

Estratégias de marketing para diversificação do público-alvo dos bancos digitais: uma proposta para a inclusão da geração x na transformação digital

Marketing strategies for diversification of the target public of digital banks: a proposal for the inclusion of generation x in the digital transformation

Submissão: 03/02/2024 | Fim da revisão por pares: 21/05/2024 | Aceite final: 06/06/2024

Victor Inacio de Oliveira | Faculdade Engenheiro Salvador Arena, Brasil | E-mail: pro14724@cefsa.edu.br

Caique Carvalho de Paula | Faculdade Engenheiro Salvador Arena, Brasil

Gabriela Sila de Souza Teotonio | Faculdade Engenheiro Salvador Arena, Brasil

Hector Ikemoto | Faculdade Engenheiro Salvador Arena, Brasil

Julio Santos Lara | Faculdade Engenheiro Salvador Arena, Brasil

Vitor Araújo Felixla | Faculdade Engenheiro Salvador Arena, Brasil

Alex Paubel Junger | Faculdade Engenheiro Salvador Arena, Brasil | ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5072-1012> | E-mail: alexpaubel@hotmail.com

Elias Angelo Bonfim | Fatec de Bragança Paulista | E-mail: elias.bonfim@fatec.sp.gov.br

Resumo

O propósito deste estudo foi compreender a não aderência da Geração X ao modelo dos bancos digitais, aqui recortada em pessoas com idade entre 35 e 55 anos, e dos bancos digitais, tendo em consideração que no Brasil boa parte da renda está concentrada nesta faixa etária, na contramão da maior parcela de clientes dos bancos digitais. Primeiramente foi realizada uma revisão da literatura a respeito da Geração X, *marketing* e bancos digitais. A partir disso foi construído um questionário direcionado aos colaboradores de alguns bancos digitais e, através da análise de conteúdo de Bardin, foram interpretados os

resultados. O segundo questionário foi direcionado ao público da Geração X, recortadas as respostas fora desse perfil, foi utilizada uma escala Likert de 5 pontos para avaliar a correlação da percepção analisada dos bancos digitais com a realidade apresentada pelo público. O cruzamento dos resultados da pesquisa comprovou algumas das percepções coletadas na pesquisa qualitativa, como a falta de confiança citada como fator por um dos entrevistados dos bancos digitais. Em segundo plano foram identificados serviços importantes como débito automático e investimentos, e que ainda não são oferecidos pela maioria dos bancos digitais. Com a análise dos resultados da pesquisa, o problema de investigação foi respondido.

Palavras-chave: Banco digital; *Fintech*; Geração X; *Marketing*.

Abstract

This article's purpose was to comprehend Generation X, people between 35 and 55 years old, non-adherence to Digital Banks model, considering Brazil's major income share is concentrated within this age group, while most of Digital Banks clients are under 36 years old. First was performed a literature review on Generation X, Marketing and Digital Banks. Based on that, a survey was created and sent to the employees of a few Digital Banks, it's results then content analysed with Bardin' technique. A second survey was created and sent to the public, it's results clipped on Generation X only, using a 5 point Likert scale to assess how the Digital Bank employees perception correlates with the reality captured by the public survey answers. Results analysis comproved some of the perceptions given by the Digital Banks employees, on the first qualitative survey, as the lack of trust mentioned by one of the interviewed. Other concerns were identified as minor causes to that situation as the offer of important services as automatic debiting and investments which are yet not offered by all Digital Banks. The results analysis answered the search main question first discussed.

Keywords: Digital bank; *Fintech*; Generation X; *Marketing*.

Introdução

A transformação digital está impactando diretamente nos modelos de negócios atuais e alterando o direcionamento dos investimentos realizados pelas organizações. De acordo com a Febraban (2019), os bancos são o segundo setor no mundo que mais destinaram recursos para a tecnologia em 2018. Tais investimentos são justificados pela demanda dos clientes por novas soluções que entreguem maior agilidade e comodidade, influenciando nas formas de atendimento, assim como nos produtos e serviços disponibilizados. No momento, as agências bancárias são vistas como assessorias de confiança para a gestão de patrimônios pessoais, enquanto os canais digitais costumam ser utilizados para operações financeiras rotineiras, já que não costumam envolver grandes quantidades de dinheiro.

Em 2016 o número de transações registradas através do *mobile banking* foi de 18,6 bilhões, onde pela primeira vez as transações feitas via mobile superaram as feitas pelo *internet banking*. Para demonstrar o tamanho da popularização e do crescimento do serviço, em 2018 o número de transações praticamente dobrou e atingiu o patamar de 31,3 bilhões. (FEBRABAN, 2019). Dados da Febraban (2019) mostram que em 2018 foram abertas 2,5 milhões de contas por meio de smartphones, um aumento de 56% em relação ao ano anterior, assim como o número de contas iniciadas através do *internet banking* que passou de 26 mil em 2017 para 434 mil em 2018. Em contrapartida, o relatório demonstra tendência de queda no número de agências bancárias desde 2014.

Nesse contexto, Silva (2018), afirma que todo o cenário descrito demonstra a força que a tecnologia possui no setor bancário e a crescente busca dos clientes em soluções digitais cada vez mais simplificadas, que economizem tempo, dinheiro e proporcionem uma experiência agradável durante o uso. Neste contexto, a proposta de valor das *fintechs*, por terem nascido em meio à transformação digital, entendendo as necessidades dos consumidores e as fraquezas dos bancos existentes, consegue causar grande

impacto no mercado por oferecerem gratuitamente ou com tarifas reduzidas a todos os clientes serviços bancários que costumam ser pagos em bancos convencionais, além de uma desburocratização do setor com processos totalmente online.

A conscientização e a educação desempenham um papel crucial na diversificação do público-alvo dos bancos digitais. À medida que os serviços bancários digitais se tornam cada vez mais predominantes, é essencial que todas as demografias sejam informadas sobre os benefícios e as funcionalidades dessas plataformas. A educação financeira pode ajudar a desmistificar o uso de tecnologias bancárias para grupos que tradicionalmente têm menos acesso ou confiança nos serviços digitais, como idosos, comunidades de baixa renda e pessoas com baixo nível de alfabetização digital. Desse modo, é possível pensar de forma estratégica (MASCARENHAS et al, 2021; OLIVEIRA et al, 2021) e contar com o apoio de metodologias que facilitem o ensino e aprendizagem (SANTOS et al, 2019, LUZ; DOS SANTOS; JUNGER, 2020; MASCARENHAS et al, 2021, JUNGER et al 2023). Ao promover a literacia digital e financeira, os bancos digitais podem alcançar uma base de clientes mais ampla e diversa, garantindo que todos possam usufruir de serviços financeiros acessíveis, eficientes e inclusivos.

Para Jorge (2018), um dos fatores que se mostrou impactante ao longo deste artigo foi a desconfiança, principalmente das pessoas acima de 35 anos, sobre a segurança e os riscos envolvidos ao deixar o dinheiro ser controlado por bancos não convencionais. Os mais jovens, que já nasceram e cresceram em meio à transformação digital, tornaram-se mais flexíveis a aceitar o processo de modernização dos modelos de negócios anteriores. Por tal facilidade são vistos como o principal público a ser atingido. No caso do Nubank (2020), *fintech* brasileira, a empresa possui mais de 20 milhões de clientes e aproximadamente 70% deles têm menos de 36 anos, porém, de acordo a PNAD (2017) em sua última pesquisa realizada em 2015, o *share* de renda deste público somado representaria somente 27% da renda por idade no Brasil, enquanto somente a Geração X obteria aproximadamente 42%.

O objetivo geral deste trabalho é desenvolver um estudo mercadológico sustentado pela Geração X, compreendendo o problema da não aderência deste público ao modelo dos bancos digitais. De forma específica, dado que o atual público-alvo das *fintechs* representa um menor *share* de renda, assim como a relevância e a atualidade do assunto para o presente estudo, este trabalho visa entender os motivos da não aderência da população de 35 a 55 anos através da triangulação entre: busca e seleção de referências sobre *marketing* e bancos digitais; pesquisa qualitativa do atual posicionamento sobre a Geração X dos bancos digitais no Brasil; pesquisa quantitativa do perfil de serviços e produtos bancários da Geração X.

Ao final do seguinte trabalho espera-se que seja possível contribuir com uma inovação incremental às empresas, visando o ganho de *market share* dos bancos digitais sobre os tradicionais na geração X, e à sociedade, apontando novos caminhos que habilitem futuras pesquisas a modelar estudos correlatos e a ampliar as fronteiras do conhecimento.

Fintechs

Ao passo que a sociedade se desenvolve e o tempo se torna dinheiro, as novas gerações, nativas do mundo digital, demandam cada vez mais pela praticidade de ter a solução dos problemas de forma eficaz e imediata na palma das mãos, conforme apresentado por Marquardt (2017). Atendendo a tal demanda surgem as *fintechs*, que inserem os serviços financeiros, prestados anteriormente de forma exclusiva por instituições tradicionais do mercado, em um mundo totalmente digital.

Fintech é um acrônimo frequentemente utilizado para designar serviços financeiros e tecnologia, procura referir um amplo universo de inovações tecnológicas com implicações potencialmente transformadoras para o sistema financeiro, os seus intermediários e usuários (CORDEIRO; OLIVEIRA; DUARTE, 2017). Dapp (2014) aponta que *fintech* é uma espécie de "movimento", que está sendo impulsionado por uma mudança estrutural digital no setor

financeiro, dado pelo ritmo acelerado da evolução dos domínios de dispositivos móveis, pelos modernos métodos de análise de dados, pela personalização dos serviços on-line e pela crescente convergência das tecnologias de informação e comunicação. Em geral, essa tendência se deve ao aumento do número de usuários de Internet e do grau de penetração, assim como o aumento do número de usuários ativos em *smartphones*, computadores e *tablets*, e ao desenvolvimento do e-commerce, incluindo mobile. (BUKHTIAROVA, 2018).

O modelo das *fintechs* procura trazer novos benefícios aos clientes, como a isenção de tarifas pelos serviços prestados ou a experiência de uma burocracia mais eficiente. Além disso, para Santos (2019), por se tratar de um atendimento ao cliente totalmente digital, há a redução de despesas e custos operacionais, como o gerado por agências físicas em bancos tradicionais, tornando o modelo competitivo no mercado.

Bancos digitais

Os bancos coexistem com múltiplos outros *players*, como correspondentes bancários, cooperativas de crédito, seguradoras e bancos digitais, um dos mais populares segmentos das *fintechs*.

Os bancos digitais, aqueles que se utilizam dos canais digitais de *internet banking* e *mobile banking* para a execução de suas transações financeiras e relacionamento com o cliente, têm experimentado expansão expressiva em suas operações. Para Luz (2020), no Brasil esses canais apresentaram crescimento na composição das transações bancárias de 47% em 2014, para 60% em 2018 segundo resultados da pesquisa de tecnologia bancária da Febraban (2019), superando assim a participação dos canais tradicionais. Somente em 2018 houve um aumento de 56% ante o ano anterior na criação de novas contas através de smartphones, atingindo número de 2,5 milhões de novas contas criadas (FEBRABAN, 2019).

Segundo Abrahão, Moriguchi e Andrade (2016) os pagamentos *mobile* oferecem diversos benefícios como ganho de tempo, conveniência, e novas

experiências de consumo para usuários de telefonia móvel. Ao mesmo tempo, todos os *stakeholders* envolvidos com processos de pagamentos, tanto bancos, companhias de crédito, processadores de pagamentos e usuários de tecnologia em geral, têm a ganhar com a oferta dessa nova modalidade. Estas são algumas das características que tornam o mercado dos bancos digital tão aquecido e interessante, alavancando seu crescimento nos últimos anos.

Estratégias de marketing

Uma das mais sucintas definições de *marketing* é a de “suprir necessidades gerando lucro” (KOTLER; KELLER, 2013, p. 3). Gronross (1997, p.331) também leva em consideração a necessidade do relacionamento com o cliente, ao dizer que “*marketing* é estabelecer, manter e ampliar o relacionamento com os consumidores e outros parceiros, para obter lucratividade, com base em objetivos comuns das partes envolvidas”.

Kotler e Keller (2019, p. 270) dissertam sobre segmento de mercado, que é determinado por um grupo de clientes que compartilham necessidades e desejos semelhantes, enquanto a tarefa dos profissionais de *marketing* consiste em identificar o número apropriado e a natureza dos segmentos de mercado e selecionar como alvo um ou mais deles. Em seguida, complementam ao dizer que independentemente do tipo de segmentação utilizado, o importante é ajustar o programa de *marketing* ao reconhecimento das diferenças entre clientes. As principais variáveis da segmentação são geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais.

Para Santos (2020), a transformação do *marketing* gera novas estratégias criadas a partir das inovações, sejam elas disruptivas ou incrementais, mercadológicas ou nichadas, de modo que se adapte as necessidades do consumidor. Segundo Porter (1996) a estratégia se dá em fazer de forma diferente aquilo que é feito por meio da prática de diferenciação e do gerenciamento de valor. Portanto, faz-se necessário ter como premissa a

inovação em estratégias de *marketing*, tratando de ofertar soluções que atendam às necessidades da segmentação proposta.

Entre os objetivos das estratégias de *marketing* está o aumento do *market share*, que visa medir quantitativamente a participação de uma empresa em relação aos seus concorrentes. o *market share* é identificado como um dos fatores-chave que influenciam a lucratividade da empresa (BUZELL; GALE; SULTAN, 1975). Kotler (1998) lista os principais fatores que influenciam no processo de decisão de compra do consumidor, tanto em produtos quanto em serviços. São divididos em fatores: culturais, sociais, pessoais e psicológicos.

O *marketing* e suas estratégias evoluem constantemente. Em sua obra, Kotler (2017) discorre sobre essas transformações ao longo dos anos, primeiramente trazendo o mesmo focado em produto e posteriormente voltado ao consumidor. Por fim, o *marketing* centrado ao ser humano, visto como objeto que deve se adaptar à natureza mutável do consumidor e da economia. A partir disso surgem as variações de aplicação de acordo com o desenvolvimento da economia, como por exemplo, o *marketing* digital, visto a relevância do avanço dos meios de comunicação. Um estudo da agência We Are Social (2017), constatou que 31% da população mundial já utilizava do advento das redes sociais em 2016. Portanto, constata-se que de cada 3 seres humanos no planeta terra, pelo menos 1 deles está presente nas mídias sociais.

Marketing de relacionamento

Para Marin (2019), o *marketing* de relacionamento se esforça para criar vínculos emocionais com seus clientes, desenvolvendo uma relação de confiança e comprometimento. A confiança é um atributo essencial para o sucesso dos negócios no meio digital, sendo sua ausência um dos fatores que mais desmotivam as transações no meio virtual (ARAÚJO et al., 2020). Rousseau, Sitkin, Burt e Camerer (1998, p.395) definem a confiança como “um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar uma vulnerabilidade baseada em expectativas positivas das intenções ou comportamentos de outro”,

enquanto Grönroos (2000, p.37) discorre que é a “expectativa de uma parte de que a outra parte se comportará de uma maneira previsível em uma dada situação”.

Uma das maneiras de gerar credibilidade é desenvolvendo uma reputação positiva para a empresa, que é desenvolvida a partir das expectativas dos clientes e como as mesmas estão sendo atendidas ao longo do tempo. A percepção dos clientes sobre a segurança de seus dados em ambientes virtuais é crucial para o desenvolvimento da confiança. Ao se sentir seguro, o cliente fica mais satisfeito com a experiência (ARAÚJO et al., 2020).

A usabilidade do serviço bancário eletrônico oferecido, assim como a facilidade, é determinante para a satisfação e a confiança. Porém, se o cliente percebe que existe o risco de perder sua privacidade, ele optará pelo canal em que vai se sentir mais seguro (ARAÚJO et al., 2020), ou seja, mesmo que uma pessoa enxergue os benefícios trazidos pelos bancos digitais, caso não se sinta segura, ainda preferirá um banco tradicional.

Geração X

De acordo com Kotler (2012), os Millennials, nascidos após a década de 80, se adaptam mais facilmente às inovações que são propostas pelo mercado, em particular as que sugerem simplicidade, objetividade e sustentabilidade. Por serem nativos digitais, os consumidores jovens são os primeiros a adotar a conectividade, e acabam inspirando os mais velhos, como aqueles que integram da Geração X, a fazerem o mesmo. À medida que a população mundial envelhece, esta conectividade está se tornando o novo normal.

De acordo com a Taxonomia de Howe e Strauss (2007) a Geração X é formada por pessoas que nasceram entre 1965 - 1985, já Mhatre e Conger (2011), apontam que a maior parte das pesquisas compreendem que a Geração X é composta pelos nascidos entre os anos de 1965 e 1980. Devido a sua descendência dos Baby Bomeers, nascidos entre 1940 e 1960 (OLIVEIRA, 2009)

durante o Baby Boom. Zemke, Raines e Filipczack (2000) apontam que esta geração é composta por pessoas céticas e materialistas.

Marcada pela censura e repressão que a ditadura militar impôs, vivendo com cautela, receio e desconfiança em tempos econômicos instáveis que gerou insegurança financeira, familiar e social, os integrantes da Geração X têm três proeminentes traços de caráter: buscam equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, são pessoas que procuram a independência e é a primeira geração que iniciou o domínio na área da computação e informática. O efeito disso foi a transformação em uma geração que valorizava resultando em uma geração com maior estabilidade financeira. (CHAUDHURI; GHOSH, 2012)

De acordo com Oliveira (2009) essa geração teve sua educação e suas rotinas em casa influenciadas pela televisão. São pessoas que trocaram as áreas de ciências humanas, que prezavam o idealismo, por áreas da economia e administração, que trocam a vida pessoal e o lazer pelo trabalho, tornando-as clientes ideais para um banco. Apesar de as *fintechs* não as levarem muito em consideração, possuem grande afinco por tecnologia e informação tanto quanto os Millennials.

Metodologia

Desenvolveu-se através da combinação de diferentes abordagens de pesquisa para analisar as três principais entidades estudadas, entendidas aqui como: a academia, os bancos digitais e o público pertencente a Geração X.

Dessa forma, este estudo possui natureza aplicada com objetivo exploratório e descritivo. A abordagem inicial foi uma seleção de referências, entre revistas e, artigos científicos e livros, em suma uma revisão da literatura, para dar o embasamento teórico necessário para construção do conhecimento científico. A seleção do material utilizado foi feita de acordo com a qualidade do conteúdo, sendo esta medida através da classificação Qualis CAPES, com todas as revistas tendo classificação mínima B2, e de maneira menos pragmática o

tamanho da contribuição dos autores em suas respectivas áreas como a relevância do nome de Philip Kotler.

Realizada a revisão da literatura a respeito dos conceitos relacionados à bancos digitais, *marketing* e a Geração X, foi necessário melhor compreender a visão e percepção daqueles inseridos no contexto do mercado estudado, no caso os bancos representados pelas pessoas participantes dos negócios. Para isto desenvolveu-se um instrumento de questionário, com perguntas que emergiram a partir do referencial teórico, que foi transmitido a funcionários de alguns bancos digitais, alocados em áreas de interesse como operações, gestão e estratégia. Nesse sentido, as perguntas direcionadas aos doze especialistas foram:

- 1) Qual é a importância e interesse do banco com os clientes da Geração X (35 a 55 anos)?
- 2) Na sua visão, como profissional no mercado de *fintechs* e bancos digitais, quais os principais motivos para que as pessoas com idade acima de 34 anos não sejam tão adeptas a serem clientes quando comparadas ao público mais jovem?
- 3) Dado que as *fintechs* vieram para facilitar as finanças das pessoas e essa proposta atrai muito os millenials (até 34 anos), o que vocês têm feito para atrair clientes de gerações mais velhas, como a geração X?

As respostas coletadas com o questionário construído foram analisadas qualitativamente utilizando técnicas de análise de conteúdo de Bardin e os resultados dessa análise serviram de base para construção do último instrumento de pesquisa, um questionário direcionado ao público da Geração X para que se analisar se quantitativamente, com uma escala de Likert de 5 pontos, se a real percepção do público estudado era condizente com a percepção analisada dos bancos digitais.

Análise de conteúdo

A análise de conteúdo, de acordo com Bardin (2016) é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. É um instrumento adaptável às necessidades do pesquisador, com diferentes técnicas aplicáveis e, portanto, os tipos de perguntas feitas influenciam diretamente na complexidade das análises e através das quais, busca-se fazer inferências sobre o conteúdo em estudo. A reincidência de termos, por exemplo, pode prover um direcionamento temático que guie a análise.

Escala Likert

A escala Likert surgiu como uma forma de suprir a necessidade de transformar opiniões qualitativas e a complexidade do pensamento humano em algo que pudesse ser mensurado de forma quantitativa e que a tornaria mais fácil de ser interpretada. A escala, segundo Cunha (2007) “é composta por um conjunto de frases (itens) em relação a cada uma das quais se pede ao sujeito que está a ser avaliado para manifestar o grau de concordância desde o discordo totalmente (nível 1), até ao concordo totalmente”. Contudo existem algumas variações da técnica de Likert que adaptam as escalas utilizadas, para que, de acordo com a complexidade das perguntas, obtenha-se a confiabilidade de resultado esperada.

Resultados

Para a pesquisa qualitativa foram entrevistados 12 colaboradores de bancos digitais que trabalham com desenvolvimento de produtos, *marketing* ou relacionamento com o consumidor, entre eles gestores. E a partir do conceito da análise de conteúdo de Bardin, foram contabilizadas as palavras e suas

derivadas com maior frequência nas respostas. A seguir, encontram-se os resultados desta contagem.

Quadro 1 - Resultados pergunta 1: Qual a importância e interesse do banco com os clientes da Geração X (35 a 55 anos)? Como é a visão do banco pros atuais e potenciais clientes dessa faixa etária?

Palavra/Termo	Total
faixa etária	8
produtos	7
geração	6
clientes	5
público	4
serviços	4
interesse	4

Fonte: Desenvolvido pelos autores

Quadro 2 - Resultados pergunta 2: Na sua visão como profissional no mercado de *fintechs* e bancos digitais, quais os principais motivos para que as pessoas com idade acima de 34 anos não sejam tão adeptas a serem clientes quando comparadas ao público mais jovem?

Palavra/Termo	Total
receio	5
serviços	5
tecnologia	4
confiança	3
segurança	3
bancos tradicionais	3

Fonte: Desenvolvido pelos autores

Quadro 3 - Resultados pergunta 3: Dado que as *fintechs* vieram para facilitar as finanças das pessoas e essa proposta atrai muito os millenials (até 34 anos), o

que vocês têm feito para atrair clientes de gerações mais velhas, como a geração X?

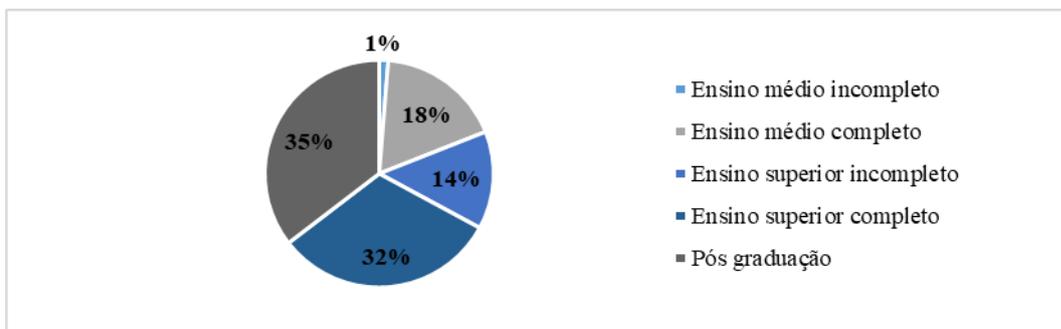
Palavra/Termo	Total
produtos	6
público	4
clientes	4
simples	3
confiança	2
segurança	2

Fonte: Desenvolvido pelos autores

A partir das respostas obtidas durante a pesquisa qualitativa, foi possível criar um formulário para avaliar se aquilo que foi descrito pelos colaboradores dos bancos digitais realmente se aplicaria à realidade. Desta forma, foi disseminado um link do Google Forms com 8 perguntas, direcionado à Geração X. Após finalizada a pesquisa, foi obtida uma amostra de 79 respostas de pessoas entre 35 e 55 anos.

Foram feitas perguntas básicas para entendimento inicial do perfil do público em questão. A primeira delas referente à escolaridade dos participantes, dividida em cinco categorias: 1% dos entrevistados declararam possuir ensino médio incompleto, 18% ensino médio completo, 14% ensino superior incompleto, 32% ensino superior completo e 35% pós graduação, conforme Gráfico 1.

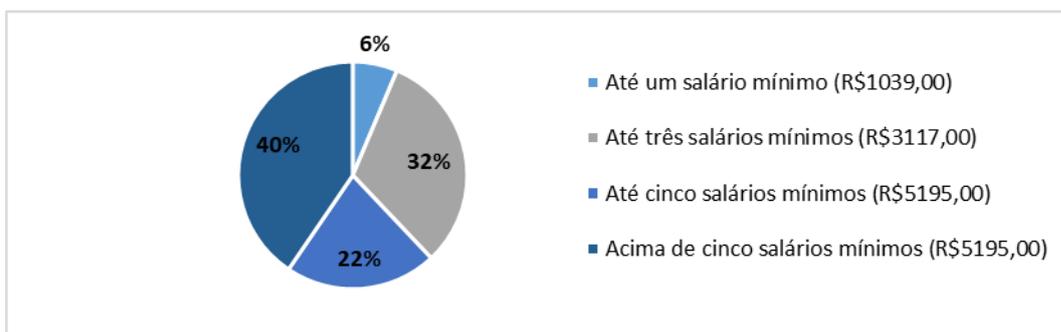
Gráfico 1 - Pergunta 1: Escolaridade dos entrevistados



Fonte: Desenvolvido pelos autores

Quanto a faixa de renda mensal, 6% dos entrevistados possuem renda de até um salário mínimo (R\$1039,00), 32% renda de até três salários mínimos (R\$3117,00), 22% renda de até cinco salários mínimos (R\$5195,00) e 40% renda acima de cinco salários mínimos (R\$5195,00).

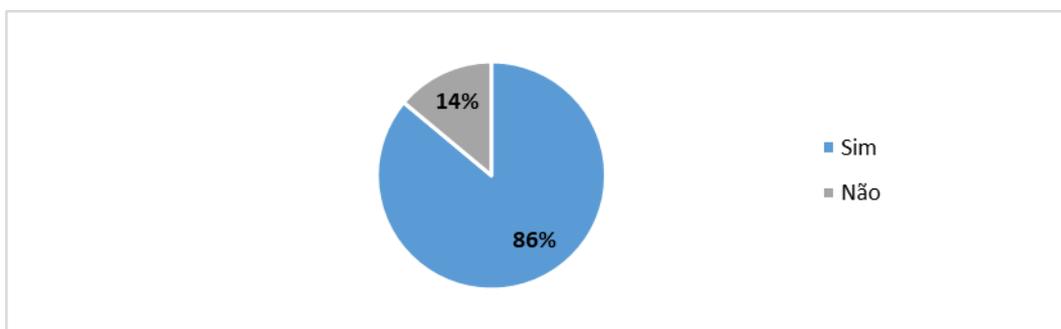
Gráfico 2 - Pergunta 2: Faixa de renda dos entrevistados



Fonte: Desenvolvido pelos autores

Entrando no contexto dos bancos digitais, percebeu-se a necessidade de questionar se os entrevistados conheciam o conceito de um banco digital. Como resultado, 86% das respostas foram "sim", enquanto somente 14% selecionaram "não".

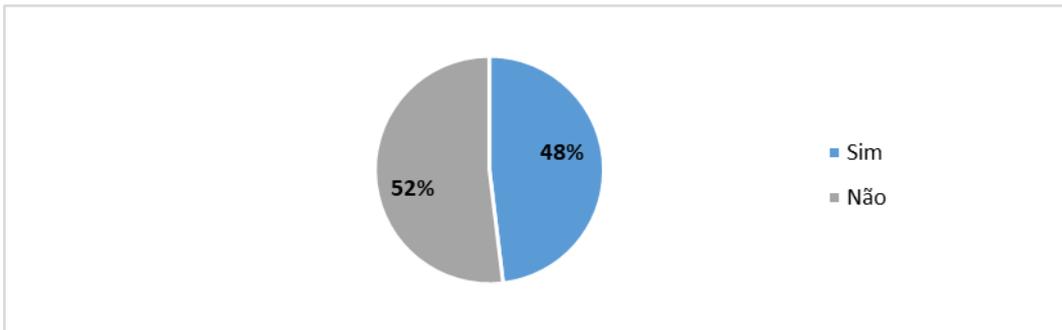
Gráfico 3 - Pergunta 3: Porcentagem de entrevistados que conhecem o conceito de banco digital



Fonte: Desenvolvido pelos autores

Em seguida, os entrevistados responderam se já possuíam conta em algum banco digital. Na apuração, 48% deles afirmaram que já são clientes e 52% responderam à pergunta de forma negativa.

Gráfico 4 - Pergunta 4: Porcentagem de entrevistados que possuem conta em banco digital

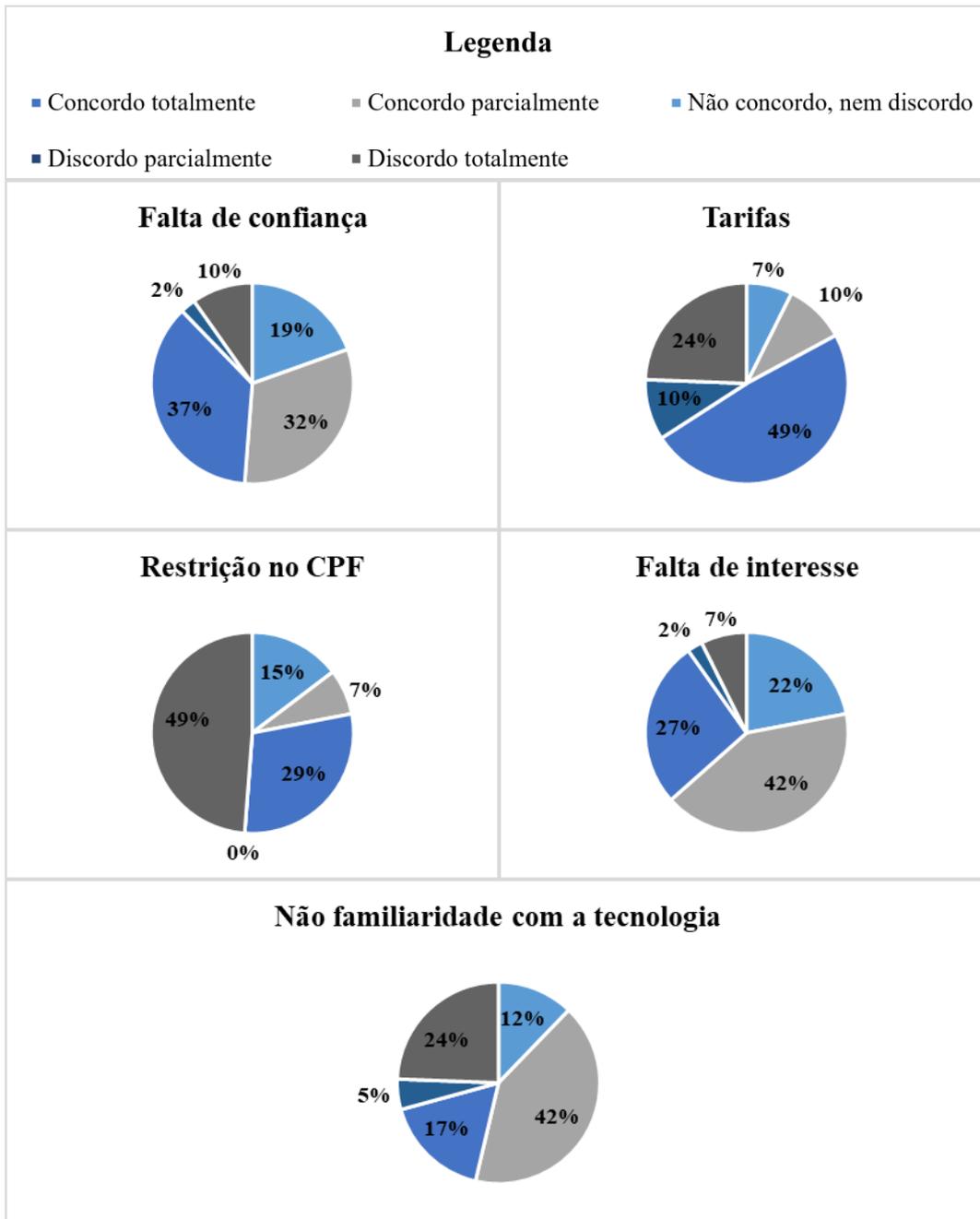


Fonte: Desenvolvido pelos autores

Como complemento da pergunta anterior, e de forma exclusiva para aqueles que a responderam de forma negativa, questionou-se por quais motivos essas pessoas ainda não haviam se tornado clientes de um banco digital. Com alternativas restritas, os entrevistados tiveram que avaliar o grau de concordância com as seguintes opções: falta de confiança (19% concordaram totalmente; 32% concordaram parcialmente; 37% não concordaram, nem discordaram; 2% discordaram parcialmente; 10% discordaram totalmente), tarifas (7% concordaram totalmente; 10% concordaram parcialmente; 49% não concordaram, nem discordaram; 10% discordaram parcialmente; 24% discordaram totalmente), restrição no CPF (15% concordaram totalmente; 7% concordaram parcialmente; 29% não concordaram, nem discordaram; 0% discordaram parcialmente; 49% discordaram totalmente), falta de interesse (22% concordaram totalmente; 42% concordaram parcialmente; 27% não concordaram, nem discordaram; 2% discordaram parcialmente; 7% discordaram totalmente) e não familiaridade com a tecnologia (12% concordaram totalmente; 42% concordaram

parcialmente; 17% não concordaram, nem discordaram; 5% discordaram parcialmente; 24% discordaram totalmente).

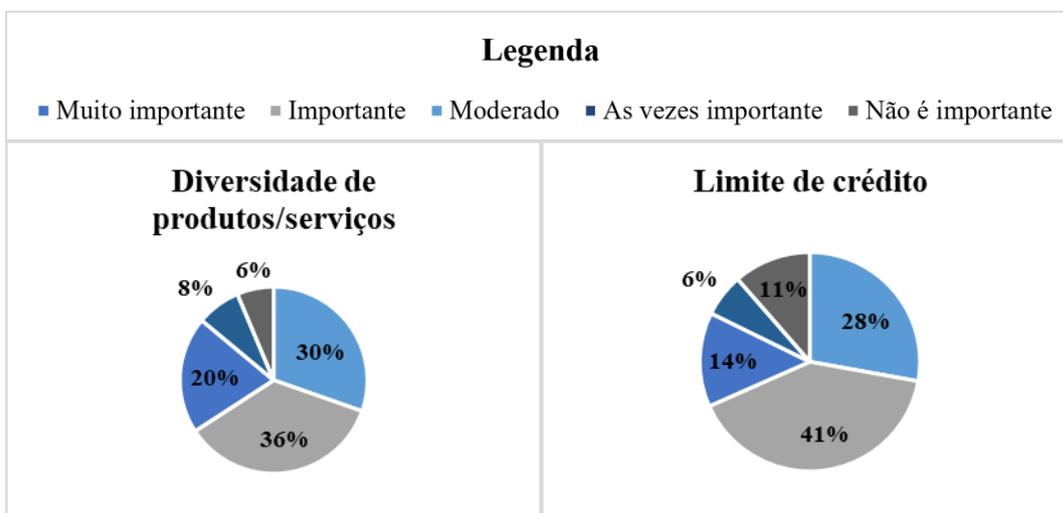
Quadro 4 - Pergunta 5: Grau de concordância dos motivos que levam a Geração X a não serem clientes dos bancos digitais

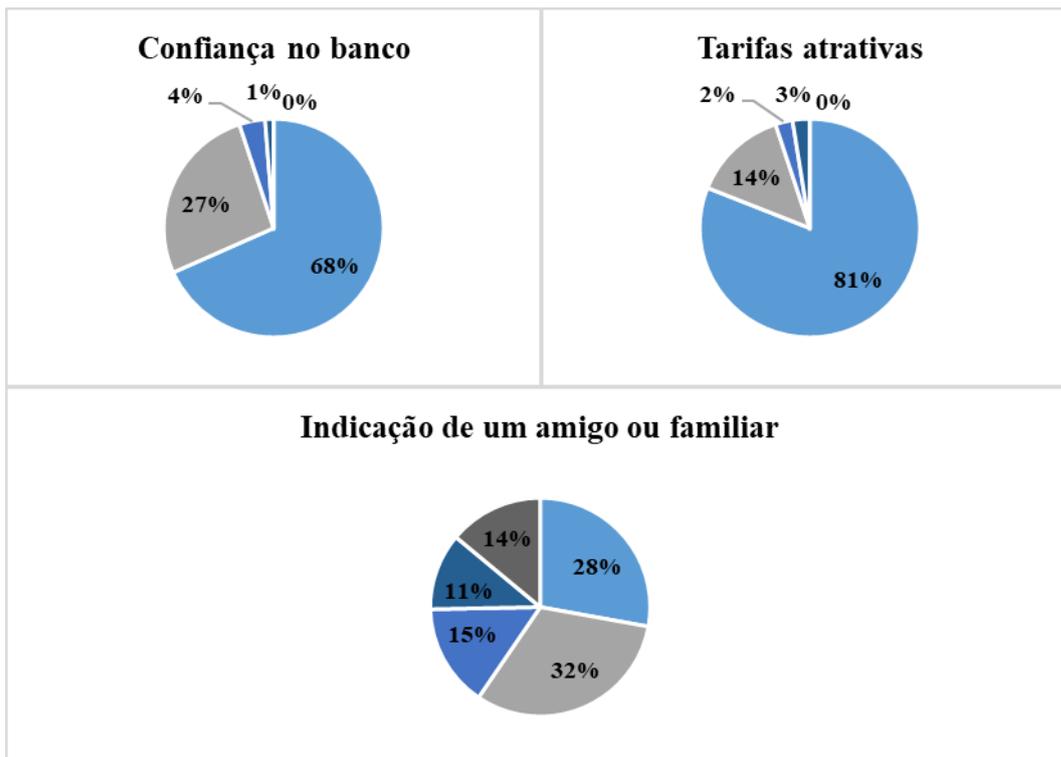


Fonte: Desenvolvido pelos autores

Na pergunta 6 foram levantados atributos que motivam as pessoas a se tornarem clientes de um banco. A resposta dos entrevistados foi dada de acordo com o nível de importância que os mesmos enxergaram nas seguintes opções: diversidade de produtos/serviços (30% consideraram muito importante; 36% importante; 20% importância moderada; 8% as vezes importante; 6% sem importância), limite de crédito (28% consideraram muito importante; 41% importante; 14% importância moderada; 6% as vezes importante; 11% sem importância), confiança no banco (68% consideraram muito importante; 27% importante; 4% importância moderada; 1% as vezes importante; 0% sem importância), tarifas atrativas (81% consideraram muito importante; 14% importante; 2% importância moderada; 3% as vezes importante; 0% sem importância) e indicação de um amigo ou familiar (28% consideraram muito importante; 32% importante; 15% importância moderada; 11% as vezes importante; 14% sem importância).

Quadro 5 - Pergunta 6: Grau de importância dos atributos que motivam a Geração X a serem clientes de um banco



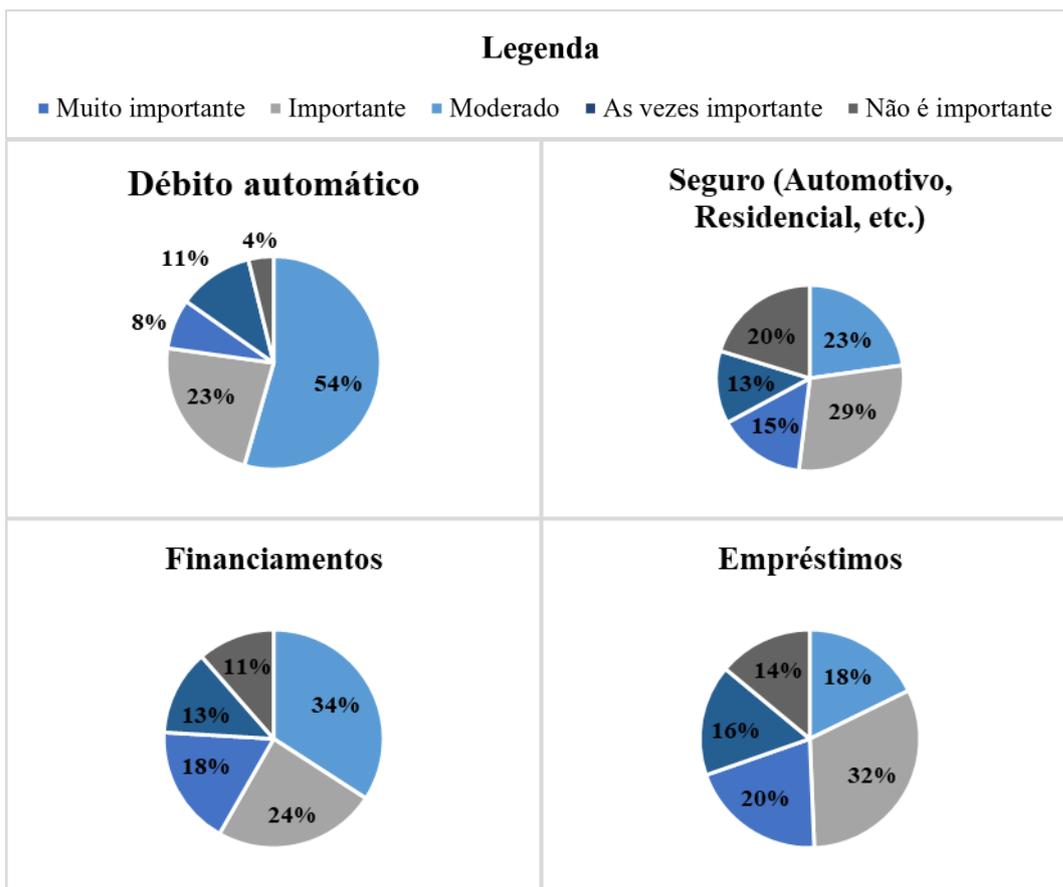


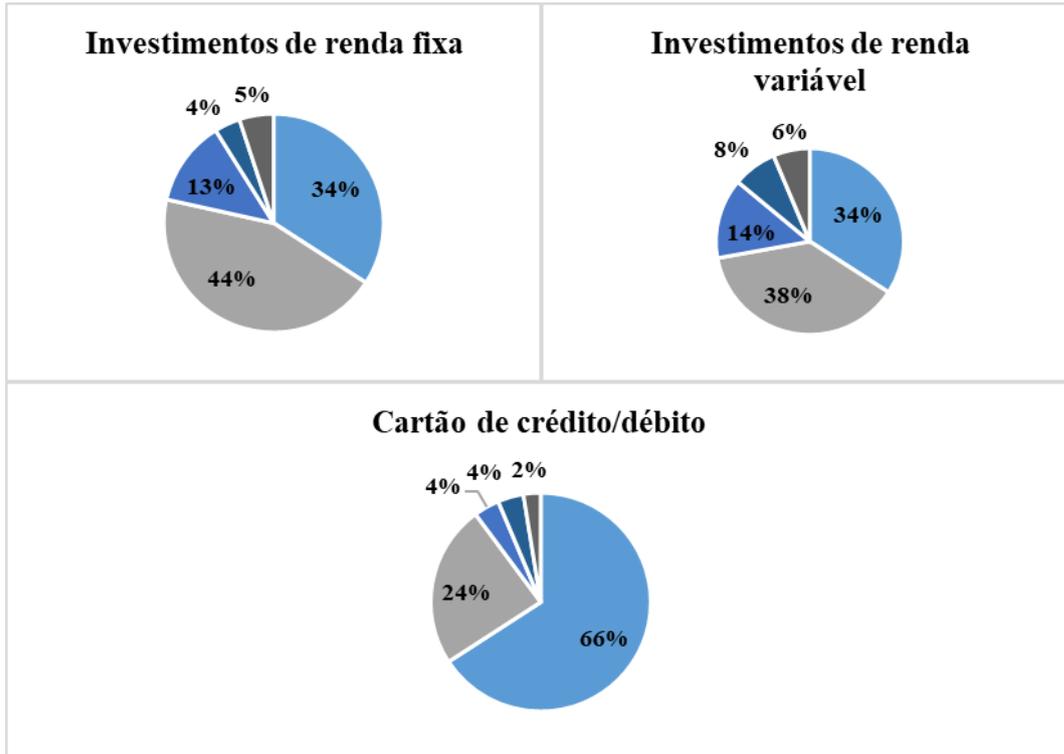
Fonte: Desenvolvido pelos autores

O intuito da pergunta 7 foi identificar os serviços/produtos que a Geração X utiliza ou considera como essenciais para um banco. Assim como na pergunta anterior, a resposta dos entrevistados foi dada de acordo com o nível de importância que enxergaram nas opções: débito automático (54% consideraram muito importante; 23% importante; 8% importância moderada; 11% as vezes importante; 4% sem importância), seguro (23% consideraram muito importante; 29% importante; 15% importância moderada; 13% as vezes importante; 20% sem importância), financiamentos (34% consideraram muito importante; 24% importante; 18% importância moderada; 13% as vezes importante; 11% sem importância), empréstimos (18% consideraram muito importante; 32% importante; 20% importância moderada; 16% as vezes importante; 14% sem importância), investimentos de renda fixa (34% consideraram muito importante; 44% importante; 13% importância moderada; 4% as vezes importante; 5% sem importância), investimentos de renda variável (34% consideraram muito importante; 38% importante; 14%

importância moderada; 8% as vezes importante; 6% sem importância) e cartão de crédito e débito (66% consideraram muito importante; 24% importante; 4% importância moderada; 4% as vezes importante; 2% sem importância).

Quadro 6 - Pergunta 7: Grau de importância dos produtos/serviços de um banco para a Geração X

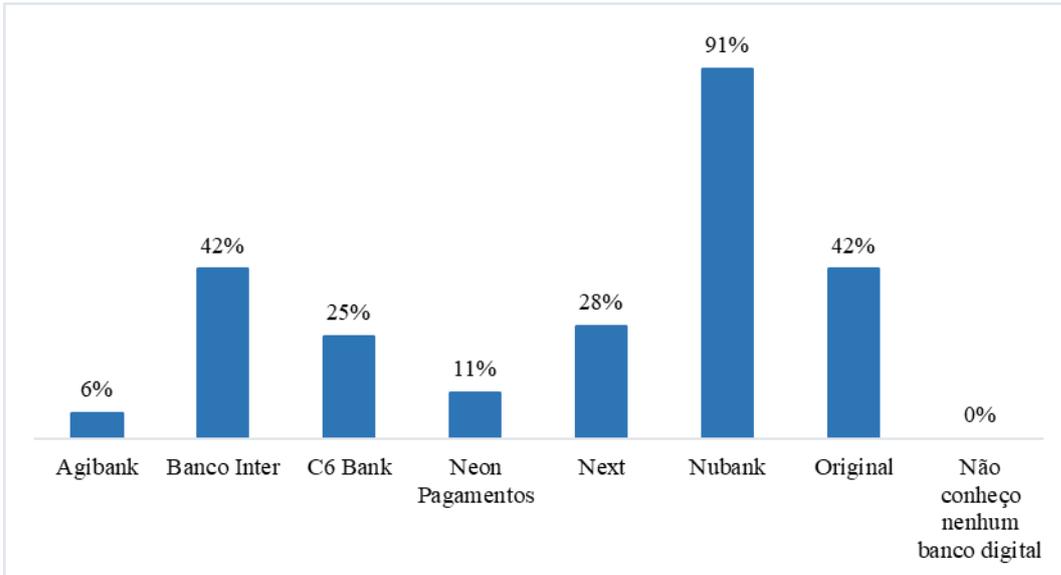




Fonte: Desenvolvido pelos autores

Por último, a fim de levantar a popularidade de alguns dos principais bancos digitais atuantes no Brasil e de gerar interesse destas organizações no presente trabalho, perguntou-se aos entrevistados quais eram os bancos conhecidos por eles dentre as opções. Do total, 6% afirmaram que conhecem o Agibank, 42% o Banco Inter, 25% o C6 Bank, 11% a Neon Pagamentos, 28% o Next, 91% o Nubank e 42% o Original. Todos os entrevistados conheciam pelo menos uma das opções.

Gráfico 5 - Pergunta 8: Bancos digitais mais populares na Geração X



Fonte: Desenvolvido pelos autores

Análise dos resultados pesquisa qualitativa

Pergunta 1

Ao analisar as respostas recebidas de forma geral, com a repetição de “interesse”, foi possível perceber a importância para os entrevistados em prospectar clientes que se inserem na Geração X. Mais explicitamente, o entrevistado E afirmou que o interesse nesta geração é total, assim como o entrevistado J.

O entrevistado A relatou que a faixa etária do público em questão é muito importante, pois é a principal consumidora de alguns dos produtos oferecidos pelo banco. O entrevistado L pontuou que a Geração X é um público bem ativo nas movimentações bancárias e por isso gera bastante influência nas tomadas de decisões, enquanto o entrevistado I enxerga que o banco em que está inserido encontra-se em processo de expansão e limitar-se ao target jovem não faz mais sentido.

Com a repetição das palavras “produto” e “serviço” os entrevistados demonstraram preocupação com o desenvolvimento de soluções que atendam

aos desejos e as necessidades desses clientes. O termo “faixa etária” e as palavras “geração” e “público” serviram para expressar a diferença de comportamento de consumo da Geração X em relação ao consumo de produtos e serviços. O entrevistado J colocou que esta faixa etária possui uma pontuação de crédito mais privilegiada, assim como o perfil de investimentos mais maduro e elevado. Na visão do entrevistado A, os bancos digitais devem fomentar e aprimorar serviços e produtos, para que possam simplificar e atender às necessidades desta faixa etária.

Pergunta 2

A repetição do termo “bancos tradicionais” ocorreu para reforçar a resistência que a Geração X possui com mudanças repentinas de comportamento, como a migração para um banco com atendimento 100% digital. O entrevistado A afirmou que a essas pessoas são mais resistentes a mudança de cultura. O entrevistado C entende que as pessoas estão acostumadas e criaram confiança em bancos tradicionais. O entrevistado K segue o mesmo raciocínio ao dizer que a Geração X é conservadora em relação a vida financeira, ou seja, oferecerá resistência em caso de mudanças de comportamento. Apesar disso, o entrevistado K e o entrevistado E acreditam que é uma questão de tempo para que haja adaptação do público a essa nova realidade e migrem para os bancos digitais.

A palavra “tecnologia” foi utilizada para se referir aos meios utilizados para acesso aos bancos digitais. Os entrevistados citaram que o público em questão enfrenta mais dificuldades com estes meios quando comparado a públicos mais jovens. Tanto o entrevistado L, quanto o entrevistado B e o entrevistado F, acreditam que a Geração X não possui tanta familiaridade com a tecnologia. O entrevistado G afirmou que a geração G não nasceu inserida no meio digital e por isso desconfia muito dos bancos digitais.

As palavras “receio”, “segurança” e “confiança”, demonstraram a preocupação dos entrevistados com a imagem e a credibilidade que os bancos

digitais aos quais pertencem estão passando aos clientes. Diversos entrevistados afirmaram que existe uma insegurança e falta de confiança por parte desse público. Tanto o entrevistado D, quanto o entrevistado A e o entrevistado E, acreditam que inexistência da questão física e visual, como a ausência da tangibilidade presente nas agências bancárias de bancos tradicionais, influencia na aderência desta geração aos bancos digitais. O entrevistado I acredita que a falta de um gerente fixo também pode influenciar no quesito confiança.

A repetição de “serviços” foi utilizada pelos entrevistados para comentar sobre a demanda que a Geração X possui em relação aos serviços bancários. O entrevistado J acredita que a ausência de alternativas como débito automático, DDA, linhas de crédito robustas (cheque especial, veículos, imobiliário, etc.), opções de investimento e falta de produtos de alta renda, tornam a faixa etária menos adeptas quando comparada ao público mais jovem. O entrevistado K também levantou a possibilidade de a Geração X não conhecer os benefícios dos serviços oferecidos pelos bancos digitais.

Pergunta 3

Nesta pergunta, voltaram a citar bastante “produto”, destacando a busca em simplificar a experiência e a usabilidade dos clientes nos aplicativos e sites, através da palavra “simples” e suas variações, assim como por soluções que atendam a demanda da Geração X, a exemplo de maiores linhas de crédito. O entrevistado A afirma que o banco digital para o qual trabalha tem tentando melhorar a usabilidade e a facilidade dos meios de acesso aos produtos e serviços ofertados, assim como o entrevistado D, o entrevistado E e o entrevistado L.

Ainda na linha de raciocínio sobre produtos, há a repetição da palavra “público”. O entrevistado J fala sobre o desenvolvimento de produtos mais adequados para esse perfil, assim como o entrevistado I que afirma haver pesquisas constantes sobre esse público, a fim de entender se existe a

necessidade no desenvolvimento de soluções específicas para a Geração X. O entrevistado C entende que oferecer produtos financeiros variados tem a capacidade de atraí-los, assim como o entrevistado E. O entrevistado F acredita que produtos de baixo custo podem ser um diferencial, enquanto o entrevistado C observa que o público em questão é o que mais demanda por empréstimos, por isso é importante estarem servidos de uma boa disponibilidade de crédito.

Por serem bancos que entraram recentemente no mercado e estarem em fase crescimento, novamente a “confiança” e a “segurança” ganharam destaque, assim como na pergunta 2, reforçando a necessidade de transmitir credibilidade, a fim de aumentar a prospecção de novos clientes da Geração X. O entrevistado E afirma que o banco digital para o qual trabalha tem tentado melhorar o fator confiança dos clientes, assim como o entrevistado G ao comentar eles têm tentado construir uma imagem sólida e estável para ganhar a confiança dos clientes.

Para garantir que a confiança e a imagem da empresa seja favorável aos objetivos dos bancos, foi possível perceber uma forte preocupação dos entrevistados com a segurança dos dados. O entrevistado A admite que a organização onde trabalha busca reforçar a segurança dos meios de acesso e dos dados dos clientes, enquanto o entrevistado L declara em seu banco existe um investimento muito grande neste quesito, e que o suporte e o atendimento 24 horas por dia, sete dias por semana, também ajuda a aumentar a segurança que o cliente sente, já que o mesmo sempre terá o apoio necessário disponível quando enfrentar qualquer dificuldade.

Análise dos resultados pesquisa quantitativa

Analisando os dados obtidos, é possível perceber que a Geração X possui um nível de escolaridade elevado, 67% dos entrevistados concluíram pelo menos o ensino superior, o que demonstrou o valor que a educação representa para esse público. Por consequência, também apresentaram um resultado de renda mensal relevante, já que a maioria, 40% deles, respondeu que recebe

mais de cinco salários mínimos (R\$5195,00). É possível relacionar aos dados da PNAD (2017) para o perfil da faixa etária, que obteve como resultado um *share* de renda por idade para a Geração X de aproximadamente 42%.

Em relação aos atributos que mais influenciam na decisão de tornar-se cliente de um banco, o principal, que apareceu como muito importante para 82% deles, foram as tarifas atrativas. Assim como levantado pelo entrevistado K, existe a possibilidade de a Geração X não conhecer os benefícios dos serviços oferecidos pelos bancos digitais, visto que a maior parte destes preza por tarifas reduzidas ou zeradas para produtos/serviços que costumam ser pagos em serviços tradicionais. Em contrapartida, a confiança aparece logo em seguida como fator de influência para a decisão do público. Araújo et al., (2020) ao comentar sobre serviços bancários eletrônicos, afirma que se o cliente percebe que existe o risco de perder sua privacidade ele optará pelo canal em que vai se sentir mais seguro, ou seja, mesmo que a pessoa enxergue os benefícios trazidos pelos bancos digitais como as tarifas reduzidas ou zeradas, caso não se sinta segura, ainda irá preferir um banco tradicional.

O Nubank, por exemplo, que foi o banco que apresentou maior popularidade no resultado da pesquisa quantitativa com 91%, apesar de oferecer cartão de crédito/débito sem tarifas, ainda não possui serviços comuns em bancos tradicionais, como o débito automático, que apareceu em segundo lugar na classificação de fatores mais importantes, e diversidade de produtos/serviços para investimentos em renda fixa ou variável.

Considerações finais

Este trabalho buscou compreender a relação do público-alvo da pesquisa, sendo este a Geração X, e os motivos da sua não aderência ao modelo de negócio dos bancos digitais, visto que atualmente já se tornaram uma realidade para a geração mais nova, nascida e mais facilmente inserida nas transformações digitais. Buscou-se correlacionar de forma triangular o referencial teórico, os dados coletados de gestores dessas instituições e as

respostas da amostra do público pertencente a Geração X. A pesquisa focou em compreender a relação dessa não aderência, de modo a fornecer subsídios e dados que deem base para a aplicação de estratégias de *marketing*, a fim de possibilitar o aumento de *market share* dos bancos digitais.

De acordo com Buzell, Gale e Sultan (1975) o *market share* é identificado como um dos fatores-chave que influenciam a lucratividade da empresa, desta forma o aumento dos clientes pode ser visto como estratégia relevante para os bancos digitais. Segundo Kotler e Keller (2019, pag. 270) independentemente do tipo de segmentação utilizado, as organizações devem ajustar o programa de *marketing* ao reconhecimento das diferenças entre clientes. A segmentação é determinada por um grupo de clientes que compartilham necessidades e desejos semelhantes. Chaudhuri e Ghosh (2012) afirmam que a Geração X foi marcada pela ditadura militar e períodos de instabilidade, que geraram inseguranças financeiras, familiares e sociais, e que a tornou financeiramente conservadora, pouco disposta a aceitar mudanças radicais de comportamento. Por isso, entender a segmentação é um ponto crucial para o aumento de *market share* dos bancos digitais.

Ao iniciar o estudo da amostra, o problema de investigação foi respondido, pois a maioria das pessoas entre 35 e 55 anos conhece o modelo de negócio, porém ainda não é adepta. Para entender os motivos, foram correlacionadas as respostas da pesquisa qualitativa dos colaboradores de bancos digitais, que afirmaram ter interesse em inserir a Geração X na carteira de clientes dos mesmos, apesar de também demonstrarem preocupação com o receio do público e a baixa diversidade de produtos e serviços bancários quando comparados a bancos tradicionais, com a pesquisa quantitativa. A partir disso, foi possível confirmar a desconfiança que a Geração X possui no modelo dos bancos digitais e a falta de produtos e serviços que atendam com maior abrangência as necessidades e desejos do público. Desta forma, o estudo indica que caso os bancos digitais consigam corrigir as demandas encontradas, a Geração X tende a aderir ao modelo dos bancos digitais.

Por possuírem ferramentas como o Net Promoter Score, que é utilizado para avaliar o grau de fidelidade dos clientes, os bancos digitais estão subsidiados por grandes fontes para processamento de dados que podem direcionar as estratégias da organização, assim como o desenvolvimento de novos produtos, ou o aperfeiçoamento dos já existentes, e as campanhas publicitárias. Para melhorar a questão da baixa diversidade de produtos/serviços ofertados e atender os principais desejos e necessidades da Geração X, recomenda-se a utilização do *benchmarking* em cima dos bancos tradicionais. Durante a análise dos resultados desta pesquisa, alguns dos produtos/serviços mostraram possuir bastante relevância para o público em questão, porém ainda não estão presentes ou não são oferecidos de forma suficiente em muitos dos bancos digitais.

A Geração X teve sua educação e suas rotinas influenciadas pela televisão (OLIVEIRA, 2009), por isso, investimentos em propagandas em mídias tradicionais como rádio/TV, com anúncios que ressaltam a segurança, confiança, tarifas reduzidas e a desburocratização que essas instituições possuem, tendem a ir de encontro a Geração X, que costuma utilizar destes meios de comunicação. Apesar disso, acredita-se que a utilização das principais mídias existentes, tais como Google e Facebook, não pode ser descartada, pois nelas os anunciantes estão munidos de grande poder de segmentação para atingir a faixa etária desejada. Outro ponto é que o público já presente nestas mídias pode não ter como empecilho a não familiaridade com a tecnologia destacada nos resultados desta pesquisa.

Resultados de uma pesquisa sobre atributos antecessores à satisfação e à confiança no serviço de *internet banking*, em artigo publicado por Araújo et al. (2020), apontam que quanto maiores os níveis de usabilidade, reputação e privacidade/segurança, melhores os níveis de confiança e satisfação apresentados pelos clientes. Portanto, acredita-se que os mesmos atributos também influenciam de forma semelhante no *mobile banking*, cabendo a estudos correlatos confirmarem esta hipótese para direcionar os investimentos

e as estratégias que devem ser utilizadas, a fim de aumentar a confiança da Geração X em relação aos bancos digitais.

Destaca-se que este estudo teve o foco nos bancos digitais, que por serem instituições fundadas em meio a inovações tecnológicas, constantemente estão inovando para melhor atender a seus clientes. Em relação a questão de inovação, suscita a curiosidade de como novas tecnologias que buscam desburocratizar o setor, tal como o PIX, o novo sistema de pagamento criado pelo Banco Central em 2020, vão auxiliar para que a Geração X se acostume com as mudanças tecnológicas e a aceite de vez a transformação digital envolvida no mercado financeiro. Desta forma, a importância sobre o estudo de inovações tecnológicas no setor bancário ganha cada vez mais relevância, provocando o aumento da profundidade e a robustez do tema.

Referências

ABRAHÃO, R. S.; MORIGUCHI, S. N.; ANDRADE, D. F. Intention of adoption of mobile payment: An analysis in the light of the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT). **RAI Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 13, p. 221-230, 2016.

ARAÚJO, J. A. R. et al. Atributos antecessores à satisfação e à confiança no serviço de internet banking. **HOLOS**, Rio Grande do Norte, v. 36, p. 1-19, 2020.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016. 278 p.

BUKHTIAROVA, A. et al. Modeling of fintech market development (on the example of Ukraine). **Innovative Marketing**, v. 14, n. 4, p. 34-45, 2018.

BUZZELL, R. D; GALE, B. T; SULTAN, R. G. M. Market share – a key to profitability. **Harvard Business Review**, Massachusetts, v. 53, n. 1, p. 97-106, 1975.

CHAUDHURI, S.; GHOSH, R. Reverse mentoring a social exchange tool for keeping the boomers engaged and millennials committed. **Human resource development review**, Reino Unido, v. 11, n. 1, p. 55-76, 2012.

CORDEIRO, A. M.; OLIVEIRA, A. P.; DUARTE, D. P. **FinTech**: desafios da tecnologia financeira. Coimbra: Almedina, 2017.

CUNHA, L. M. **Modelos Rasch e escalas de Likert e Thurstone na medição de atitudes**. 2007. Dissertação (Mestrado em Probabilidades e Estatística) - Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal, 2007.

DAPP, T. F. **Fintech**: the digital (r)evolution in the financial sector. Frankfurt: Deutsche Bank Research, 2014. Disponível em:
http://www.dbresearch.com/PROD/RPS_ENPROD/PROD0000000000451941/Fintech_%E2%80%93_The_digital_%28r%29evolution_in_the_financia.pdf. Acesso em: 04 Abr.2020.

FEBRABAN. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2019**. São Paulo: Deloitte, 2019. Disponível em:
<https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Pesquisa-FEBRABAN-Tecnologia-Bancaria-2019.pdf>. Acesso em: 01 Abr. 2020.

GRÖNROOS, C. **Service management and marketing**: a customer relationship management approach. 2. ed. England: Wiley, 2000. p. 394.

HOWE, N.; STRAUSS, W. **Millennials rising**: The next great generation. Nova Iorque: Vintage Books, 2000.

JORGE, R. R.; URICH, L. G.; JUNGER, A. P.; DE ANDRADE, A. A.; FACÓ, J. F. B. **O ecossistema de fintechs no Brasil.** Revista de Casos e Consultoria, V. 9, N. 3, e931, 2018.

JUNGER, A. P. et al. The role of school management in technological practices as a tool for futuristic teaching. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 7, p. 10749–10765, 2023.

KOTLER P.; KARTAJAYA, H.; SATIAWAN, I. **Marketing 4.0:** do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de Marketing.** 14. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de Marketing.** 15. ed. São Paulo: Pearson, 2019.

LUZ, J.O.C.; SANTOS, M.E.K.; JUNGER, A. P. **Educação financeira: um estudo de caso com jovens do ensino médio na cidade de São Paulo.** Revista Rencima, v. 11, n.3, p. 199-211, 2020.

LUZ, Jefferson Oliveira Cristovão da; DOS SANTOS, Marcio Eugen Klingenschmid Lopes; JUNGER, Alex Paubel. Educação financeira: um estudo de caso com jovens do ensino médio na cidade de São Paulo. **Revista de Ensino de Ciências e Matemática**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 199–211, 2020.

MARIN, A. C.; JUNGER, A. P.; ASSAYAG, R. M.; AMARAL, L. H. **Cursos superiores tecnológicos no Brasil: o crescimento da modalidade de ensino superior nos últimos anos.** Revista Humanidades e Inovação, v.6, n. 2 – 2019.

MARQUARDT K. Smart services - characteristics, challenges, opportunities and business models. In: PROCEEDINGS OF THE INTERNATIONAL CONFERENCE ON BUSINESS EXCELLENCE. 1., 2017, Bucareste, **Anais [...]**. Romênia: Universidade de Estudos Econômicos de Bucareste, 2017. p. 789-801.

MASCARENHAS, J. M. F. et al. A importância das ações realizadas pelo enfermeiro no controle da hanseníase: revisão integrativa. **Revista de Casos e Consultoria**, v. 12, n. 1, p. e25619, 2021.

MHATRE, K. H.; CONGER, J. A. Bridging the gap between gen X and gen Y: lessons from autgebtic leadership. **Journal of Leadership Studies**, Arizona, v. 5, n. 3, p. 72-76, 2011.

NUBANK. **Nubank**, 2020. Sala de imprensa. Disponível em: <https://nubank.com.br/imprensa>. Acesso em: 01 mar. 2020.

OLIVEIRA, S. **Geração Y**: era das conexões - tempo de relacionamentos. São Paulo: Clube de Autores, 2009.

OLIVEIRA, S. J. de et al. Logística reversa: a destinação acertada de baterias de smartphones no Brasil. **Revista de Casos e Consultoria**, v. 12, n. 1, p. e26337, 2021.

PNAD. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios de 2015**. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística; 2017.

PORTER, M. E. What is Strategy? **Harvard Business Review**, Massachusetts, v.74, n.6, p.61-78, 1996.

PWC. **Fintechs growing influence on financial services**. 2018. Global Fintech Report 2017. Disponível em: <https://www.pwc.com/us/en/financial-services/publications/assets/pwc-fs-digital-open-banking.pdf>. Acesso em: 04 abr. 2020.

ROUSSEAU, D. M.; SITKIN, S. B.; BURT, R. S.; CAMERER, C. Not so Different After All: A Cross Discipline View of Trust. **The Academy of Management Review**, Nova Iorque, v. 23, n. 3, pp. 393-404, 1998.

SANTOS, J.P.; ANDRADE, A. A; FACÓ, J.F.B.; GASI, F.; JUNGER, A.P. **Analysis Regarding the Approach of the aspects of Resilience in the Implementation of Industry 4.0, for Employees who have had technological Unemployment**. International Journal of Advanced Engineering Research and Science (IJAERS), Vol-7, Issue-6, Jun- 2020.

SANTOS, J.P.; JUNGER, A.P.; AMARAL, L.H. ANDRADE, A.A., **Metodologias ativas – estudo de caso: retenção e avaliação de resultados**. Revista Educação V. 14. N.2. 2019.

SANTOS, Jadir Perpétuo dos et al. Analysis Regarding the Approach of the aspects of Resilience in the Implementation of Industry 4.0, for Employees who have had technological Unemployment. International **Journal Of Advanced Engineering Research And Science**, v. 7, n. 6, 2020.

SANTOS, Jadir Perpetuo dos et al. Metodologias ativas – estudo de caso: retenção e avaliação de resultados. **Revista Educação - UNG-Ser**, v. 14, n. 2, p. 81–98, 2019.

SILVA, G. D. R.; JORGE, R. R.; ANDRADE, A. A.; JUNGER, A. P.; FACÓ, J. F. B. **Difusão da Inovação em Serviços Bancários: O Impacto de Startups de Serviços**. Revista de Casos e Consultoria, v. 9, n. 4, p. 941-941, 2018.

ZEMKE, R.; RAINES, C.; FILIPCZAK, B. **Generations at work**: managing the clash of veterans, boomers, xers, and nexters in your workplace. Nova York: AMACOM, 1999.