostavam de utilizar todos os pontos de contato da empresa: comprando *on-line*, deslocando até a loja para fazer *showrooming*¹ ou comparando preços no aplicativo e utilizando os catálogos interativos nas lojas para finalizar a compra. Os autores também descobriram que quanto mais canais eram utilizados, mais os *OmniConsumers* se tornavam valiosos. Por exemplo, os clientes que utilizavam mais de quatro canais, gastavam 9% a mais nas lojas físicas e 10% a mais nos canais *on-line* do que seus pares que utilizavam apenas um canal. Além disso, estes clientes realizaram 23% mais compras repetidas nas lojas e tinham uma propensão maior para recomendar a empresa para familiares e amigos.

Também no varejo americano, Lee et al. (2019) utilizaram um modelo de pesquisa para testar o engajamento dos clientes da Apple e Kroger. Embora sejam setores diferentes (o primeiro de tecnologia e o segundo de mantimentos), os dois operam como varejistas *omnichannel* emergentes e os resultados do estudo demonstraram que a qualidade da integração dos canais de atendimento influenciou positivamente o envolvimento dos clientes destas empresas.

Para atender aos novos consumidores *omnichannel* em um contexto de proliferação de canais, as empresas necessitam implementar a estratégia *omnichannel* com qualidade. De acordo com Neslin (2022), os gestores precisam de diretrizes para desenvolver e implementar essa estratégia. O autor lista dez fatores-chave subdivididos entre “comportamento do consumidor” e “marketing”. Do lado do comportamento do consumidor, os fatores determinantes são: percepções do consumidor sobre a integração², o impacto da integração percebida nos resultados da empresa, lucratividade multicanal do cliente, segmentação do cliente e pesquisa de compras. No campo do *marketing*, os determinantes são: adição de canais, efeitos cruzados de *marketing*, compartilhamento de tarefas entre canais, sortimento harmonizado e preço harmonizado.

No Brasil, observamos um movimento semelhante ao do mercado americano: a ampliação de canais moldou o comportamento de consumo e afetou a escolha do tipo de estratégia de canais e relacionamento com a empresa. Pesquisas demonstram que o padrão de

¹ *Showrooming* é aquele comportamento do cliente no qual ele busca em uma loja tradicional produtos que, posteriormente, pretende adquirir na *on-line*.

² Sousa e Voss (2006) identificaram quatro elementos fundamentais para uma boa integração de canal, são eles: amplitude; a medida em que os vários canais podem suportar as mesmas tarefas; transparência; o nível de conhecimento dos clientes sobre a existência e as capacidades de cada canal; consistência de conteúdo; grau de convergência das informações entre os diferentes canais, e por último consistência do processo; a capacidade do canal de recuperar as ações anteriores do cliente.

comportamento OCC (consumidores *omnichannel*) também está presente entre varejistas nacionais (Fernandes, 2022). O autor demonstrou que o tipo de venda adaptativa escolhida pelo vendedor e o tipo de produto são mediadores importantes da decisão deste tipo de consumidor.

Um estudo global da Criteo (2017) também identificou no varejo brasileiro os *omnishoppers*: 79% das 1.000 pessoas entrevistadas foram classificadas com este padrão de comportamento. Entre os compradores, 85% preferiam comprar *on-line* sempre que possível, 76% gostavam de comprar em lojas físicas quando tinham tempo, 58% gostavam de comprar nas lojas físicas para conferir as tendências e 54% gostavam de comprar *on-line* em sites novos. Além disso, a pesquisa mostrou que os varejistas que optarem por canais exclusivamente digitais não conseguirão atender plenamente este perfil de comprador porque eles consideram as lojas físicas importantes, especialmente quando existe uma necessidade imediata do produto, a equipe de vendas é bem-informada e a localização é conveniente.

A evolução deste novo padrão de comportamento de consumo aumenta a urgência da estratégia *omnichannel* para os varejistas. A McKinsey (2017) apresentou pontos-chaves de atenção para os gestores deste segmento: dobrar a presença *on-line*, inovar na estratégia de *marketing*, gerar uma experiência segura de compra, reinventar a loja física e ter uma gestão ágil. Aranda et al. (2022) destacaram que estes consumidores têm expectativa sobre a clareza e qualidade das informações disponibilizadas nos canais da empresa, possibilidade de arrependimento da compra, preços equiparados entre os canais e, em especial, uma integração contínua e perfeita entre todos os canais.

Alguns casos já comprovam os benefícios da implementação desta estratégia de integração de canais no Brasil: Magalu, Centauro, C&A, Samsung e Apple (Borges, 2022). No entanto, outras varejistas brasileiras ainda sofrem para realizar esta modificação estratégica.

Ao analisar uma empresa de moda jovem, Morais et al. (2019) descobriram que mesmo reconhecendo as novas tendências do mercado e as mudanças comportamentais dos clientes, a estratégia *omnichannel* era aplicada apenas parcialmente. A empresa ainda não disponibilizava seu estoque de produtos *on-line* e nem oferecia suporte à compra *on-line* para retirada na loja. O mesmo ocorreu com os restaurantes catarinenses que foram analisados por Lana et al. (2021): os gestores reconheciam a importância de se adaptar e criar uma experiência mais integrada, porém encontravam muitas dificuldades na hora de implementar esta nova gestão.

2.2. Comportamento de consumo omnichannel em serviços financeiros

Conforme visto nas seções anteriores, a estratégia de integração de canais busca proporcionar maior comodidade e flexibilidade de compra para um novo padrão de comportamento que utiliza todos os canais de forma simultânea. No contexto dos serviços financeiros, as tentativas de integração dos canais de atendimento também advêm de um esforço corporativo de gerar satisfação e melhorar a experiência dos clientes (Alfayad, 2021).

Apesar de já encontrar literatura sobre o comportamento de consumo *omnichannel* no setor do varejo, a literatura sobre comportamento de consumo *omnichannel* no setor de serviços financeiros ainda é incipiente. Segundo Zhou et al. (2020) existem três fatores que dificultam a aplicação das descobertas do setor de varejo no setor de serviços financeiros. Em primeiro lugar, o setor de varejo é um mercado centrado em produtos, enquanto as empresas do segmento financeiro tendem a ser mais orientadas a serviços. Em segundo lugar, o comportamento do cliente é mais complexo no contexto dos serviços financeiros, dado que vários canais (agências, *on-line*, *call centers*, etc.) podem coexistir e os consumidores têm muito mais opções para determinadas funções. Em terceiro lugar, os mecanismos subjacentes por trás do comportamento *omnichannel* dos clientes podem ser diferentes devido aos tipos de transação. Se no varejo, as lojas físicas podem conquistar a confiança dos consumidores oferecendo a opção de devolução na loja, no contexto bancário é improvável que isso aconteça devido às diferenças na natureza do negócio.

Mesmo com estas diferenças e a limitada produção sobre comportamento de consumo *omnichannel* no setor, estudos demonstram que os bancos vêm realizando uma série de adequações para qualificar a sua interação com os clientes (Mainardes et al., 2020). O número de transações financeiras atingiu um recorde em 2022 graças ao volume massivo de transações nos canais digitais. Atualmente 8 em cada 10 movimentações no Brasil acontece por algum destes canais, sendo 2/3 via *mobile banking*. Para se aproximar ainda mais dos seus clientes, os bancos adequaram sua oferta para o *WhatsApp*, um canal que cresceu 531% entre 2021 e 2022 (FEBRABAN, 2023).

As desregulamentações que vem acontecendo desde 2017 como o Open Banking, o Sistema de Pagamentos Instantâneos (PIX) e o SandBox Regulatório (Barroso, 2020), devem gerar mais abertura e dinamicidade na oferta de serviços, tornando a integração de canais ainda mais complexa. Na França, metade das instituições bancárias pesquisadas não havia começado a fazer esforços significativos e apenas uma em cada dez estava executando uma estratégia *omnichannel* (Kaabachi et al., 2021). Já na Alemanha, os bancos estão transformando

completamente sua distribuição para um sistema *omnichannel*, rompendo com as estruturas existentes e criando uma experiência de maior valor para os seus clientes (Menrad, 2020). No Brasil, uma pesquisa conduzida por Mainardes et al. (2020) avaliou os clientes bancários em um contexto de estratégia *omnichannel* e *marketing*. Os autores descobriram que entre os fatores que mais impactaram a escolha dos clientes estava a qualidade da integração de canais.

2.2.1 Cooperativas de crédito

Cooperativas de crédito são instituições financeiras formadas por associações de pessoas que oferecem soluções financeiras por meio de um empreendimento de propriedade coletiva (Sicredi, 2019). Criada na Alemanha, no século XIX, o modelo cooperativo de atendimento das necessidades financeiras ainda se encontra em expansão nos sistemas financeiros internacionais, assumindo cada vez mais um papel importante e uma alternativa de acesso ao crédito e demais serviços bancários para famílias e empresas (Sicredi, 2019).

Para o Banco Central, as cooperativas de crédito são fundamentais para a inclusão financeira porque permitem o acesso em áreas com baixa disponibilidade de oferta do sistema convencional, multiplicam a poupança, e ainda reinvestem parte dos seus recursos nas próprias comunidades (Campos Neto, 2019). O estudo sobre ampliação da fronteira bancária demonstrou que na medida em que os bancos públicos têm fechado agências em locais mais adversos, as cooperativas continuam com seu processo de expansão inclusiva (Sicredi, 2023). Outro estudo sobre o impacto das cooperativas de crédito na economia local demonstrou que depois da instalação de uma cooperativa, houve uma alta de 5,6% na renda por pessoa, elevação de 6,2% no índice de empregos formais e aumento de 15,7% no empreendedorismo na região (Sicredi, 2019).

Mesmo em tempos de elevada digitalização, a expansão física segue sendo o principal foco das cooperativas de crédito. Um estudo (Assunção, 2020) destacou como as cooperativas de crédito se diferem substancialmente dos bancos tradicionais ao atender locais mais rurais, distante das capitais e menos populosos. Dado a diferença entre os modelos de negócio e operação, as cooperativas de crédito têm o potencial de abrir agências físicas em 1.9 mil municípios, onde residem 9.5 milhões de brasileiros, que hoje são inviáveis para os bancos tradicionais (Assunção, 2020). Outro estudo (Sicredi, 2023) avaliou a relevância do atendimento físico em 235 municípios atendidos exclusivamente pelas cooperativas de crédito. Os resultados demonstram que a disponibilidade de produtos por canais digitais é insuficiente para o acesso efetivo. A proximidade do relacionamento nas agências físicas fomenta o maior

uso de soluções e promove melhor saúde financeira; com crescimento da poupança e diminuição do uso de cheque especial.

Enquanto os grandes bancos vêm perdendo clientes para novos concorrentes e operando com um sistema mais digitalizado, as cooperativas de crédito vem aumentando progressivamente o número de associados, depósitos e presença física (Gonçalves & Bressan, 2022).

3 Metodologia e descrição de dados

A partir das várias evidências de que as cooperativas de crédito vêm aumentando a sua relevância no mercado de serviços financeiros do Brasil, selecionamos uma cooperativa de crédito para avaliar as especificidades do comportamento de consumo *omnichannel*. A cooperativa faz parte do Sistema Sicredi e está presente em doze municípios da região sul do Rio Grande do Sul. Ela conta com setenta e seis mil associados, atendidos por dezenove agências, em cidades de pelo menos 2,3 mil habitantes.

Para identificar se o comportamento de consumo *omnichannel* está presente entre os associados desta cooperativa e como este comportamento se diferencia do padrão de consumo *omnichannel* já identificado no setor de varejo, a pesquisa realizou um estudo de caso com abordagem descritiva e, posteriormente, estimou um modelo de *logit* binário.

O estudo de caso teve como base a distribuição de um formulário online aos associados da cooperativa de crédito. O formulário foi aplicado durante os meses de julho a setembro de 2022, reunindo perguntas pessoais, relacionadas ao consumo dos indivíduos no setor de varejo e no setor de serviços financeiros. A coleta foi realizada via QR CODE e obteve 529 respostas completas.

O comportamento *omnichannel* de cada indivíduo foi identificado seguindo Yurova et al. (2017) e Fernandes (2022): (1) “*Eu comparei os preços de diferentes lojas utilizando a internet, dispositivos móveis, catálogos, lojas de varejo ou de outras maneiras antes de finalmente decidir onde fazer minha compra*”, (2) “*Eu pesquisei várias lojas on-line e de varejo antes de escolher onde fazer minha compra*”, e (3) “*Fiz um esforço adicional no início da compra do produto para obter informações sobre ele*”. Os entrevistados responderam essas perguntas com base na frequência: nunca, raramente, de vez em quando, frequentemente ou muito frequente. Nesta análise, foram distribuídos pesos para cada resposta e aqueles que responderam, na média, frequentemente ou muito frequente, foram classificados como *Consumidores Omnichannel Brasileiros*.

Uma vez classificado o comportamento dos consumidores, estima-se que cerca de 60% dos associados podem ser considerados consumidores *omnichannel*. Essa proporção é semelhante ao observado por Fernandes (2022), quando constatou que 64% dos respondentes eram consumidores *omnichannel* no ambiente do varejo.

No que tange as características dos indivíduos, a amostra é composta majoritariamente por homens (57,28%); quase metade (48,20%) por indivíduos da geração Y¹ (nascidos entre 1981 e 1996); pouco menos de um terço (31,76%) por indivíduos da classe E² (recebem até R\$ 2.423,00) e cerca de 44,80% de cidades que contém mais de 10.000 habitantes³.

Com relação ao comportamento *omnichannel* dos respondentes, embora as mulheres sejam subrepresentadas na amostra (42,72%), elas são um pouco mais representadas na proporção de consumidores com comportamento *omnichannel* do que entre aqueles com comportamento não *omnichannel*. A tendência dos dados também demonstra que os mais jovens (geração Z) representam, relativamente, uma proporção maior de consumidores *omnichannel* (com relação aos não *omnichannel*) do que os mais velhos (Baby Boomers). Além disso, levando em consideração somente os extremos da distribuição de renda, os indivíduos cuja renda é maior parecem estar mais inclinados a terem um comportamento *omnichannel* do que não *omnichannel*, isto é, mesmo que a proporção de consumidores da classe A seja menor, em termos relativos, os associados da classe A são mais *omnichannel* do que não *omnichannel*, já os associados da classe E, esta tendência é contrária. Por fim, todos os agrupamentos de cidades contêm tendências semelhantes – cerca de 60% em cada agrupamento é *omnichannel*.

Com o objetivo de avaliar o efeito das características dos indivíduos sobre a probabilidade de terem um comportamento *omnichannel*, utilizou-se um modelo de regressão logística. Esse modelo é utilizado quando a variável explicativa, y , é discreta e qualitativa (Wooldridge, 2001).

Supondo uma amostra de indivíduos $i= 1, \dots, N$; a variável de resultado y é uma variável binária que assume o valor 0 caso o associado não tenha um comportamento *omnichannel* e 1, se *omnichannel*. O modelo *logit* define uma função logística acumulada à probabilidade de Y_i assumir o valor 1:

¹ Com base na composição de BEI Educação (2021): a geração Z são os nascidos entre 1997 e 2010 (12 até 25 anos); a geração Y, entre 1981 e 1996 (26 até 41 anos); a geração X, entre 1965 e 1980 (42 até 57 anos) e os Baby Boomers são os nascidos entre 1946 e 1964 (58 até 76 anos).

² Com base na classificação para a renda familiar mensal do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), na Classe A estão os indivíduos que declararam renda mensal média acima de R\$ 24.240,00, classe B (de R\$12.120,00 a R\$24.239,00), classe C (de R\$ 4.848,00 a R\$ 12.119,00), classe D (de R\$ 2.424,00 a R\$ 4.847,00) e classe E (recebe até R\$ 2.423,00).

³ As cidades foram agrupadas de acordo com o tamanho da população – aquelas cidades que possuem mais de 1.000 habitantes até 10.000; aquelas que possuem mais de 10.000 habitantes e por fim, aquelas que possuem mais de 200.000 habitantes.

$$P(Y = 1|X) = \frac{e^{X\beta}}{1 + e^{X\beta}}$$

Em oposição a assumir o valor 0:

$$P(Y = 0|X) = 1 - \frac{e^{X\beta}}{1 + e^{X\beta}} = \frac{1}{1 + e^{X\beta}}$$

Em que X refere-se as variáveis explicativas do modelo e β os vetores de coeficientes associados as variáveis explicativas apresentadas no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1

Variáveis Explicativas Adotadas no Logit Binário

Atributo aferido	Variáveis criadas	Nome das variáveis
Associada mulher	Uma variável binária que define o gênero do associado. Assume o valor 0 para os associados que são homens e 1, para as mulheres.	mulher
Geração	Três variáveis binárias para identificar quatro gerações: geração Z (categoria de base), geração Y, geração X e geração BB	geracao_y, geracao_x e geracao_bb
Classe por renda	Quatro variáveis binárias para identificar cinco classes de renda: Classe A, B, C, D e E (categoria de base)	classe_A, classe_B, classe_C, classe_D
Preferência por canais no varejo	Uma variável binária que define a preferência do associado por canais <i>on-line</i> e <i>off-line</i> ao realizarem compras no varejo. Assume o valor 0 para os associados que preferem lojas físicas e 1, para os que preferem o <i>e-commerce</i> .	e_commerce
Relevância do vendedor no varejo	Duas variáveis binárias para identificar três respostas: a importância do vendedor depende do tipo de produto ou serviço no setor de varejo, a presença é indispensável e a presença é dispensável (categoria base)	depende_varejo indisp_varejo
Preferência por canais	Uma variável binária que define a preferência do associado por canais <i>on-line</i> e <i>off-line</i> ao contratarem os serviços da cooperativa de crédito. Assume o valor 0 para os associados que preferem agências físicas e 1, para os que preferem canais digitais.	digital
Relevância do vendedor na cooperativa de crédito	Duas variáveis binárias para identificar três respostas: a importância do vendedor depende do tipo de serviço, a presença é indispensável e a presença é dispensável (categoria base)	depende_coop, indisp_coop

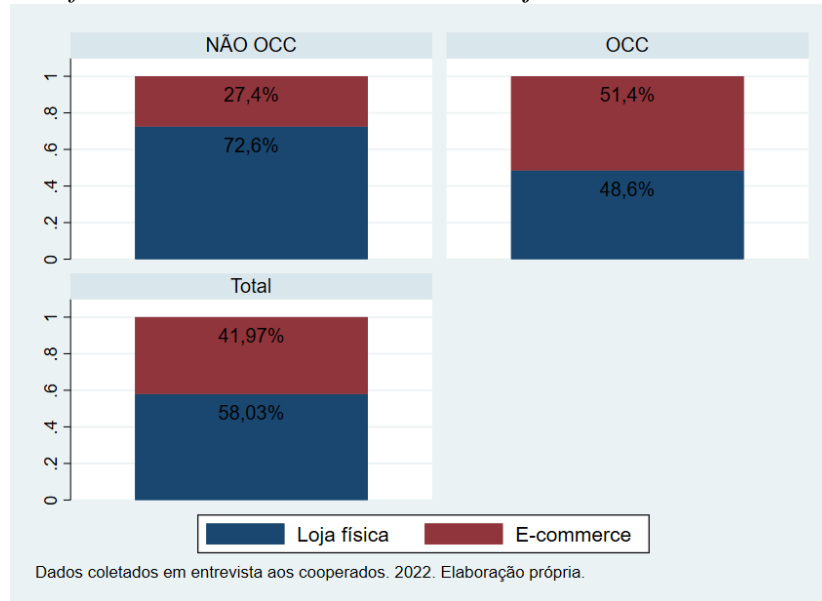
Fonte: Elaboração própria.

4 Resultados

Os resultados deste artigo estão pautados na análise descritiva e comparativa entre os dois segmentos (varejo e cooperativa de crédito) e uma análise de probabilidade. A começar pelo setor de varejo, a Figura 1 analisa a preferência dos indivíduos por canais físicos ou virtuais (*whatsapp*, telefone, internet) ao realizarem suas compras.

Figura 1

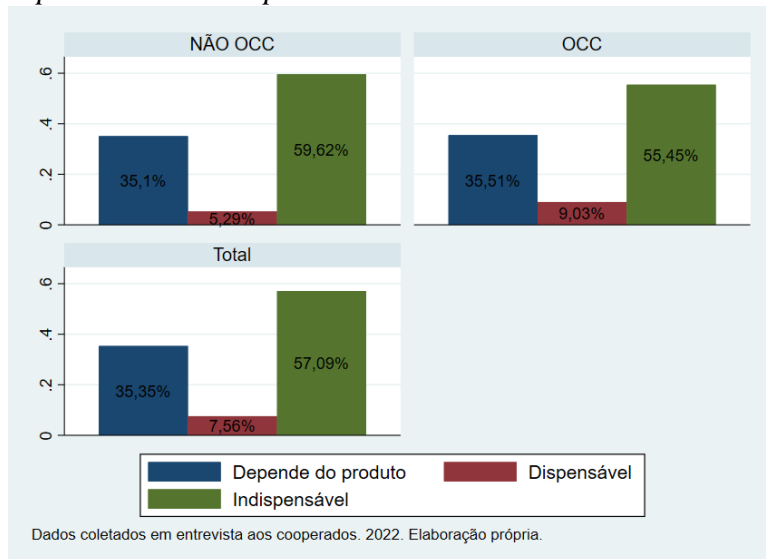
Proporção de Consumidores por Comportamento Omnichannel e por Preferência de Canal no Setor de Varejo



Ao efetuarem compras no varejo, 58,03% dos respondentes preferem a loja física. Quando analisado por comportamento os resultados se dividem, pois entre os que possuem um comportamento *omnichannel*, o percentual é menor, com 51,40% optando pelo *e-commerce*. Entre os que possuem comportamento não *omnichannel*, mais de 70% preferem a loja física. De modo geral, os resultados endossam o quanto o comportamento OCC está associado a adoção de múltiplos canais, tanto *on-line* quanto *off-line* (Yurova et al., 2017).

Figura 2

Proporção de Consumidores por Comportamento Omnichannel e por Opinião sobre a Importância de um Vendedor no Setor de Varejo



A Figura 2 demonstra a percepção dos respondentes quanto o papel do vendedor em uma jornada de compra de produto ou serviço no varejo. Ao analisar a opinião dos consumidores sobre a importância do vendedor, observamos que 57,09% consideram a presença de um vendedor indispensável, enquanto 42,91% responderam que depende do tipo de produto ou serviço (35,35%) ou que eles são dispensáveis (7,56%). Os resultados reforçam a importância do papel do vendedor para o varejo e destacam que os clientes *omnichannel* também consideram as lojas físicas importantes, especialmente quando existe uma necessidade imediata do produto, a equipe de vendas é bem-informada e a localização é conveniente (Criteo, 2017).

No entanto, a porcentagem dos consumidores que consideram os vendedores dispensáveis ou potencialmente dispensáveis (a depender do tipo de produto), é maior entre os consumidores *omnichannel*. Esses resultados são condizentes com outros estudos que demonstram que o comportamento de consumo *omnichannel* está associado a maior autonomia de pesquisa e uma preferência pela percepção de controle do processo de vendas (Fernandes, 2022). Segundo Yurova (2017), a influência do vendedor depende do tipo de produto (hedônico ou utilitário) e da necessidade deste de implementar estratégias de adaptação nas vendas.

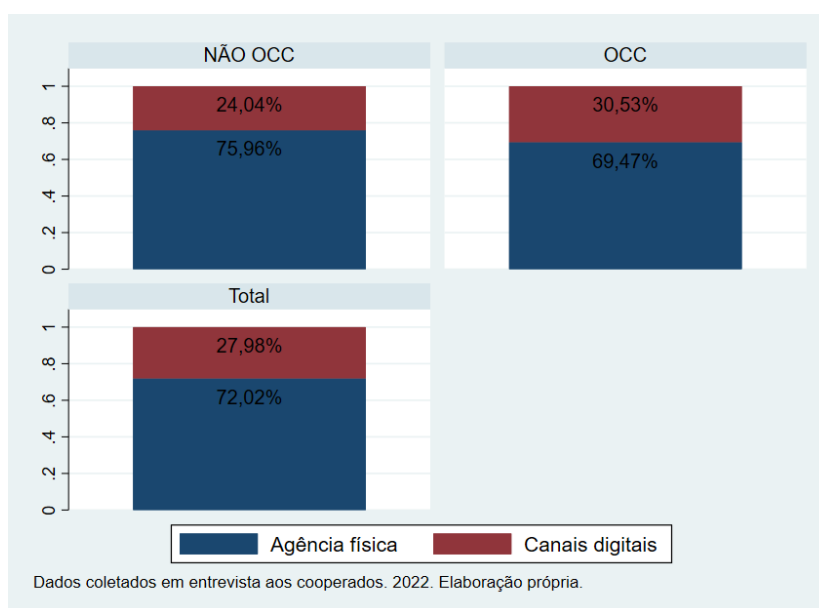
Ao comparar como estes consumidores com comportamento de consumo *omnichannel* no varejo realizam suas decisões sobre serviços financeiros na cooperativa de crédito, algumas diferenças muito significativas foram encontradas, principalmente porque o setor de varejo é

um mercado centrado em produtos, enquanto as instituições do segmento financeiro são orientadas a serviços (Zhou et al., 2020). Os canais *on-line* no setor de serviços bancários são diferentes no que tange ao gerenciamento de serviços, segurança, relacionamento e tomada de decisão do consumidor (Beers, 2019).

Conforme Figura 3, mais de 72% da amostra prefere agências físicas para efetuar uma contratação. Este resultado não é diferente quando se contrasta o comportamento *omnichannel* dos associados da cooperativa. Essa preferência por canais físicos é corroborada pela pesquisa de Zhou et al. (2020), que apontaram que, embora os serviços de transações rotineiras (extratos bancários, por exemplo) estejam migrando facilmente para canais digitais, a maioria dos clientes ainda prefere interações face a face quando buscam produtos mais complexos.

Figura 3

Proporção de Consumidores por Comportamento Omnichannel e por Preferência de Canal no Setor Financeiro

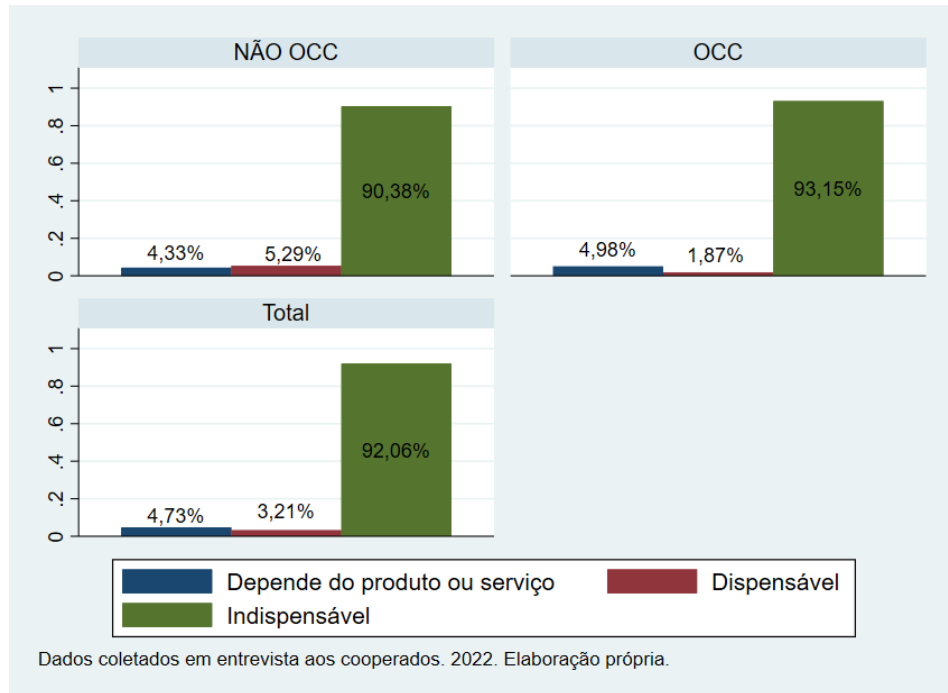


Mesmo identificando que a maioria dos associados que preferem canais digitais são OCC's, é muito perceptível a preferência por agências físicas na amostra. A Figura 4 confirma que os associados da cooperativa realmente veem valor nesta oferta de serviços local e focada em um relacionamento mais próximo. Ao analisar o efeito do canal físico no município de domicílio dos entrevistados entre os anos de 2018 e 2021, Sicredi (2023) conclui que o estabelecimento de uma agência física no município de residência promove maior uso de

soluções, indicando também, que a disponibilidade de produtos por canais digitais é insuficiente para o acesso efetivo dos agentes.

Figura 4

Proporção de Consumidores por Comportamento Omnichannel e por Opinião Sobre a Importância de um Vendedor no Setor Financeiro



Além de preferirem atendimento em agência física, mais de 92% dos respondentes consideram as pessoas que realizam o atendimento e relacionamento na cooperativa de crédito indispensáveis. Esta preferência é ligeiramente maior entre OCC's (93%), mas a proporção não altera a relevância deste canal. Diferente do que acontece no varejo, os associados com comportamento de consumo *omnichannel* da cooperativa acreditam que o relacionamento humano é um importante diferencial. Estes dados parecem corroborar com outras pesquisas que demonstram que os serviços digitais do banco ainda são percebidos como um complemento e não um substituto das agências físicas (Hernando & Nieto, 2007).

Na Tabela 1, a estimação do *logit* binário baseado no comportamento dos associados (OCC ou NÃO OCC) foi realizada para verificar a significância das conclusões realizadas até este ponto do trabalho. Os resultados foram significativos apenas para as variáveis de geração ao qual o associado é pertencente, preferência por canais no varejo e importância do vendedor no setor de varejo e na cooperativa.

Tabela 1

Regressões por Logit Binário da Probabilidade de os Associados Terem Comportamento Omnichannel. Brasil, 2022

Omn	Coef.	St.Err.	t-value	p-value	[95% Conf	Interval]	Sig
mulher	.279	.201	1.38	.166	-.116	.674	
geracao_y	-.638	.295	-2.16	.031	-1.217	-.059	**
geracao_x	-.558	.32	-1.74	.081	-1.184	.069	*
geracao_bb	-.693	.483	-1.44	.151	-1.639	.252	
classe_A	.602	.458	1.32	.188	-.295	1.498	
classe_B	.555	.433	1.28	.199	-.292	1.403	
classe_C	.209	.262	0.80	.426	-.306	.723	
classe_D	.153	.249	0.62	.538	-.335	.642	
e_commerce	.951	.207	4.60	0	.546	1.356	***
depende_varejo	-.834	.456	-1.83	.067	-1.727	.059	*
indisp_varejo	-.734	.452	-1.62	.105	-1.62	.153	
digital	.096	.228	0.42	.674	-.351	.543	
depende_coop	1.238	.728	1.70	.089	-.189	2.666	*
indisp_coop	1.215	.599	2.03	.042	.042	2.388	**
Constant	-.182	.622	-0.29	.77	-1.401	1.038	
Mean dependent var		0.607		SD dependent var		0.489	
Pseudo r-squared		0.065		Number of obs		529	
Chi-square		46.166		Prob > chi2		0.000	
Akaike crit. (AIC)		692.858		Bayesian crit. (BIC)		756.923	

*** $p < .01$, ** $p < .05$, * $p < .1$

Dados coletados com base em entrevistas aos associados da cooperativa. Elaboração Própria, 2022.

Com relação as características pessoais do associado, ser das gerações Y ou X denotam um efeito negativo sobre a probabilidade do associado ter um comportamento OCC. Ou seja, ser mais velho diminui a probabilidade do associado ter um comportamento *omnichannel*, se comparado aos associados mais novos (geração Z). Diferente do coeficiente relacionado a geração Y, o coeficiente da geração X é significativo apenas ao nível de 10%. Segundo Field (2018), em modelos de regressão logística binária um $p < 0,10$ pode ser considerado significativo, pois demonstra uma tendência ou evidência preliminar de uma relação significativa.

No que tange ao setor de varejo, a preferência pelo *e-commerce* aumenta a probabilidade do associado ter um comportamento OCC, resultado já evidenciado nas análises anteriores. Além disso, o fato da importância do vendedor depender do tipo de produto ou serviço diminui a probabilidade do associado ter um comportamento *omnichannel*, se comparado com aqueles que acham o papel do vendedor dispensável. Esse resultado é contrário ao encontrado na cooperativa, pois o coeficiente demonstra que o fato da importância do vendedor depender do tipo de serviço prestado aumenta a probabilidade do associado ter um comportamento *omnichannel* na cooperativa analisada. De forma complementar, o efeito de achar o vendedor

indispensável na cooperativa também aumenta a probabilidade de ter um comportamento OCC, se comparado aos que acham o papel do vendedor dispensável. Esse resultado é semelhante ao destacado por Zhou et al. (2020), que sugeriu que as interações face a face mais frequentes com funcionários de agências aumenta a probabilidade dos clientes de obter conhecimento e, conseqüentemente, aprender a usar mais canais, o que aumenta seus comportamentos bancários *omnichannel*.

Conforme já verificado nas análises descritivas, há um contraste entre os setores, em especial na importância do atendimento humano entre os associados da cooperativa. Essas evidências reforçam a necessidade do cuidado na implementação das contas digitais no processo de inclusão financeira realizada por cooperativas. Segundo o Sicredi (2023), uma parcela da população segue necessitando da rede física de atendimento por falta de acesso à internet ou telefone celular.

5 Discussão dos resultados

O crescimento exponencial de canais, a facilidade de acesso dos clientes e a rápida evolução tecnológica, criaram um contexto *omnichannel* que afeta muitos campos de pesquisa (Wang, Zheng & Liu, 2021). Refletir sobre a adequação e integração de canais nesta nova realidade não é um desafio exclusivo do departamento de marketing e nem das empresas varejistas (Ribeiro & Cappellozza, 2022; Kayapinar, 2020).

Aubrey & Judge (2012) afirmaram que o "novo normal" era este ambiente caracterizado por um consumidor cada vez mais exigente, inteligente, orientado para o valor e em busca de uma experiência "*omnichannel*". Ao longo do tempo, pesquisadores confirmaram que os clientes estão moldando seu comportamento de consumo para uma realidade "de todos os canais" (Crespo et al., 2022; Hu & Tracogna 2020; Verhoef, Kannan, & Innan, 2015).

Sopadjieva, Dholakia & Benjamin (2017) afirmaram que os *OmniConsumers* são valiosos e, por utilizarem mais canais, gastam mais nas lojas físicas e nos canais digitais. No Brasil, os *Omnishoppers* representaram 79% das pessoas entrevistadas. Estes compradores preferiam comprar *on-line*, mas consideravam as lojas físicas importantes, especialmente quando existia uma necessidade imediata do produto, a equipe de vendas era bem-informada e a localização conveniente (Criteo, 2017).

Fernandes (2022) identificou os *Omnichannel Consumers* Brasileiros no varejo como clientes "onipresentes", com a capacidade de interagir com diversos canais ao mesmo tempo e valorizando muito a percepção de controle do processo de compra. O setor financeiro já conta

com pesquisas que apontam um comportamento semelhante (Zhou et al., 2020), mas até o presente momento, não foram encontrados estudos analisando o comportamento de consumo *omnichannel* em cooperativas de crédito do Brasil.

Os resultados comprovam que este padrão de comportamento de consumo também está presente entre as cooperativas de crédito. No grupo avaliado, 60% foram classificados como Consumidores *Omnichannel* Brasileiros e todos os agrupamentos de cidades contêm tendências semelhantes.

A análise das características pessoais dos indivíduos, apresentou duas tendências importantes: quanto mais jovem, e quanto maior a renda, maior será a presença deste padrão de comportamento. A primeira tendência foi validada na análise de *logit* binário, quando verificamos que quanto mais velho é o indivíduo, menor a sua probabilidade de ter um comportamento *omnichannel*. A segunda tendência não se mostrou significativa na análise estatística de probabilidade. Ou seja, não podemos inferir que quanto maior a renda, maior a probabilidade do comportamento ser *omnichannel*.

Conforme mencionado anteriormente, a literatura atual já apontou diferenças importantes entre os setores de varejo e de serviços financeiros, sobretudo, na natureza dos negócios - o setor de varejo é um mercado centrado em produtos, enquanto as empresas do segmento financeiro tendem a ser mais orientadas a serviços (Zhou et al., 2020).

No setor de varejo, a preferência se dá porque é mais conveniente comprar produtos em canais digitais pelo elevado número de opções disponíveis e pela simplicidade de comparar preços e avaliações de compra. Já no setor de serviços financeiros, os canais digitais são diferentes no que tange ao gerenciamento de serviços, segurança, relacionamento e tomada de decisão do consumidor (Beers, 2019).

Mas, ao comparar o comportamento de consumo *omnichannel* entre os setores, os resultados apresentaram diferenças singulares; que podem gerar uma ampliação nos debates sobre integração de canais. No varejo, os consumidores *omnichannel* utilizam os canais de forma simultânea para realizarem suas compras, mas a preferência, na média, é pelo canal digital: *e-commerce*. Esta tendência foi verificada na análise de *logit* binário, onde identificou-se que a preferência pelo *e-commerce* aumenta a probabilidade de o indivíduo ter um comportamento de consumo *omnichannel*. Já no setor de serviços financeiros, a conveniência na relação com a cooperativa está correlacionada ao vínculo criado com os funcionários na agência física; já que mais de um terço dos respondentes com comportamento *omnichannel*

ainda prefere o canal físico. Este resultado confirma outros estudos do segmento sobre os diferenciais das cooperativas de crédito (Sicredi, 2023).

A preferência pelos canais físicos pode ser explicada pelo relevante papel que os vendedores ocupam neste negócio. Através do *logit* é possível verificar que achar o vendedor indispensável aumenta a probabilidade deste consumidor ter comportamento de consumo *omnichannel*. Este resultado também confirma os estudos do segmento sobre os efeitos financeiros deste vínculo criado nas agências das cooperativas crédito (Campos Neto, 2019).

6 Implicações gerenciais

Entender as diferenças regionais e sociais do Brasil pode ajudar os gestores que atuam em serviços financeiros a definir qual a melhor estratégia de canais para aquela praça. Diante de um cenário de forte tendência de digitalização dos canais de relacionamento nos bancos (FEBRABAN, 2022), as cooperativas de crédito vêm crescendo no caminho oposto (Sicredi, 2023).

Os resultados da pesquisa atestam estudos do setor de cooperativismo financeiro (Assunção, 2020), que afirmam que ainda existem um número grande de consumidores que não serão bem atendidos exclusivamente pelos canais digitais. Diferente das grandes cidades, em que o deslocamento até um ponto físico é mais difícil, nas cidades menores e mais rurais, o “custo” para os clientes de ir até uma agência física parece ser menor. Isto afeta a propensão de uso do cliente deste meio e a sua percepção de valor do canal.

Considerando o aumento de concorrência e a desregulamentação contínua do setor (Barroso, 2020), cabe aos gestores das grandes redes bancárias uma avaliação mais profunda de qual será a melhor combinação de canais por região. Considerando o impacto local das cooperativas de crédito (Sicredi, 2019), e o relevante papel dos vendedores identificados nesta pesquisa, estima-se que o cooperativismo financeiro ainda poderá crescer muito; ocupando um espaço significativo em que as agências bancárias não contam mais com canais físicos.

Aos gestores do varejo, e de outros segmentos, cabe a aplicação de uma análise de segmentação focada em preferências de canal. Ainda existem poucos exemplos no Brasil de empresas que realizaram adequações para atender este novo, e cada vez mais relevante, padrão de consumo *omnichannel* (Borges, 2022). Os gestores das cooperativas de crédito devem compreender bem as causas que os diferenciam dos seus concorrentes, para aproveitar o avanço do padrão de consumo *omnichannel*.

O estudo demonstra que, neste caso, a digitalização dos canais de relacionamento não pode ocorrer em detrimento do contato físico. E como os *Consumidores Omnichannel Brasileiros* (Fernandes, 2022) estarão presentes em outros setores, independentemente do quão remoto for o município, a definição da melhor estratégia de integração de canais dependerá de um melhor conhecimento do que os clientes consideram valor naquele negócio e naquela região.

7 Considerações finais

Este estudo contribui para a literatura de três maneiras. Primeiro, ao expandir a teoria sobre comportamento de consumo *omnichannel* e analisar este fenômeno em um setor relevante e ainda inexplorado. Ao responder à pergunta de pesquisa: “O comportamento de consumo *omnichannel* está presente nas cooperativas de crédito?”, podemos confirmar que os consumidores *omnichannel* também estão presentes nas cooperativas de crédito, assim como outras pesquisas demonstraram (Crespo et al., 2022; Fernandes, 2022; Hu & Tracogna 2020; Fernandes, 2018; Yurova et al., 2017; Verhoef, Kannan, & Innan, 2015).

Além disso, os resultados demonstraram que as características individuais dos consumidores são importantes. Ao responder a segunda pergunta de pesquisa, comprovamos que a probabilidade do associado da cooperativa de crédito ter um comportamento *omnichannel* aumenta quando a sua idade é menor. Esta tendência significativa pode estimular novos estudos no campo e influenciar as decisões sobre investimento em canal no setor.

Em segundo lugar, os resultados demonstram que os Consumidores *Omnichannel Brasileiros* (Fernandes, 2022) tem comportamentos de consumo diferentes quando comparamos os setores de varejo de produtos e o setor financeiro. Ao que parece, o modelo de negócios e operação das cooperativas financeiras atende um segmento relevante e crescente no Brasil.

A cooperativa avaliada pode servir como um caso a ser replicado em novos estudos sobre comportamento de consumo *omnichannel*. É preciso avaliar com mais profundidade o que causa este vínculo tão forte na relação com os associados. Claramente, os vendedores ocupam um papel muito importante neste contexto comercial, não só operando como um canal de informações, mas como um parceiro que suporta e educa os clientes em seu processo de tomada de decisões sobre produtos e serviços financeiros. Esta é uma tendência que vai na contramão de outros estudos sobre comportamento de consumo *omnichannel* no varejo (Shankar et al., 2021; Mende & Noble, 2019; Fernandes, 2018), que apontam um vendedor perdendo relevância graças a evolução tecnológica.

E por fim, os resultados podem abrir um novo campo de pesquisas no Brasil, incentivando outros pesquisadores a avaliar como Consumidores *Omnichannel* Brasileiros (Fernandes, 2022) se comportam em segmentos ainda inexplorados na literatura atual. Contribuindo assim para que mais gestores possam direcionar melhor a sua estratégia de integração de canais em uma realidade de consumo *omnichannel*.

8 Limitações e pesquisas futuras

Apesar do comportamento de consumo *omnichannel* estar representado de forma similar em todos os municípios avaliados, o fato da cooperativa de crédito avaliada estar focada em cidades muito pequenas (na média), pode representar uma limitação na replicação da pesquisa em centros maiores. Além disso, a coleta de dados realizada por QR CODE pode limitar o acesso aos associados mais conservadores e que não possuem muita “familiaridade” com as novas tecnologias.

Parte dos resultados obtidos no padrão de comportamento de consumo *omnichannel* identificado na cooperativa, podem ter sido estimulados pela própria cooperativa, já que este é um dos seus principais diferenciais para ganhar competitividade sobre os bancos tradicionais que estão investindo na digitalização dos seus serviços.

Diante destas limitações, pesquisas futuras podem comparar o Consumidor *Omnichannel* Brasileiro (Fernandes, 2022) no mesmo segmento de serviços financeiros, expandindo geograficamente sua análise para cidades em que a percepção do “custo” de deslocamento dos clientes é maior. O objetivo desta expansão será obter amostras mais representativas da população e um melhor comparativo entre instituições do mesmo setor.

Este comparativo será necessário para verificar se as cooperativas de crédito e os bancos, convergem para a mesma direção apontado por este estudo. Considerando que as cooperativas focam no relacionamento físico com seus associados para se diferenciar das outras instituições financeiras, a diversificação dos canais para coleta de dados também será importante em estudos futuros.

Contribuição dos autores

Contribuição	Fernandes, R. B.	Lima, I. F. M.	Serralvo, F. A.
Contextualização	X	X	----
Metodologia	X	X	X
Software	----	X	----
Validação	X	X	X
Análise formal	X	X	X
Investigação	X	X	----
Recursos	X	X	X
Curadoria de dados	X	X	----
Original	X	X	----
Revisão e edição	X	X	X
Visualização	X	X	----
Supervisão	X	----	----
Administração do projeto	X	----	----
Aquisição de financiamento	X	----	----

Referências

- Alfayad, F. S. (2021). The Impact of Bank Performance Towards Technology and Marketing Strategy on Omni-Channel Adoption in Saudi Banking Sector. *Cuadernos de Economía*, 44(124), 33-41.
- Aranda, E., Bastos, T. E., Freitas, V., & De Paula, V. (2022). Fatores que influenciam a compra omnichannel: Um estudo exploratório com omnishoppers em Uberlândia/MG. *Teoria E Prática Em Administração*, 12(2). <https://doi.org/10.22478/ufpb.2238-104X.2022v12n2.61236>.
- Assunção, J. (2020). Benefícios do Cooperativismo de Crédito: impacto sobre a bancarização. *Sicredi*: junho, 2020.
- Aubrey, C., & Judge, D. (2012). Re-imagine retail: Why store innovation is crucial to a brand's growth in the 'new normal,' digitally connected, and transparent world. *Journal of Brand Strategy*, 1(1), 31–39.
- Barroso, L. C. (2020). *Tecnologia Bancária: Análise 2011 a 2019*. Informe ETENE: Banco do Nordeste, 5(15), https://www.bnb.gov.br/s482-dspace/bitstream/123456789/803/1/2020_INET_15.pdf
- Beers B. (2019). Internet banks: Pros and cons. *Investopedia*. <https://www.investopedia.com/articles/pf/11/benefits-and-drawbacks-of-internet-banks.asp>
- Bei Educação (2021). *Gerações X, Y, Z e Alfa: como cada uma se comporta e aprende*. BEI Educação. <https://beieducacao.com.br/geracoes-x-y-z-e-alfa-como-cada-uma-se-comporta-e-aprende>
- Bernardino, E., Pacanowski, M., Kkoury, N., & Reis, U. (2011). *Marketing de Varejo*. FGV.

- Bhagat, R., Chauhan, V. and Bhagat, P. (2023). We are investigating the impact of artificial intelligence on consumer's purchase intention in e-retailing. *Foresight*, Vol. 25 No. 2, pp. 249-263. <https://doi.org/10.1108/FS-10-2021-0218>.
- Borges, G. (2022). Os desafios do marketing omnichannel. *GV Executivo*. 21(1), 42–47. <https://doi.org/10.12660/gvexec.v21n1.2022.85516>
- Cai, Y.-J.; Lo, C.K.Y (2020). Omni-channel management in the new retailing era: A systematic review and future research agenda. *Int. J.Prod. Econ.* 2020, 229, 107729.
- Campos Neto, R. (2019, junho). *Cooperativismo de Crédito*. Banco Central do Brasil: Agenda BC. <https://www.confabras.coop.br/blog/lancamento-do-programa-desafios-2022-do-bc/>
- Carminatti, G., Stettiner C., Formigoni, A., Brito, M., Junger, A., & Moia, R. (2020). Varejo omnichannel: desafios na visão de empresas brasileiras. *Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco - REMIPE*, 6(1), 48-68. <https://doi.org/10.21574/remipe.v6i1.171>
- Herrero-Crespo, A., Viejo-Fernández, N., Collado-Agudo, J. and Sanzo Pérez, M.J. (2022). Webrooming or showrooming is the question of explaining omnichannel behavioral intention through the technology acceptance model and exploratory behavior. *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 26 No. 3, pp. 401-419.
- Criteo (2017). *The Shopper Story BR 2017: Um estudo global do varejo em tempos de transformação – do ponto de vista de 10.000 consumidores*. Criteo. https://www.criteo.com/br/wpcontent/uploads/sites/5/2017/12/TheShopperStory_BR.pdf
- Dethlefs, C., Ostermeier, M., & Hübner, A. (2022). Rapid fulfillment of online orders in omnichannel grocery retailing. *EURO Journal on Transportation and Logistics*, 11, 100082. <https://doi.org/10.1016/j.ejtl.2022.100082>
- Federação de Bancos do Brasil FEBRABAN (2022). *Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2022*. Volume 1: Tendências em Tecnologia. https://cmsarquivos.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/pesquisa-febraban-2022-vol-1_SE.pdf
- Federação de Bancos do Brasil FEBRABAN (2023). *Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2023*. Volume 2: Tendências em Tecnologia. <https://cmsarquivos.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Pesquisa%20Febraban%20de%20Tecnologia%20Banc%C3%A1ria%202023%20-%20Volume%202.pdf>
- Fernandes, R. B. (2018). *A gestão de vendas pessoais no Varejo Omnichannel: O caso da Livraria Cultura*. Dissertação (Mestrado em Administração), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.
- Fernandes, R. B. (2022). Consumidores omnichannel brasileiros. In Senhora, E. M. (Org.). *Os paradigmas da administração: princípios e contextos*. Atena.

- Field, Andy. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. (5th ed.).
- Gonçalves, C. M., & Bressan, V. G. F. (2022). O impacto da livre admissão de associados no desempenho econômico-financeiro de cooperativas de crédito. *XLVI Encontro da ANPAD - EnANPAD*.
- Grewal, D., Gauri, D. K., Roggeveen, A. I., & Sethuraman, R. (2021). Strategizing Retailing in the New Technology Era. *Journal of Retailing*, 97(1), 6-12,.
<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2021.02.004>.
- Hajdas, M., Radomska, J., & Silva, S. C. (2022). The omni-channel approach: A utopia for companies? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 65, 102131.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102131>
- Hernando I, Nieto, M. J. (2007). Is the Internet delivery channel changing banks' performance? The case of Spanish banks. *J. Banking Finance* 31(4), 1083–1099.
<https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2006.10.011>
- Hu, Tun-I, Tracogna, A. (2020). Multichannel customer journeys and their determinants: Evidence from motor insurance, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 54.
- Kaabachi, S., Mrad, S. B., Fiedler, A., & Kpossa, M. R. (2021). The Role of Personal Innovativeness in French Omnichannel Banking. *Journal of Euromarketing*, 30, 72 - 94.
- Kaczorowska-Spychalska, D. (2017). Consumer perspective of omnichannel commerce. *Management*, 21(2), 95–109. <https://doi.org/10.1515/manment-2017-0007>
- Kozlenkova, I., Hult, G., Lund, D., Mena, J., & Kekec, P. (2015). The role of marketing channels in supply chain management. *Journal of Retailing*. 91(4), 586-609.
<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.03.003>
- Lana, J., Partyka, R. B., Lana, J., & Silva, M. K. (2021). Percepção e desafios da gestão omnichannel: um estudo no setor de restaurantes. *Revista de Administração Unimep*, 19(3), 49-73.
- Lee Z., Chan, T., Chong, A., & Thadani, D. (2019). Customer engagement through omnichannel retailing: The effects of channel integration quality. *Industrial Marketing Management*, 77, 90-101. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.12.004>
- Li, Q., Lou, H., Xie, P., Feng, X., & Du, R. (2015). Product whole life-cycle and omni-channels data convergence oriented enterprise networks integration in a sensing environment. *Computers in Industry*.70, p. 23–45.
<https://doi.org/10.1016/j.compind.2015.01.011>
- Mainardes, E. W., Rosa, C. A. D. M., & Nossa, S. N. (2020). Omnichannel strategy and customer loyalty in banking. *International Journal of Bank Marketing*, 38(4), 799-822.
- McKinsey (2017). *Think omnichannel, not multichannel*. McKinsey & Company.

- Martins, M. V. (2022). Enquanto os bancos fecham agências, as cooperativas de crédito abrem. *Economia SC*: <https://economiasc.com/2022/06/02/enquanto-os-bancos-fecham-agencias-as-cooperativas-de-credito-abrem/>.
- Mende, M., & Noble, S. (2019). Retail Apocalypse or Golden Opportunity for Retail Frontline Management? *Journal of Retailing* 95/2, S. 84-89. DOI: <https://doi.org/DOI:10.1016/j.jretai.2019.06.002>.
- Menrad, M. (2020). Systematic review of omni-channel banking and preview of upcoming developments in Germany. *Innovative Marketing*. [https://dx.doi.org/10.21511/im.16\(2\).2020.09](https://dx.doi.org/10.21511/im.16(2).2020.09)
- Morais, A. S. A., Hoeckesfeld, L., Sarquis, A. B., & Mussi, C. C. (2019). Omnichannel como estratégia de inovação no varejo de moda jovem no Brasil. *Revista Brasileira de Marketing*, 18(2), 264-291. <https://doi.org/10.5585/remark.v18i2.3942>
- Neslin, S. A. (2022). The omnichannel continuum: Integrating online and offline channels along the customer Journey. *Journal of Retailing*, 98(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2022.02.003>
- Ribeiro, G. P., & Cappelozza, A. (2022). Transformação Digital dos Canais de Atendimento a Clientes de uma Instituição Financeira no Brasil. *XLVI Encontro da ANPAD - EnANPAD 2022*.
- Rigby (2011). The Future of Shopping. *Harvard Business Review*, 89(12), 65-76.
- Roggeveen, A. L., & Sethuraman, R. (2020). How the COVID-19 Pandemic May Change the World of Retailing. *Journal of Retailing*, 96(2), 169-171. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.04.002>
- Rosa, M. (2012). *Omni-channel retailing: is it "order online pickup in store" service viable in the portuguese grocery industry?* Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Católica Portuguesa, FCEE, Lisboa.
- Shankar, V., Kalyanam, K., Setia, Pankaj., Golmohammadi, A., Tirunillai, S., Douglass, T., Hennessey, J., Bull, J.S., Waddoups, R. (2021). How Technology is Changing Retail. *Journal of Retailing*. Vol 97(1), March 2021, Pages 13–27.
- Sicredi (2019). *Benefícios econômicos do cooperativismo de crédito na economia brasileira*. Relatório técnico: Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas, dezembro de 2019.
- Sicredi (2023). *Benefícios do Cooperativismo de Crédito: A efetividade do cooperativismo*. https://www.sicredi.com.br/media/produtos/filer_public/2023/06/15/beneficios_do_coop_de_credito_efetividade_do_coop_abril23.pdf.
- Silva, S. C., Martins, C. C., & Sousa, J. M. (2019). Omnichannel approach: Factors affecting consumer acceptance. *Journal of Marketing Channels*. <https://doi.org/10.1080/1046669X.2019.1647910>

- Sneader, K., & Singhal, S. (2021). *The Next Normal Arrives Trends that Will Define 2021- and Beyond*. McKinsey
- Sopadjieva, E., Dholakia, U., & Benjamin, B. (2017). A study of 46,000 shoppers shows that omnichannel retailing works. *Harvard Business Review*, 3, 1-2.
- Sousa, R., & Voss, C. A. (2006). Service Quality in Multichannel Services Employing Virtual Channels. *Journal of Service Research*, 8(4), 356-371.
<https://doi.org/10.1177/1094670506286324>
- Trento, D. (2017). *As instituições financeiras cooperativas e a identificação com os nativos digitais: as perspectivas do Sicredi*. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Valentini, S. Neslin, S. A., & Montaguti, E. (2020). Identifying omnichannel deal-prone segments, their antecedents, and their consequences. *Journal of Retailing*, 96(3), 310-327. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.01.003>
- Verhoef, P., Kannan, P., & Innan, J. (2015). From multichannel retailing to omnichannel retailing: introduction to the special issue on multichannel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174-181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>
- Wang, J., Zheng, B., & Liu, H. (2021). Satisfying consumers all around: a multidisciplinary view of omnichannel retail. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 121 No. 1, pp. 158–171.
- Wooldrige, J. M. (2001). *Econometric Analysis of Cross Section and Panel Data*. The MIT Press, 1(1). <https://ideas.repec.org/b/mtp/titles/0262232197.html>
- Yurova, Y., Rippé, C. B., Weisfeld-Spolter, S., Sussan, F., & Arndt, A. (2017). Not all adaptive selling to omni-consumers is influential: The moderating effect of product type. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 271-277.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.01.009>
- Yuruk-Kayapinar, P. (2020). Digital Consumer Behavior in an Omnichannel World. Dirsehan, T. (Ed.) *Managing Customer Experiences in an Omnichannel World: Melody of Online and Offline Environments in the Customer Journey*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 55-73.
- Zhou, M., Geng, D., Abhishek, V., & Li, B. (2020). When the Bank Comes to You: Branch Network and Customer Omnichannel Banking Behavior. *Information Systems Research* 31(1):176–197. <https://doi.org/10.1287/isre.2019.0880>