



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS DE CHAPECÓ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

JAIRSON JARDEL BETTIATO

**O POSICIONAMENTO DE UMA CENTRAL DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO
FRENTE O ADVENTO DOS BANCOS DIGITAIS**

CHAPECÓ

2021

JAIRSON JARDEL BETTIATO

**O POSICIONAMENTO DE UMA CENTRAL DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO
FRENTE O ADVENTO DOS BANCOS DIGITAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Dr. Darlan Christiano Kroth

CHAPECÓ

2021

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Bettiato, Jairson Jardel

O posicionamento de uma central de cooperativas de crédito frente o advento dos bancos digitais / Jairson Jardel Bettiato. -- 2021.

86 f.:il.

Orientador: Doutor Darlan Christiano Kroth

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de Bacharelado em Administração, Chapecó, SC, 2021.

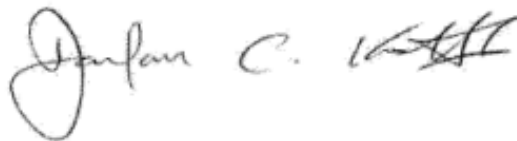
1. Bancos digitais, Cooperativas de Crédito, estratégia, posicionamento, diferenciação. I. Kroth, Darlan Christiano, orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

JAIRSON JARDEL BETTIATO

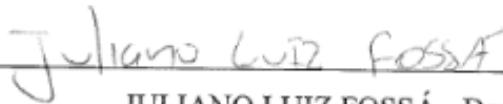
**O POSICIONAMENTO DE UMA CENTRAL DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO
FRENTE O ADVENTO DOS BANCOS DIGITAIS**

Trabalho de Conclusão do Curso de Administração apresentado como requisito para a obtenção de grau de Bacharelado em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS.

Orientador (a) Prof. (a): DARLAN CHRISTIANO KROTH - UFFS. Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca na data de: 07 de Outubro de 2021.



DARLAN CHRISTIANO DROTH – Doutor



JULIANO LUIZ FOSSÁ - Doutor



FABIANO GEREMIA - Doutor

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer a Deus por ter me dado saúde e força o que me permitiu focar em batalhar para chegar nessa etapa da minha vida.

Agradeço aos meus pais Pedro e Sidnei que não mediram esforços para me dar suporte e me apoiar não só nessa jornada, mas em toda minha vida.

À Cooperativa de Crédito por permitir que eu realizasse esse estudo.

Todos os professores por contribuírem com um tijolo na construção desta edificação, em especial ao orientador Dr. Darlan Christiano Kroth com sua indispensável e imensa contribuição tanto no meu TCC quanto na minha formação acadêmica, da qual tive a oportunidade de ser aluno. Obrigado pelo apoio, paciência, dedicação, profissionalismo e confiança.

À UNB e a UFSC pelas oportunidades de Mobilidade Acadêmica e na qual cursei 1/3 de minha graduação nestas duas valorosas universidades.

Aos meus colegas e amigos de curso, pelos momentos que passamos juntos, conhecimentos compartilhados e amizade.

Aos meus amigos por sempre estarem presentes nos momentos de dificuldades e alegrias das quais passei nesses anos de graduação.

Á todos vocês, meu muito obrigado!

“O mais importante é prever para onde os clientes estão indo e chegar lá primeiro.”

Philip Kotler

RESUMO

Durante as últimas três décadas a tecnologia bancária apresentou acelerada evolução provinda de amplos investimentos e parcerias das instituições financeiras com empresas de Tecnologias de Informação e de Comunicação (TICs) que viabilizou o surgimento e a entrada de novos concorrentes no setor, as *fintechs*, embrião dos bancos digitais. Paralelo a esse movimento de inovações em produtos e serviços, o setor bancário brasileiro vem observando a expansão das cooperativas de crédito. Esses fatores alteraram o ambiente competitivo do setor financeiro brasileiro. Neste contexto, esse estudo tem como objetivo geral analisar potenciais efeitos do advento dos bancos digitais sobre a atuação de uma central de cooperativas de crédito. Pesquisa essa, caracterizada como qualitativa com fins exploratório e descritivo. No que diz respeito à coleta de dados, a mesma foi elaborada utilizando pesquisa bibliográfica tendo como base a escola de posicionamento de Porter (1989) e estudo de caso através de questionário semiestruturado tendo como sujeitos, diretores da organização pesquisada. Os resultados apontam que a central cooperativa de crédito apresenta um escopo competitivo totalmente contrário ao escopo dos bancos digitais. Apresenta ao mercado uma vantagem competitiva no enfoque de alvo estreito e regional. e diferenciação na prestação de serviços de forma física tendo personalização, qualidade e eficiência como ponto forte. Também revelou que, apesar disso, a cooperativa sofre influência direta dos bancos digitais em seu ambiente competitivo representando ameaças na retenção e fidelização de seus associados, principalmente os mais jovens, público mais propenso a migrar da cooperativa para os bancos digitais. O trabalho também expôs pontos a serem considerados em um eventual desenvolvimento de estratégias voltadas a fidelização dos associados da cooperativa.

Palavras-chave: Bancos Digitais, Cooperativas de crédito, estratégia, posicionamento, diferenciação.

ABSTRACT

Over the past few decades, banking technology has evolved rapidly. This evolution comes from the investments and partnerships of financial institutions with Information and Communication Technologies companies. This enabled the emergence and entry of new competitors in the sector, fintechs, the embryo of digital banks. Parallel to this movement of innovations in products and services, the Brazilian banking sector has been observing the expansion of credit unions. These factors changed the competitive environment for Brazilian finance. In this context, this study aims to analyze the potential effects of the advent of digital banks on the performance of a central credit unions. This research, characterized as qualitative with exploratory and descriptive purposes. With regard to data collection, it was elaborated using bibliographical research, based on the positioning school of Porter (1989). The case study was elaborated through a semi-structured questionnaire having as subjects, directors of the researched organization. The results show that a central credit union has a competitive scope that is totally contrary to the scope of digital banks. The cooperative presents the market with a competitive advantage in the narrow-targeted, regional approach. Focus on differentiation in the provision of services in a physical form, with personalization, quality and efficiency as a strong point. It also revealed that, despite this, the cooperative is directly influenced by digital banks in its competitive environment. It represents a threats in the retention and loyalty of its members, especially the younger ones, who are more likely to migrate from the cooperative to digital banks. The work also exposed points to be considered in an eventual development of strategies aimed at the loyalty of cooperative members.

Keywords: Digital Banks, Credit unions, strategy, positioning, differentiation.

LISTA DE QUADROS

- Quadro 1 - Principais serviços ofertados pelos principais Bancos Digitais do Brasil.
- Quadro 2 - Diferença entre cooperativas e outras organizações.
- Quadro 3 - Direitos e deveres dos cooperados.

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 - As cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria.
- Figura 2 - Estratégias competitivas genéricas.
- Figura 3 - Organograma de uma Cooperativa de Crédito.
- Figura 4 - Escopo competitivo da Cooperativa de Crédito.
- Figura 5 - Escopo competitivo dos Bancos Digitais.

LISTA DE GRÁFICOS

- Gráfico 1 - Composição das transações bancárias por tipo de canal.
- Gráfico 2 Comparativo do crescimento das operações de crédito entre o SNCC e o SFN entre dez/2016 e dez/2020.
- Gráfico 3 - Serviços ofertados pelos bancos digitais segundo diretores da cooperativa de crédito.
- Gráfico 4 - Produtos e serviços a serem desenvolvidos pela cooperativa.
- Gráfico 5 - Obstáculos atuais enfrentados pela cooperativa na concorrência com bancos digitais.
- Gráfico 6 - Oportunidades apresentadas à cooperativa com o surgimento dos bancos digitais.

LISTA DE TABELAS

- Tabela 1 - Evolução do Ativo Total Ajustado do SNCC entre dez/2016 e dez/2020.
- Tabela 2 - Cooperativas encerradas e o motivo de seu fechamento.
- Tabela 3 - Matriz SWOT do ambiente competitivo entre cooperativa de crédito e banco digital.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ATA	-	Ativo Total Ajustado
BCB	-	Banco Central do Brasil
BACEN	-	Banco Central do Brasil
BNDES	-	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CCQ	-	Círculo de Controle de Qualidade
CDB	-	Certificado de Depósito Bancário
CDI	-	Certificado de Depósito Interbancário
CMN	-	Conselho Monetário Nacional
CNH	-	Carteira Nacional de Habilitação
CNPJ	-	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
CNSP	-	Conselho Nacional de Seguros Privados
CNPC	-	Conselho Nacional de Previdência Complementar
CPF	-	Cadastro de Pessoas Físicas
CVM	-	Conselho de Valores Mobiliários
DOC	-	Documento de Crédito
FEBRABAN	-	Federação Nacional dos Bancos
FGC	-	Fundo Garantidor de Crédito
FGCOOP	-	Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito
FMI	-	Fundo Monetário Internacional
PCP	-	Programa de Controle de Produção
PREVIC	-	Superintendência Nacional de Previdência Complementar
PROER	-	Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional
RDB	-	Recibo de Depósito Bancário

RG	-	Registro Geral
SFN	-	Sistema Financeiro Nacional
SNCC	-	Sistema Nacional de Crédito Cooperativo
SP	-	São Paulo
SUSEP	-	Superintendência de Seguros Privados
SUMOC	-	Superintendência da Moeda e do Crédito
SWOT	-	<i>Strengths</i> (forças), <i>Weaknesses</i> (fraquezas), <i>Opportunities</i> (oportunidades) e <i>Threats</i> (ameaças)
TED	-	Transferência Eletrônica Disponível
TI	-	Tecnologia da Informação
TIC	-	Tecnologia da Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	16
1.1	OBJETIVOS	19
1.1.1	Objetivo geral	19
1.1.2	Objetivos específicos	19
1.2	JUSTIFICATIVA	19
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	21
2	CONCEITOS TEÓRICOS: estratégia e setor bancário.....	23
2.1	ESTRATÉGIA	23
2.1.1	As escolas da estratégia	24
2.1.2	As cinco forças de Porter.....	26
2.1.3	Estratégias competitivas genéricas	30
2.2	O SISTEMA BANCÁRIO BRASILEIRO	33
2.2.1	Evolução do Sistema Bancário Brasileiro	33
2.2.2	Organização do Sistema Bancário Brasileiro	36
2.3	BANCOS DIGITAIS	38
2.3.1	Histórico e conceituação de Bancos Digitais	39
2.3.2	Principais serviços oferecidos pelos Bancos Digitais.....	43
2.4	COOPERATIVAS DE CRÉDITO	45
2.4.1	Histórico e conceituação de Cooperativa de Crédito	45
2.4.2	Modelo de gestão das cooperativas de crédito	47
2.4.3	Processo diretivo das cooperativas	48
2.4.4	Principais serviços oferecidos pelas Cooperativas de Crédito e fatores para seu crescimento.....	50
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	54
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	54
3.2	Central de COOPERATIVAS ANALISADA	55
3.3	COLETA DE DADOS	55
3.4	SUJEITOS DA PESQUISA.....	56

3.5	PLANO DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS.....	57
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	58
4.1	PERFIL DOS RESPONDENTES.....	58
4.2	CONHECIMENTOS GERAIS A RESPEITO DE BANCOS DIGITAIS	59
4.3	ANÁLISE ESTRATÉGICA	61
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
	REFERÊNCIAS	72
	ANEXO	82

1 INTRODUÇÃO

Durante as últimas três décadas, o mundo vem passando por uma intensa transformação tecnológica. Toda essa revolução vem alterando o modo de vida de sociedades por todo o mundo, incluindo o Brasil. Esse período se destaca pelo rápido desenvolvimento da biotecnologia, robótica, informática, meios de comunicação entre outros inúmeros benefícios criados em prol da melhoria da qualidade de vida dos seres humanos.

Tal contexto acarretou em severas mudanças econômicas na qual resultaram em mudanças políticas, organizacionais, sociais e culturais. Esse conjunto de mutações socioeconômicas provocadas pela rápida evolução tecnológica criou uma nova visão de mundo globalizado focado na redução das distâncias e eliminação das barreiras econômicas e políticas, acirrando competitividade e busca por conhecimento (AZOLINI, 2019).

Todo esse processo evolutivo tem, como duas de suas características, a busca constante por velocidade nas comunicações e execução de tarefas, um círculo virtuoso onde o rápido progresso tecnológico exerce o papel de catalisador. Como já abordado, a evolução tecnológica afetou todas as áreas da sociedade atual e o setor financeiro também, tendo esse, o desenvolvimento das tecnologias de informação como pilar.

A tecnologia bancária apresentou acelerada evolução provinda de amplos investimentos e parcerias com empresas de terceirização de serviço na área de Tecnologias da Comunicação e de Informação (TICs). A partir da crise global de 2008/2009 observa-se a entrada de novos concorrentes no setor, as *fintechs*¹. Com estratégia focada em tecnologia e inovação e aliada a desconfiança gerada no sistema financeiro, a entrada desses novos *players* resultou em um rompimento do tradicional modelo bancário nacional (Faria, 2018). Mudança, essa, com caráter disruptivo, criador de mercado. Dentro disso, a Federação dos Bancos do Brasil (FEBRABAN), (2017, p.14) afirma: “A demanda pelos serviços bancários cresce junto com os investimentos em inovação e tecnologia realizados pelos bancos, que tentam se antecipar às necessidades do consumidor.”

¹ *Fintechs* são empresas que introduzem inovações nos mercados financeiros por meio do uso intenso de tecnologia, com potencial para criar novos modelos de negócios. Atuam por meio de plataformas online e oferecem serviços digitais inovadores relacionados ao setor. No Brasil, há várias categorias de *fintechs*: de crédito, de pagamento, gestão financeira, empréstimo, investimento, financiamento, seguro, negociação de dívidas, câmbio e multisserviços. (BACEN, 2021)

Segundo Faria (2018) o ano de 2008 marcou um abalo profundo na percepção de estabilidade e confiança no sistema financeiro. Somado a isso, o forte desemprego gerado pela crise criaram o ambiente perfeito para a entrada de novos *players* no mercado. *Players* estes que iniciaram suas atividades como *startups*² de poucos recursos, porém, alto vigor e saúde financeira, situação contrária à dos bancos tradicionais médios, extremamente comprometidos com perdas advindas da excessiva alavancagem.

Aproveitando-se disso, surgem também os bancos digitais, tendo o Banco Inter como pioneiro no ano de 2015 no mercado brasileiro. Segundo o (BACEN, 2020), suas características envolvem processos não presenciais, consultas e contratação de produtos via canais eletrônicos e não necessidade de comparecimento à agência para resolução de problemas, ou seja, todos os procedimentos e relação cliente/banco são digitais. Merece destaque que, diferentemente das *fintechs* que possuem foco em empréstimo e pagamentos *online*, os bancos digitais são bancos comerciais, obedecem a normas específicas e complexas do BACEN, porém, com vantagens competitivas frente aos bancos tradicionais como a resolução nº 3.919/10 do BACEN que garante a gratuidade das contas operadas de forma *online* e a cobertura do Fundo Garantidor de Crédito (FGC) para instituições, pessoas físicas (CPF) e pessoas jurídicas (CNPJ) em casos de falência, insolvência ou ações extrajudiciais.

O contexto apresentado potencializou a concorrência no sistema financeiro nacional. Bancos tradicionais investem na busca por produtos que ofereçam serviços similares ou equivalentes aos dos bancos digitais. Outros compram *fintechs* ou patrocinam *startups* visando desenvolver tecnologia que mitigue a concorrência. Dados da pesquisa FEBRABAN (2015) demonstraram a consolidação do uso de canais digitais principalmente *mobile banking*. Em 2015 foram registradas 11,2 bilhões de transações bancárias via *mobile banking*, um aumento de 138% em relação a 2014. Essa tendência continuou a se solidificar, um relatório do banco suíço UBS (2020) mostrou que nesse ano o número de *downloads* de aplicativos de novos *players* ultrapassou pela primeira vez a de instituições tradicionais calculando a existência de cerca de 60 milhões de contas digitais no Brasil.

Somado a esse movimento de inovações em produtos e serviços bancários, o setor bancário brasileiro vem observando nas duas últimas décadas a expansão das cooperativas de crédito onde conforme-relatório do BACEN (2019), entre os anos de 2018 e 2019, observou-

² *Startup* é uma empresa de base tecnológica, com um modelo de negócios repetível, escalável e sustentável, que vive em um cenário de riscos e incertezas. Elas podem atuar em diferentes áreas e mercados, e utilizam a tecnologia como a base para as suas operações. (SEBRAE, 2021)

se dentro do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC) uma busca por diversificação em seu perfil de associados procurando ganhos em escala e otimização de suas estruturas operacionais, isso se deu pela mudança para modelo de livre admissão. Houve, no período estudado, uma redução no número de cooperativas singulares na ordem de 6% motivada por incorporações, dissoluções e desfiliações tendo nas cooperativas de crédito rural do sistema Cresol a maior redução com 45%. Porém, o estudo mostrou um aumento de 12,2% no número total de agências e postos de atendimento, um acréscimo de 659 unidades atingindo a abrangência de 49% do total de municípios do Brasil. O saldo no número de associados foi positivo em 9,6% com o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC) atingindo a marca de 10,9 milhões de associados (BACEN, 2019).

Segundo Lewgoy (2020), na contramão dos bancos tradicionais e bancos digitais, as cooperativas de crédito apostam no relacionamento como palavra-chave aumentando sua presença de forma física. Com um aumento de 7% em 2018 comparado à 2017, as cooperativas de crédito buscam tornar suas unidades físicas em pontos onde pessoas buscam por educação financeira. O presidente do Sicredi do Vale do Piquiri (SP) Jaime Basso comenta no artigo que: “Não queremos ser o Nubank. [...] Você consegue abrir conta e fazer pagamentos de forma digital, mas na hora de investir ou de tomar crédito, você quer conversar com alguém para ter orientação” (Lewgoy, 2020).

É dentro desse cenário que hoje se encontram as cooperativas de crédito. Um período que pode ser interpretado pelo conceito de Schumpeter (1942) de *destruição criadora* onde, em um ambiente capitalista, o empreendedor inovador fomenta o crescimento econômico através de novos produtos e modelos de negócio que acabam por destruir as antigas empresas ou monopólios.

Tudo isso exige das cooperativas de crédito eficiência operacional, visão reconstrutiva e uma reengenharia de seu modelo de negócio levando em consideração o contexto da atualidade, analisando suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, muito por questões de sobrevivência no mercado. É dentro disso que esse estudo quer responder a seguinte pergunta: **quais são os efeitos do advento dos bancos digitais sobre a atuação das cooperativas de crédito?**

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

- Analisar potenciais efeitos do advento dos bancos digitais sobre a atuação das cooperativas de crédito.

1.1.2 Objetivos específicos

- Compreender o papel dos bancos digitais na concorrência do setor bancário brasileiro;
- Descrever os produtos e serviços oferecidos pelos bancos digitais;
- Avaliar a compreensão de uma central de cooperativas de crédito sobre os efeitos dos bancos digitais nos negócios das cooperativas;
- Analisar potenciais estratégias e o posicionamento das cooperativas para fidelizar seus associados.

1.2 JUSTIFICATIVA

Este estudo se justifica pela identificação e demonstração dos potenciais efeitos gerados com o surgimento dos bancos digitais que influenciam na estratégia das cooperativas de crédito e conseqüentemente o modo como agem. Como já afirmado neste estudo, a área de Finanças vem passando por uma profunda transformação, em especial no setor bancário. Esse contexto, segundo Drucker (1998) é influenciado por dois fatores, tecnologia e globalização, sendo que a tecnologia criou uma nova realidade no mundo dos negócios tornando as transações mais ágeis e sem a necessidade de que haja deslocamento físico.

Segundo Porter (1989), as mudanças tecnológicas afetam a estrutura da indústria e a vantagem competitiva onde, com o desenvolvimento das TIC's reduzem-se as barreiras de entrada, atraem novos entrantes e confere maior poder de barganha aos consumidores por terem, em tempo real, acesso a produtos e serviços.

Todo esse processo de evolução tecnológica e dos sistemas de informação rompeu o *status quo* existente no sistema bancário tradicional. Uma das conseqüências dessa evolução foi o surgimento dos bancos digitais. Os bancos digitais podem ser caracterizados como uma inovação disruptiva que, segundo Christensen (1997), nasce de um nicho de

mercado negligenciado pelas grandes empresas. Ainda segundo Christensen (1997), a disrupção é um processo onde companhias menores e com menos recursos atingem o sucesso desafiando negócios tradicionais e já estabelecidos.

Percebe-se os efeitos desse processo no surgimento de uma nova empresa, negócio ou produto ou quando as empresas já estabelecidas, conservadoras e tradicionais no mercado passam a seguir a mesma tendência ou adotar os mesmos produtos ou linhas de funcionamento. A tecnologia fez surgir uma “Nova Economia” possibilitando a “criação de novas estratégias de negócios, novas estruturas organizacionais e de novas formas de relacionamento entre empresas e entre empresas e seus consumidores” (LAURINDO; CARVALHO, 2003, p.85).

Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2000) afirmam que estratégia pode ser um plano, um projeto voltado ao futuro, um guia, um curso de ação chamada também de estratégia pretendida, pode ser um padrão, ou seja, a consistência de seus comportamentos ao longo do tempo, também chamada de estratégia realizada. Segundo esses autores, estratégia também pode ser uma posição na qual se leva em consideração o foco atual da organização, mas estratégia também pode ser uma perspectiva onde leva-se em consideração onde a organização pode ou quer chegar.

Desta forma, o apresentado até aqui demonstra a necessidade das organizações do setor bancário se adequarem e/ou se posicionarem ao novo modelo de negócio baseado em tecnologia tendo os bancos digitais como principais concorrentes. Como Gans (2016) destaca a importância dos líderes na reestruturação da arquitetura organizacional visando garantir flexibilidade diante das inovações, novos mercados e modelos de negócio impostos pelos entrantes visando a garantia do bom funcionamento da organização.

O interesse pela comunidade local é o sétimo princípio do cooperativismo. Dentro disso, as cooperativas de crédito objetivam o desenvolvimento local através de sua presença física apoiando projetos e soluções sustentáveis dos pontos de vista social, ambiental e econômico como concessão de crédito pessoal, agrícola e microempresarial.

Para o BACEN (2021), aumento da eficiência e concorrência no mercado de crédito, rapidez e celeridade nas transações, diminuição da burocracia no acesso ao crédito, criação de condições para redução do custo do crédito, inovação onde todo o processo é *online* com acesso ao SFN estão entre os benefícios oferecidos pelas *fintechs*. Tais benefícios afetam o setor bancário e ampliam a concorrência. Limitado pelo seu poder aquisitivo, o combate a

essa concorrência torna-se mais difícil para o cooperativismo de crédito afetando a sustentabilidade de seu negócio vocacionado no caráter local e comunitário.

Nessa perspectiva, este estudo permite para as cooperativas de crédito, organização a ser investigada, uma melhor avaliação dos efeitos internos e externos a que estão expostas tendo como foco a concorrência com os bancos digitais viabilizando a adoção de estratégias mais adequadas e eficazes no enfrentamento com esse novo *player*. Quanto ao pesquisador, o trabalho permite a aplicação prática de conceitos teóricos aprendidos na graduação.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos, tendo o primeiro capítulo a introdução do estudo e contendo objetivo geral e específicos além da justificativa.

O segundo capítulo apresenta os conceitos teóricos sobre estratégia e setor bancário. Se divide em quatro principais tópicos. Estratégia, Sistema Bancário Brasileiro, Bancos Digitais e Cooperativas de Crédito.

O primeiro tópico dos conceitos teórico se subdivide em Escolas da Estratégia, As Cinco Forças de Porter e Estratégias Competitivas Genéricas. O subtópico As Cinco Forças de Porter se subdivide em Novos Entrantes, Rivalidade entre os Concorrentes já existentes, Produtos Substitutos, Poder de Barganha dos Compradores e Poder de negociação dos Fornecedores. O subtópico Estratégias Competitivas Genéricas se subdivide em Estratégia de Liderança em Custos, Estratégia da Diferenciação e Estratégia do Enfoque.

O segundo tópico dos conceitos teóricos aborda o Sistema Bancário Brasileiro, e se subdivide em Evolução do Sistema Bancário Brasileiro e Organização do Sistema Bancário Brasileiro.

O terceiro tópico dos conceitos teóricos aborda Bancos Digitais, não possui subdivisões, e o último tópico aborda Cooperativas de Crédito e se subdivide em Histórico e Conceituação de Cooperativas de Crédito e Modelos de Gestão de Cooperativas de Crédito.

O terceiro capítulo consiste na metodologia, apresentando sua classificação e composição, contextualização da organização pesquisada, procedimentos utilizados para a coleta de dados e sujeitos da pesquisa delineando o seu perfil.

O quarto capítulo dispõe a apresentação dos resultados encontrados no estudo estando dividido em três tópicos sendo o primeiro destinado ao delineamento do perfil dos respondentes com suas características, o segundo destinado a identificar o conhecimento dos

respondentes sobre bancos digitais objetivando avaliar a compreensão da cooperativa de crédito sobre os efeitos dos bancos digitais nos seus negócios e o terceiro tópico análise estratégica, posicionando a cooperativa atualmente e apresentando potenciais estratégias a serem realizadas pela cooperativa para fidelizar seus clientes.

Por fim, no capítulo 5 estão dispostos as considerações finais e o encerramento da pesquisa.

2 CONCEITOS TEÓRICOS: ESTRATÉGIA E SETOR BANCÁRIO

A seguir será apresentada a fundamentação teórica para o entendimento dos resultados desta pesquisa estando dividida em Estratégia, Sistema Bancário Brasileiro, Bancos Digitais e Cooperativas de Crédito.

2.1 ESTRATÉGIA

O conceito de estratégia surgiu no ramo militar conferindo seus resultados às boas ou más práticas de seus estrategistas. O termo estratégia origina do grego *stratego* que significa habilidade ou qualidade do general. É um pensamento milenar, remonta à antiguidade tendo provavelmente como precursor o chinês Sun Tzu no século IV a.C. com seu livro “A arte da guerra” na qual contém princípios e máximas sobre boas práticas militares. Além do campo militar, a política também se apossou do pensamento estratégico através do filósofo italiano Nicolau Maquiavel com seu livro “O príncipe” se tornando uma espécie de manual político. Soma-se a esses dois o general prussiano Karl von Clausewitz em seu livro “Da guerra” que trata estratégia como processo descritivo, flexível, dinâmico e criativo. Seu livro vem sendo utilizado como literatura de negócios desde a década de 1980 (Carvalho & Laurindo, 2010).

A estratégia moderna como área de negócios surgiu na década de 1950 por intermédio dos professores George Smith Jr. e Roland Christensen em Harvard, Estados Unidos, através da disciplina de Política de Negócios florescendo nas décadas de 1960, 1970 e 1980. Voltou a evidência a partir do surgimento da internet que culminou na derrocada de diversas empresas. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) reconhecem a complexidade da estratégia representando-a em cinco abordagens diferentes, denominadas de “5 P’s”:

- 1. plano (*plan*):** projeto voltado ao futuro, objetivo traçado, caminho a ser percorrido;
- 2. pretexto ou manobra (*ploy*):** pretexto de enganar a concorrência através de manobras;
- 3. padronização (*pattern*):** estratégias padrões que vêm sendo adotadas e realizadas pelas empresas ao longo dos anos representando sua consistência em comportamento. Tem caráter deliberado e emergente;
- 4. posição (*position*):** forma como a organização se apresenta frente aos inimigos e concorrentes e de se relacionar com seu público/clientes, e

5. perspectiva (*perspective*): visão e maneira de como a organização faz as coisas, fruto da cultura organizacional. Possui característica abstrata e intuitiva.

2.1.1 As escolas da estratégia

Dentro disso os autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), procuram ilustrar os pontos de vistas distintos através de 10 escolas de pensamento estratégicos a partir de suas perspectivas limitadas sendo as três primeiras de natureza prescritiva as demais contendo caráter descritivo:

- **Escola do design:** possui raízes nos livros *Leadership in Administration* de Philip Selznick de 1957 e *Strategy and Structure* de Alfred D. Chandler de 1962. Aborda o conceito da concepção da estratégia visando adequá-la às forças externas (oportunidades e ameaças) e internas (forças e fraquezas). Exemplo: matriz SWOT;
- **Escola do planejamento:** possui raiz no livro *Corporate Strategy* de Igor Ansoff de 1965. Aborda o conceito de estratégia como processo formal e qualificado. Exemplo: planejamento e controle de produção PCP;
- **Escola do posicionamento:** possui raiz no livro *Competitive Strategy* (estratégia competitiva) de Michael Porter de 1980. Aborda estratégia como um processo analítico sendo o administrador um analista. Exemplo: As cinco forças de Porter e estratégias genéricas de Porter;
- **Escola empreendedora:** aborda estratégia como um processo visionário estando centrado na mente, proatividade e capacidade do líder. Exemplo: pioneirismo na abertura de um negócio;
- **Escola cognitiva:** possui raiz no livro *Administrative Behavior* de Herbert Simon de 1947. Aborda estratégia como um processo mental. Visa compreender o processo de absorção de informações e criação de estratégias mentais. Exemplo: formulação de uma estratégia através da utilização de conhecimentos relacionando-os com percepções ambientais;

- **Escola de aprendizado:** aborda estratégia como um processo emergente do individual ou coletivo convergindo para padrões comportamentais que funcionam em determinadas situações. Exemplo: aplicação de conhecimentos tácito por parte de funcionários de chão de fábrica, CCQ's - Círculos de Controle de Qualidade;
- **Escola do poder:** aborda estratégia como um processo de utilizar da influência, poder e política visando obter vantagens e estratégias mais favoráveis. Exemplo: candidato a vaga de trabalho amigo do selecionador consegue a vaga mais facilmente deixando de lado a isonomia na seleção;
- **Escola cultural:** aborda estratégias como coletivo e processo de interação social, diferente da escola do poder. Exemplo: fusão entre duas companhias inviabilizada devido à forte diferença cultural;
- **Escola ambiental:** aborda estratégia como um processo reativo tornando a organização passiva ao ambiente tornando-o o principal ator na formulação das estratégias. Exemplo: adaptação de um negócio com a chegada de um novo concorrente assumindo postura mais agressiva;
- **Escola da configuração:** aborda estratégia como processo de transformação. A organização se transforma, se configura, altera características e comportamentos conforme as mudanças afetando a estabilidade de suas estratégias. Exemplo: alteração das estratégias dos bancos tradicionais ao surgimento de novas tecnologias de informação.

Este trabalho terá desenvolvimento abordando a Escola do Posicionamento de Michael Porter (1989) na qual fornece métodos analíticos que permitem compreender os *stakeholders* e o ambiente na qual a organização está inserida conhecendo forças, fraquezas, ameaças e oportunidades. Para Kotler (1998), posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da organização, de maneira que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores-alvo. A partir disso é possível visualizar, adequar, adaptar ou formular estratégias competitivas visando adquirir uma posição de vantagem sob

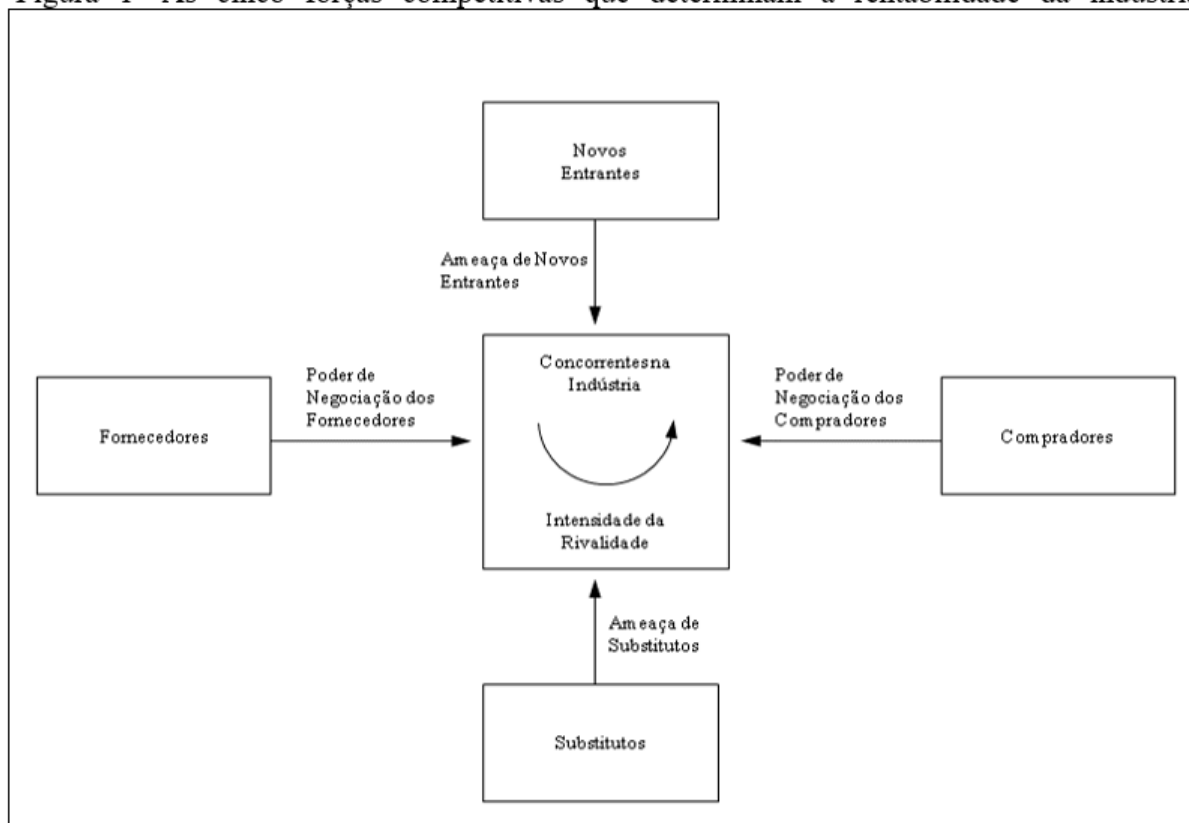
os concorrentes mediante diferenciação ou menor custo na prestação do serviço ou elaboração de um produto. Sendo que bancos digitais e cooperativas de crédito apresentam estratégias de posicionamento distintas, essa escola estratégica se mostrou a mais adequada para esse estudo.

Para Porter (1989), a escolha da estratégia competitiva se baseia em duas questões centrais, a atratividade em termos de rentabilidade a longo prazo e determinantes na posição de mercado. Ambas possuem caráter dinâmico onde uma complementa a outra, não trabalham isoladamente. Na sessão seguinte serão apresentados os principais elementos da teoria da estratégia de posicionamento de Porter (1989) através de suas cinco forças.

2.1.2 As cinco forças de Porter

Para Porter (1989, p. 3) o primeiro passo é conhecer o ambiente competitivo em que a indústria atua, onde “A estratégia competitiva deve surgir de uma compreensão sofisticada das regras da concorrência que determinam a atratividade de uma indústria”. A meta estratégica é lidar e modificar as regras a favor da empresa. Para o autor, estas regras estão englobadas em cinco forças competitivas: entrada de novos concorrentes, ameaça de substitutos, poder de negociação de compradores, poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre concorrentes existentes conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1- As cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria.



Fonte: Porter, 1989.

Estas cinco forças se inter-relacionam influenciando umas às outras com maior ou menor intensidade dependendo do ambiente competitivo da indústria e afetando sua rentabilidade. O vigor dessa inter-relação determina a habilidade de uma indústria em obter resultados acima do custo de capital. O vigor das cinco forças e a intensidade da rivalidade afetam os preços, os custos e os investimentos. Cada indústria é única, com sua própria estrutura, portanto, nem todas as forças exercerão a mesma influência em diferentes setores. Segundo Porter (1990, p.6) “As tendências da indústria mais importantes para a estratégia são aquelas que afetam a estrutura industrial”.

Descreve-se, a seguir, cada uma das cinco forças segundo Porter (1989):

2.1.2.1 Novos entrantes

Os novos entrantes referem-se às empresas que iniciam suas operações objetivando obter uma parcela do mercado e reduzindo a rentabilidade das organizações já existentes.

Uma das formas de combater essa entrada é a criação de barreiras de entrada, que acabam sendo estratégias de empresas que já estão presentes no mercado.

Dentre as principais barreiras tem-se: economias de escala, diferenciação do produto, necessidade de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição, desvantagens de custos independentes de escala e políticas governamentais.

2.1.2.2 Rivalidade entre os concorrentes já existentes

Busca por uma melhor posição no mercado através de movimentos e comportamentos competitivos ativos e reativos utilizando-se de táticas de publicidade, preço, criação de novos produtos e oferta de mais serviços. A rivalidade entre as empresas está ligada a diversos fatores: concorrentes numerosos e equilibrados, lento crescimento da indústria, custos fixos e de armazenamento altos, ausência de diferenciação ou custos de mudança, grandes interesses, diferentes modelos estratégicos e barreiras de saída elevadas.

2.1.2.3 Produtos substitutos

A indústria compete, mesmo que indiretamente, com produtos ou serviços oriundos de outras indústrias capazes de realizar as mesmas funções dos existentes no seu mercado, determinando sua elasticidade e afetando sua rentabilidade. Possui destaque os produtos ou serviços substitutos com capacidade de melhorias incrementais.

2.1.2.4 Poder de barganha dos compradores

Intensificação da competitividade no momento em que os compradores passam a exigir vantagens reduzindo a rentabilidade do setor. Esse fenômeno ocorre quando existem poucos compradores, pouca diferenciação, baixo custo de mudança de fornecedores, baixa importância da qualidade do produto, baixos lucros dos compradores em suas atividades e consumidor bem informado.

2.1.2.5 Poder de negociação dos fornecedores

Assumem grande importância a partir do momento que detém o poder de aumentar seus preços ou diminuir a qualidade de seus produtos. Afetam drasticamente a rentabilidade de organizações que não conseguem repassar os custos. A barganha dos fornecedores se torna poderosa quando existe um pequeno número de fornecedores, a indústria não é um cliente importante, o fornecedor possui mão de obra altamente qualificada e o produto fornecido é importante para a indústria.

O setor bancário brasileiro caracteriza-se por sua concentração que atua como barreira natural aos novos entrantes, principalmente estrangeiros. Os resultados positivos são resultado da política governamental de alta taxa de juros e não da razoável competição entre os bancos. A concorrência no setor baseia-se em poucos bancos que investem maciçamente em fusões, aquisições e marketing para atrair clientes. Nakane (2002) afirma que existe competição no sistema bancário brasileiro, mas também existe poder de mercado, ou seja, a indústria bancária se caracteriza por não ser monopolista, nem de concorrência perfeita.

Segundo Tachibana (2004), a reputação adquirida pelos tradicionais bancos brasileiros atua como barreira aos produtos substitutos. Isso porque a confiança exposta impele a propagação do livre conhecimento principalmente pela internet de canais de investimentos que estimulam o investimento direto através do tesouro direto, corretoras independentes, financeiras, distribuição direta de crédito e poupança, instituições financeiras não bancárias, etc. Atualmente, cooperativas de crédito assumiram o papel de principais consultores de investimento no mercado bancário sendo esse um de seus principais diferenciais.

Ainda segundo Tachibana (2004), dentro da indústria bancária, cliente e fornecedor assumem o mesmo papel. É fornecedor e captador de recursos simultaneamente efetuando operações passivas e ativas. A falta de opções acarretou em alto custo de mudança para os clientes, somada a perda do histórico de relacionamento com a instituição. Esse contexto estimula a concentração, redução de custos fixos, altos gastos em publicidade e baixa competição entre as instituições de varejo.

Além das cinco forças de Porter que podem ser compreendidas como fatores externos micro-ambientais, também existem os componentes externos macro-ambientais e macrotendências que também representam forte influência e afetam as indústrias. Fatores como mudança de valores sociais e econômicos, regulamentação e fiscalização

governamental, movimentos demográficos, físicos e tecnológicos. A partir disso Porter (1990) desenvolve seu modelo de estratégias competitivas genéricas que será abordado no tópico a seguir. São essas cinco forças que englobam as regras da concorrência, mitigadas pelas estratégias competitivas genéricas.

2.1.3 Estratégias competitivas genéricas

Estratégias competitivas é a utilização de meios e métodos na qual as organizações utilizam visando criar ou manter vantagens em seu setor assumindo uma posição que lhe permita uma vantagem competitiva sustentável a longo prazo (Porter, 1991). Essas estratégias podem surgir de forma planejada, racional e espírito empreendedor ou emergir de forma incremental através de ações tomando como base adaptações ou mudanças ambientais (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

A vantagem competitiva é a capacidade de uma indústria oferecer valor para seus compradores através de seus produtos ou serviços. Valor esse que induz os consumidores a pagar um preço maior que o custo de fabricação. Para Porter (1990) existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: custo e diferenciação.

A formulação de uma estratégia com foco em vantagem competitiva segundo Porter (1990) passa por uma sofisticada análise visando compreender os fatores que determinam a atratividade do setor. Sua meta é alterar as regras a favor da empresa.

A busca por uma vantagem competitiva é o que está no âmago de qualquer estratégia. Dentro disso, a organização foca em um escopo de alvo estratégico buscando alcançá-lo, variando em cada organização, tornando-se um caminho lógico para o alcance da vantagem competitiva tendo como base redução de custos ou diferenciação de seus produtos ou serviços.

Por ser um campo amplo com inúmeras interpretações, vários autores sugeriram o estudo de estratégias genéricas amplas visando ajudar na elaboração de estratégias mais apropriadas e específicas. A partir disso, Porter (1989) propõe o uso de três estratégias genéricas, dividindo-as conforme a Figura 2.

Figura 2 - Estratégias competitivas genéricas.

		Vantagem Competitiva	
		Custo Mais Baixo	Diferenciação
Escopo Competitivo	Alvo Amplo	Liderança de Custo	Diferenciação
	Alvo Estreito	Enfoque no Custo	Enfoque na Diferenciação

Fonte: Porter, 1989.

2.1.3.1 Estratégia da liderança em custo

Visa o atingimento da liderança de custos no mercado através de políticas com esse fim, ou seja, redução e controle rígido de custos, gastos e despesas melhorando a eficiência da operação aumentando sua competitividade em comparação à concorrência que oferece produtos ou serviços comparáveis (PORTER, 1991).

Esse modelo de liderança proporciona a defesa da organização frente as cinco forças tais como:

- quanto à rivalidade com concorrentes: fortalece a empresa frente uma guerra de preços permitido ganho de mercado;
- quanto ao poder de barganha dos compradores: protege a margem de lucro;
- quanto ao poder de negociação dos fornecedores: torna a organização mais flexível e menos suscetível ao aumento de preços;
- quanto aos entrantes potenciais: cria barreira de entrada, e
- quanto aos produtos e serviços substitutos: a torna mais bem posicionada.

Tal modelo exige investimentos em tecnologia, mão-de-obra e melhoria de processos. Também requer alta demanda e alta produção visando ganhos em escala. Passa por riscos como mudança de tecnologia, imitações e diminuição do foco no produto e diferencial atrativo devido ao foco no custo (PORTER, 1991).

2.1.3.2 Estratégia de diferenciação

Modelo baseado na criação de um produto ou serviço com atributos considerados únicos utilizando métodos como marca associada, tecnologia, distribuição, serviços adicionais, características, rede de comercialização, entre outros. Considerado estratégia ideal para atingir lucros acima da média e isolar a organização das rivais. Modelo adequado quando existe um mercado de compradores diversificado, poucos concorrentes com a mesma estratégia, baixa propensão à imitação ou baixo custo (PORTER, 1991).

A diversificação desenvolve lealdade dos consumidores aumentando a barreira aos entrantes, rivais e produtos substitutos, reduz a sensibilidade aos preços praticados pelos fornecedores devido a prática de maiores preços assim como o poder de barganha dos grandes compradores por ser atrativo. Também incorre em riscos como aumento da busca pelo diferencial de custo por parte dos concorrentes e imitação.

2.1.3.3 Estratégia do enfoque

Modelo em que a organização visa focar em um determinado grupo de compradores, segmento de produto ou mercado geográfico de forma mais eficiente ou eficaz que os concorrentes. Dentro disso, a organização pode utilizar-se da estratégia de custo focalizado explorando o nicho de mercado de modo mais eficiente, ou, estratégia de diferenciação focalizada, voltada a nichos com necessidades mais diferenciadas e adequadas às suas necessidades (PORTER, 1991).

São estratégias adequadas a mercados com bom potencial de crescimento, suficientemente rentáveis, porém, pequenos demais aos interesses dos grandes competidores. Ideal para nichos de mercado específicos que requerem especialidades ou personalização. Por se tornarem especialistas no mercado, isso mesmo acaba por se tornar uma barreira às cinco forças.

2.2 O SISTEMA BANCÁRIO BRASILEIRO

A seguir será apresentado através de dois subtópicos a evolução e a organização do sistema bancário brasileiro contendo conceitos, breve histórico com fatos relevantes ao objetivo desta pesquisa e organização do SFN com seus órgãos, autoridades, operadores, conselhos, superintendências e instituições financeiras como bancos, cooperativas e caixas econômicas.

2.2.1 Evolução do Sistema Bancário Brasileiro

Bancos são, segundo Schumpeter (1911) e Keynes (1930) instituições que, de forma única, atuam como intermediários financeiros e criadores de moeda. Isso libera os investidores a avançar seus investimentos sem a necessidade de poupança. Dentro do capitalismo, os bancos exercem função essencial de fornecer crédito e sistemas de pagamento, além de visar lucro próprio. Os bancos estão sujeitos à regulações e controles rigorosos por parte do estado geralmente através do Banco Central daquele país cabendo a esse supervisionar as atividades bancárias e controlar a inflação através da emissão de moeda.

A história do sistema bancário no Brasil remete a chegada da família real em 1808, época na qual a colônia possuía tampouco moeda própria onde as transações comerciais eram realizadas via troca de “moedas-mercadoria” como açúcar ou algodão. Por intermédio de um alvará do Príncipe Regente Dom João de 12 de outubro de 1808 criou-se o primeiro banco no Brasil na qual emitia notas bancárias visando atender as necessidades da coroa portuguesa na colônia e reduzir o déficit da cobrança direta de tributos. Mesmo assim, tal modelo alterou de forma significativa o meio circulante na época (VIEIRA, PEREIRA e AMARAL PEREIRA, 2012).

O sistema bancário brasileiro como conhecemos consolidou-se no ano de 1964 com a criação do Banco Central do Brasil (BACEN) e do Conselho Monetário Nacional (CMN) através da Lei nº 4.595, de 31 de Dezembro de 1964 substituindo a Superintendência da Moeda e do Crédito (SUMOC) que, desde 1945, era o órgão responsável pelo “controle do mercado monetário” sendo o primeiro passo para a reforma da visivelmente precária gestão administrativa do setor onde, até então, os bancos brasileiros basicamente atuavam em operações de curto prazo (VIEIRA, PEREIRA e AMARAL PEREIRA, 2012).

Segundo os autores Vieira; Pereira & Amaral Pereira (2012), os anos seguintes à década de 1960 favoreceram a criação de instituições financeiras estimuladas pelos altos índices inflacionários vigentes. Já no ano de 1988 ocorreu uma forte mudança no enfoque do sistema bancário acarretada pela resolução nº 1.524 de 21 de setembro de 1988 que possibilitou a criação dos bancos múltiplos e atuação de instituições de menor porte como bancos.

As reformas de 1964 contribuíram para a construção da estrutura do sistema financeiro atual que, segundo BACEN, é composto por:

- **Autoridades Monetárias ou órgãos normativos:** responsáveis pela normativa do sistema, composto pelo Conselho Monetário Nacional (CMN), Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP) e Conselho Nacional de Previdência Complementar (CNPC);
- **Órgãos supervisores:** composto pelo Banco Central do Brasil (BACEN), Comissão de Valores Mobiliários (CVM), Superintendência de Seguros Privados (SUSEP) e Superintendência Nacional de Previdência Complementar (PREVIC), e
- **Operadores financeiros:** bancos e caixas econômicas, administradoras de consórcio, bolsa de valores, seguradoras e resseguradoras, entidades fechadas de previdência complementar (fundos de pensão), cooperativas de crédito, corretoras e distribuidoras, bolsa de mercadorias e futuro, entidades abertas de previdência, instituições de pagamento, sociedades de capitalização e demais instituições não bancárias.

A globalização alterou profundamente quase todos os setores socioculturais e econômicos pelo mundo e a área financeira também, incluindo o setor bancário onde a internacionalização bancária passou a gerar uma crescente preocupação com a adequação de capital. Dentro desse contexto, em julho de 1988 os Bancos Centrais das dez maiores economias do mundo, G10, criaram um comitê onde assinaram um acordo, na cidade de Basileia, Suíça, visando a “solvência global”. O comitê desenvolveu um sistema de regularização e padronização de procedimentos que proporcionam liquidez às instituições financeiras globais, reforçando a estabilidade e solidez do sistema e mitigando as desigualdades competitivas entre as instituições bancárias. Conforme Furtado (2005, p.22):

A década de 1980 levou o Comitê a buscar o aumento nos controles internos sobre as instituições, elaborando um Acordo em 1988, que previa a harmonização internacional das regulamentações relativas à adequação de capital dos bancos internacionais. Seu principal objetivo era fortalecer as transações bancárias, a estabilidade do sistema financeiro internacional e reduzir uma fonte de desigualdade competitiva entre os bancos internacionais.

O acordo de Basileia de 1988 é considerado um marco na regulação bancária. Visava equalizar a competição bancária a nível internacional e evitar crises sistêmicas no setor bancário tendo, também, foco na solvência das instituições. Após o acordo de 1988 mais dois encontros foram realizados nos anos de 2004 e 2009 visando reformular e atualizar a regulamentação bancária fortalecendo a disciplina, supervisão, transparência, capitalização e liquidez do sistema bancário internacional abarcando países além do grupo G10 como o Brasil, expandindo seus esforços e estendendo relacionamentos e influência.

As práticas regulamentares sugeridas no Acordo de Basileia de 1998 foram adotadas no Brasil tardiamente, somente em 1994 por meio da Resolução nº 2.099/1994 do Banco Central do Brasil (BACEN). Muito disso advém da criação do Plano Real que mudou radicalmente o modelo de ganhos no curto prazo praticado pelos bancos nacionais conforme retrata Furtado (2005, p.41):

As instituições financeiras, que se especializavam em operações de curtíssimo prazo com um cenário de elevadas taxas obtinham grandes ganhos nas operações de floating e arbitragem entre diferentes indexadores. Os bancos desenvolviam instrumentos que lhes possibilitavam obter os benefícios decorrentes das ineficiências proporcionadas pela inflação e permitiam a maximização dos ganhos através da rapidez com que transferiam dinheiro.

Somada a redução drástica nos ganhos a curto prazo ocasionado pelo Plano Real que forçou os bancos nacionais a expandir as operações de crédito, modernizar e melhorar a eficiência de suas operações, o SFN passou por um processo de globalização e internacionalização. Isso facilitou a entrada no mercado brasileiro de bancos estrangeiros além de potencializar operações já instaladas no país. Esse processo viabilizou maior competitividade, oferta de produtos, serviços e tecnologia modernizando o setor conferindo vantagens para o público. A expansão da oferta de crédito no mercado gerou, em consequência, aumento expressivo da inadimplência.

Tal cenário econômico exigiu do BACEN a implementação de medidas de adequação de sua estrutura de supervisão de modo geral. Essa estrutura deveria estar em conformidade

com os padrões internacionais de um mundo globalizado. Visava a competitividade da indústria bancária nacional estando alinhado com as recomendações estabelecidas pelo Comitê de Supervisão Bancária da Basiléia, Fundo Monetário Internacional (FMI) e Banco Mundial (FURTADO, 2005).

A partir da adoção ao Acordo da Basiléia muitos outros ajustes ocorreram no Sistema Financeiro Nacional, normatizando e reestruturando o setor financeiro nacional visando sua supervisão, transparência, robustez, estabilidade, modernização e concomitância às normas internacionais. Dentre eles estão o Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional (PROER) criado pela Medida Provisória nº 1179/95 e a aprovação e regulamentação do Fundo Garantidor de Crédito (FGC) através da Resolução 2.211 em novembro de 1995 (FURTADO, 2005).

Enfim, a globalização forçou a criação de um conjunto de regulamentações visando a solidez e o bom funcionamento de todo o sistema financeiro internacional. O Brasil, mesmo que tardiamente, adotou tal sistemática visando sua inserção no mundo financeiro globalizado. Além disso, a criação do Plano Real, abertura econômica e a revolução das TIC's mudaram por completo as práticas e métodos utilizados pela atividade bancária nacional reduzindo controle e custos operacionais e popularizando serviços (MARQUES, 2019).

2.2.2 Organização do Sistema Bancário Brasileiro

Os bancos possuem papel fundamental na economia de qualquer país. São responsáveis pelas relações financeiras de transferência de recursos entre agentes superavitários e deficitários permitindo o equilíbrio do sistema. Também criam e multiplicam moeda através da captação de depósito à vista e reintrodução dos recursos na forma de crédito. Os bancos são instituições financeiras monetárias e no Brasil são classificados segundo o BACEN como:

- **Bancos Comerciais:** são bancos públicos ou privados intermediadores entre tomadores e poupadores. Os bancos comerciais têm como objetivo suprir recursos e financiamentos de curto e médio prazo do comércio, indústria, pessoas físicas e jurídicas, prestadores de serviços, e terceiros em geral financiando capital de giro. Sua atividade típica é a captação de depósitos à vista, desconto de títulos, abertura de crédito em conta corrente, prestação de serviços em geral podendo, também, captar depósitos a prazo e fornecer

crédito rural. São constituídos como sociedades anônimas devendo constar a expressão “Banco” em sua denominação social;

- **Caixa econômicas:** as caixas econômicas assemelham-se aos bancos comerciais por captarem depósitos a vista, oferecerem crédito e prestarem serviços, porém com prioridade na concessão de financiamentos e empréstimos a projetos e programas nas áreas de habitação, social, educacional, transporte, esporte e trabalho;
- **Bancos de desenvolvimento:** A resolução CMN 394 de 1976 diz que bancos de desenvolvimento são as instituições financeiras controladas pelos governos estaduais, que têm como objetivo principal proporcionar o suprimento oportuno e adequado dos recursos necessários ao financiamento, a médio e a longo prazos, de programas e projetos que visem promover o desenvolvimento econômico e social do respectivo Estado. Constituídas como sociedades anônimas, tendo como sede a capital do Estado e a expressão “Banco de Desenvolvimento” em sua denominação seguida do nome do estado em que tenha sede. As operações ativas são empréstimos e financiamentos, dirigidos prioritariamente ao setor privado e as passivas são depósitos a prazo, empréstimos externos, emissão de cédulas pignoratícias de debêntures e Títulos de Desenvolvimento Econômico, além de empréstimos externos;
- **Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES:** é o principal instrumento do Governo Federal para o financiamento de longo prazo e investimento em todos os segmentos da economia brasileira, apoiando empreendedores de todos os portes incluindo pessoas físicas na realização de seus planos de expansão ou concretização de novos negócios objetivando potencializar a geração de empregos, renda e inclusão social. Atua por meio de financiamentos de investimentos, subscrição de valores mobiliários, prestação de garantia e concessão de recursos não reembolsáveis a projetos de caráter cultural, social e tecnológico. Como empresa pública, o BNDES avalia a concessão do apoio com foco no impacto econômico no Brasil;

- **Bancos de investimento:** instituições financeiras privadas que visam suprir necessidades de capital fixo ou de giro de empresas, financiamento da atividade produtiva, operações de participação societária temporária. Captam recursos via depósitos a prazo, emissão de CDB ou RDB, venda de cotas de seus fundos de investimento, repasses de recursos internos e externos, venda de ações e obrigações ou quaisquer títulos ou valores mobiliários. Como nos bancos comerciais são constituídos como sociedades anônimas devendo constar a expressão “Banco de Investimento” em sua denominação social, e
- **Bancos Múltiplos:** a resolução 1.524/88 do CMN, permitiu a constituição em uma única instituição financeira das diversas instituições financeiras pertencentes a um mesmo grupo permitindo-lhes ampliar a oferta de serviços. Deve ser constituído com no mínimo duas carteiras sendo uma obrigatoriamente comercial ou de investimento. Assim como nos bancos comerciais, são constituídos como sociedades anônimas devendo constar a expressão “Banco” em sua denominação social. São as principais instituições bancárias do Brasil com operações ativas, passivas e acessórias por intermédio de carteira comercial, de investimento e/ou desenvolvimento, crédito imobiliário, arrendamento mercantil e de crédito, investimento e financiamento onde a carteira de investimento somente poderá ser operada por banco público. Todas essas operações estão sujeitas às mesmas normas legais e regulamentares aplicadas às instituições singulares correspondentes às suas carteiras.

Além dos bancos mencionados, existem também as cooperativas de crédito e os bancos digitais que são o foco de estudo e que, a seguir, serão caracterizadas no trabalho com maior profundidade. Tais instituições financeiras atuam conforme regras seguidas pelos segmentos de bancos comerciais e/ou múltiplos.

2.3 BANCOS DIGITAIS

A seguir serão apresentados em dois subtópicos as informações referentes a Bancos Digitais pertinentes a este estudo como histórico, conceituação e principais serviços oferecidos aos consumidores.

2.3.1 Histórico e conceituação de Bancos Digitais

A partir da crise de 2008 inicia um processo inovador de disrupção³ dos processos vigentes no sistema financeiro internacional motivado a ocupar lacunas de mercado deixadas pelos clientes desconfiados e insatisfeitos com as tradicionais instituições financeiras. Destaca-se nesse cenário o avanço da tecnologia da informação que vem ocorrendo nas últimas décadas sendo a matéria-prima na criação das *fintechs*, embrião dos bancos digitais (FARIA, 2018).

Além do aspecto disruptivo, deve-se levar em consideração o processo de “destruição criativa” a qual o setor bancário nacional vem passando nos últimos anos, motivada pelo avanço da tecnologia da informação. Trata-se de um processo de desenvolvimento onde o novo desbanca o velho que, segundo Schumpeter (1984), a inovação é aspecto fundamental para o capitalismo e desenvolvimento da economia. O mercado bancário nacional sempre impôs grandes barreiras à entrada de novas empresas devido ao seu alto nível de concentração. O uso e desenvolvimento dessas inovações e tecnologias afetaram essa estrutura estimulando e possibilitando o surgimento de novos *players* com novos modelos de negócio, novos tipos de organização e novas formas de atuação distintas das existentes até então no setor abrindo espaço nesse concentrado mercado.

O surgimento desses novos *players* se viabilizou com a popularização do uso dos meios digitais e de comunicação no dia-a-dia das pessoas. O Brasil atual é composto por indivíduos imersos em um mundo digital que se utiliza dos mais variados sistemas de comunicação, é altamente flexível, composto pela geração “Y”, também chamada *millennials* e na maioria por jovens que nunca viveram sem internet, a geração “Z” ou geração da

³ Disrupção: quebra ou descontinuação de um processo já estabelecido. Diz-se que algo é disruptivo quando interrompe, suspende ou se afasta do funcionamento normal.

internet, sendo essa geração a que mais procura por soluções online muito por sua dificuldade em socializar-se fora do ambiente virtual.

O setor bancário é considerado o mais informatizado da economia e o mais afetado pela TI. Telefones, principalmente *smartphones* e computadores assumem relevante importância na relação banco/cliente. O objetivo do setor deixa de ser a modernização da agência, passando ao foco de *ser online* muito pela revolução digital que ocorre em seu ecossistema (SILVA, UEHARA, 2019).

Diferente das ondas de inovação bancária anteriores onde o objetivo era a fidelização de clientes de renda alta, o momento atual vive um processo que objetiva aumentar sua base tradicional de clientes com uso de tecnologia e atrair e segmentar clientes de renda mais baixa. Isso foi possível através do *mobile banking*, onde o banco, de forma online, passou a estar em todos os lugares. Conforme Barbosa (2018) algumas tecnologias, ferramentas e sistemas formam a base no desenvolvimento e viabilidade do moderno sistema bancário: *big data*, *blockchain* (protocolo de segurança), internet das coisas, *open banking*, *machine learning*, biometria, e computação na nuvem.

Essas tecnologias afetaram diversas atividades. No setor bancário as novas instituições financeiras as utilizam para facilitar o processo de abertura de contas gerando ganhos em escala e ofertando serviços a classes sociais mais baixas ou negligenciadas pelos bancos tradicionais, além de ampliar o acesso a diversos serviços. Além de tudo criaram uma nova forma de relacionamento entre instituição financeira e cliente e seu crescimento acompanha o acesso dos brasileiros à internet.

Alinhado com as inovações tecnológicas, mudanças na legislação bancária flexibilizam regras abrindo espaço para a entrada dos bancos digitais. A resolução do BACEN nº 3.919 de 25 de novembro de 2010 vedou a cobrança de tarifas pela prestação de serviços bancários em contas cujo contratos prevejam sua utilização exclusivamente por meios eletrônicos, o que garante a gratuidade de contas operadas de forma online. Já a resolução do BACEN nº 4.480 de 25 de abril de 2016 permitiu às instituições financeiras e demais instituições autorizadas a abertura e encerramento de contas por meios eletrônicos, sem a necessidade da presença física do cliente na instituição bancária. Tal resolução somada às tecnologias citadas anteriormente viabilizaram a criação e popularização das contas digitais.

Segundo matéria do site Conta-Corrente (2016) o processo de abertura de uma conta digital constituía em acessar o site do banco, selecionar a aba “Abra sua conta”, preencher um formulário com dados pessoais e enviar os documentos solicitados digitalizados. Outra

maneira, era baixar o aplicativo do banco, digitar o CPF e iniciar o processo de abertura da conta. Nesse segundo processo é necessário fotografar e anexar Documentos Oficiais com foto (CNH, RG, Passaporte ou Carteira Funcional), CPF e Comprovante de residência com vencimento em no máximo 90 dias. O processo expõe funcionalidade e inexistência de burocracia, totalmente digital, operado por *notebook*, *tablet* ou celular, sem a necessidade de comprovação de renda onde o cliente obtenha um cartão múltiplo (débito/crédito) sendo a ativação da função crédito dependente de análise de crédito e grau de relacionamento cliente/banco (investimentos, aplicações, movimentações, etc).

Dentro desse novo contexto os Bancos digitais se apresentaram ao mercado, segundo Pinheiro (2017), sob duas óticas: oportunidades, oferecendo novas tecnologias e soluções que agreguem valor podendo ser adquiridas ou incorporadas ao rol de serviços ofertados por bancos tradicionais ou sob a ótica da ameaça, representando uma alternativa aos bancos tradicionais ofertando novas experiências e soluções voltadas a clientes principalmente jovens da geração “Z” imersos em uma cultura e ambiente digital.

Em 2015 surge o primeiro banco brasileiro 100% digital, o Banco Inter oferecia uma plataforma completa de serviços financeiros *online* como câmbio, crédito consignado e imobiliário, *internet banking*, cartão débito/crédito e contando com uma conta corrente digital totalmente isenta de tarifas. Quase 15% de sua composição acionária pertence à SoftBank que, segundo Da Costa (2020, p.53):

O SoftBank é um conglomerado multinacional de origem japonesa com foco em tecnologia, com valor investido acima de US\$ 400 bilhões. Quase metade dos US\$ 97 bilhões do Vision Fund, criado pelo SoftBank para investir no setor de tecnologia, veio do Fundo Soberano da realeza saudita. Entre os maiores investimentos globais do SoftBank estão empresas como Uber, Alibaba, ARM e mais de 90 outras empresas de internet e tecnologias disruptivas. Possui 15% do capital de R\$ 2 bilhões do Banco Inter.

Na época, ainda sob o nome de Banco Intermédium, o banco oferecia um pacote de serviços totalmente gratuitos como:

- Transferências bancárias (TED's) para qualquer banco;
- Saques na rede Banco 24 horas;
- Emissão de boletos via serviço Pague Fácil;
- Pagamento de contas e boletos bancários, e
- Depósito de cheque por imagem, via aplicativo.

O banco ainda oferecia um canal de atendimento online através de chat disponível em seu site e nas redes sociais como Facebook, Twitter e Instagram.

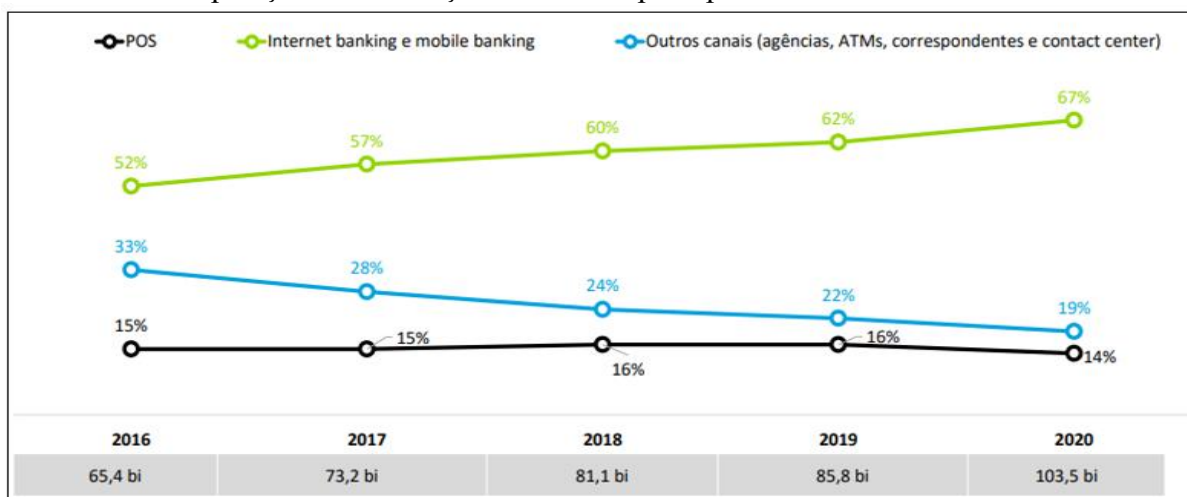
Ainda não há regime de autorização e funcionamento específico aos bancos digitais devendo se enquadrar às normas aplicáveis aos demais bancos, porém, existe um acompanhamento intensivo como afirma o BACEN (2020, p.8):

Apesar de não haver ainda uma licença específica para os bancos digitais, o acompanhamento dessas instituições pelo BCB se torna importante devido ao modelo de negócio digital, que possui uma dinâmica diferente dos modelos tradicionais. Novos entrantes e novos modelos de negócio tendem a surgir no mercado. A evolução e resultados desses novos modelos estão sendo avaliados e monitorados continuamente pelo BCB.

Isso conclui que não se trata de uma categoria formal de instituição, mas sim, de um conceito popular. Segundo o BACEN, *fintechs* são empresas que atuam na introdução de inovações tecnológicas no mercado financeiro, enquanto os bancos digitais são estratégias operacionais e mercadológicas que oferecem vantagens, tarifas, experiências e custos de serviços mais atrativos aos clientes. Ambas estimulam o mercado a aprimorar seus serviços e estabelecer novos nichos de mercados.

Segundo a edição 2021 da Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária os canais digitais concentram 9 em cada 10 contratações de crédito e 8 em cada 10 pagamentos de contas destacando-se o *PIX* que, em termos de quantidade, já ultrapassou TED e DOC como meio de pagamento principalmente entre pessoas físicas. A pesquisa também mostra a expansão dos canais digitais em relação aos canais tradicionais conforme ilustrado no gráfico1:

Gráfico 1 - Composição das transações bancárias por tipo de canal.



O Open Banking traz desafios ao ecossistema do setor demandando a entrega de serviços de maior valor ao cliente bancário. A pandemia da COVID-19 também contribuiu para o fenômeno onde muitos clientes que nunca haviam usado aplicativos bancários ao perceberem que é mais fácil usar o aplicativo ao se deslocar a agência, principalmente nas grandes cidades, trouxe uma nova necessidade onde quem tinha dificuldade em usar aplicativos foi forçado a aprender e obrigou os bancos a intensificarem novos produtos e serviços nesses canais (FEBRABAN, 2021).

2.3.2 Principais serviços oferecidos pelos Bancos Digitais

Um dos principais diferenciais e vantagem competitiva oferecida pelos bancos digitais é o gerenciamento de sua conta bancária e, também, de sua vida financeira de forma remota, digital, a qualquer momento e a baixo custo. O objetivo é agilidade e praticidade atingindo o maior número de consumidores.

Com sua popularização vários bancos digitais foram criados e bancos tradicionais abriram seus próprios bancos digitais como no caso o Banco Digital Next, pertencente ao Bradesco e que usufrui de sua estrutura física para serviços como saque como diferencial entre os bancos digitais. Isso acarretou em uma ampla opção de bancos, cada um com suas peculiaridades e produtos que devem ser levadas em consideração pelos consumidores que buscam o ideal ou o necessário. No Quadro 1 é apresentado um quadro que resume os principais serviços ofertados pelos principais bancos digitais do Brasil.

Os bancos digitais surgiram com o intuito de descomplicar a vida financeira dos consumidores em geral. Praticamente oferecem todos os serviços dos bancos físicos de forma totalmente online: conta corrente, conta salário, cartão de crédito, seguros, investimentos, transferências, pagamentos, câmbio, empréstimos, consórcios, previdência privada, *home broker*. Por não possuírem pontos físicos de atendimento, a maioria se utiliza da rede 24 horas para oferecer pontos de saques aos seus clientes, sendo que alguns oferecem o serviço de forma ilimitada e gratuita, enquanto outros limitam a gratuidade da transação.

Quadro 1- Principais serviços ofertados pelos principais bancos digitais no Brasil

Banco	Abertura e Manutenção da conta	Movimentação da Conta	Cartões de Crédito	Investimentos	Diferenciais
Inter	Não cobra	Completo	Sim, inclusive Black Inter	Renda fixa, variável e outras	Cashback em compras
Nubank	Não cobra	\$6,50 por saque	Sim, inclusive o Ultravioleta	Apenas na Conta Corrente	Conta rende mais que poupança
Next	Não cobra	Completo	Sim	Sim	Mimos e Cashback
Original	Pacote mensal de \$19,90	Completo + saques na rede Original	Sim	Sim	Contas digitais Corporate e Agronegócios
Neon	\$5,90 por saque	Completo	Sim, apenas uma opção	Sim	Conta simples e de fácil gerenciamento
Agibank	Pacote mínimo gratuito	Completo + saques na rede Bradesco	Sim	Sim	Atendimento em agências próprias
Digi +	Pacote mínimo gratuito	Completo + QR code	Sim	Sim	Opção de saque em lotéricas
BS2	Não cobra	Completo + saque digital	Sim, inclusive cartão mesada	Sim	Opção de conta internacional
Super digital	Pacote mensal de \$9,90	Completo	Sim	Não	Oferta de solução para negativados

Fonte: elaborado pelo autor a partir de <idinheiro.com.br>. Disponível em: <https://www.idinheiro.com.br/banco-digital/> Acesso em 20 de Agosto de 2021.

Banco digital é um negócio dinâmico, acompanha as tendências tecnológicas e de mercado o que torna a concorrência acirrada. Isso estimula a inovação e a busca por novos negócios e produtos colocando os bancos digitais na vanguarda das soluções bancárias atualmente.

2.4 COOPERATIVAS DE CRÉDITO

A seguir serão apresentados em dois subtópicos as informações referentes á Cooperativas de Crédito pertinentes a este estudo como histórico, conceituação, modelo de gestão e processo diretivo.

2.4.1 Histórico e conceituação de Cooperativa de Crédito

O cooperativismo de crédito no Brasil teve seu início no ano de 1902 na cidade de Nova Petrópolis, estado do Rio Grande do Sul tendo como fundador o padre Theodore Amstad. O padre alemão e conhecedor do modelo de Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888), uniu seu trabalho missionário com experiência e ideais cooperativistas conquistando a confiança dos agricultores da região fundando a cooperativa na época chamada “Caixa de Economia e Empréstimos Amstad” hoje denominada Sicredi Pioneira RS. De acordo com Ademar Schardong (2003, p.63),

o Cooperativismo de Crédito chegou ao Brasil, trazido da Europa pelo Padre Theodor Amstad, com o objetivo de reunir as poupanças das comunidades de imigrantes e colocá-las a serviço de seu próprio desenvolvimento. [...] foi em Linha Imperial, município de Nova Petrópolis, que o Padre precursor constituiu formalmente a primeira Cooperativa da espécie, em 28 de dezembro de 1902

Segundo Etgeto (2005) cooperativas de crédito objetivam obter créditos para seus associados com juros e prazos em melhores condições do que as oferecidas pelo mercado financeiro tradicional. Foram criadas para oferecer soluções financeiras, sendo um meio para que os cooperados tenham acesso a produtos e serviços moldados conforme suas necessidades e condições, de modo a contribuir na sua independência em relação às instituições financeiras públicas e privadas, tendo em vista que buscam através da ajuda mútua administrar de forma mais eficaz seus recursos financeiros.

Em função disso, diferencia-se das demais instituições financeiras por manter o foco no cooperado, onde a expressão “banco” não é empregada, sendo concedida a substituição pelo termo “cooperativa”. No entanto, para que possa validar sua constituição e funcionamento, passa por processo similar ao das demais instituições financeiras sendo necessária “[...] aprovação e autorização para funcionamento perante o Banco Central do

Brasil, com arquivamento de seu Estatuto Social na Junta Comercial e registro na Secretaria da Receita Federal” (ETGETO, 2005, p.16).

A cooperativa de crédito é, segundo o Banco Central do Brasil (BACEN):

[...] uma instituição financeira formada pela associação de pessoas para prestar serviços financeiros exclusivamente aos seus associados. Os cooperados são ao mesmo tempo donos e usuários da cooperativa, participando de sua gestão e usufruindo de seus produtos e serviços. Nas cooperativas de crédito, os associados encontram os principais serviços disponíveis nos bancos, como conta-corrente, aplicações financeiras, cartão de crédito, empréstimos e financiamentos. Os associados têm poder igual de voto independentemente da sua cota de participação no capital social da cooperativa. O cooperativismo não visa lucros, os direitos e deveres de todos são iguais e a adesão é livre e voluntária. (O que é Cooperativa de Crédito. Banco central do Brasil. Disponível em:<<https://www.bcb.gov.br/pre/composicao/coopcred.asp>> Acesso em 06 de Abr. 2021).

As cooperativas constituem um instrumento de desenvolvimento social, ambiental e econômico que distribui de forma igualitária e solidária aos seus associados os benefícios financeiros. Para Bialoskorski Neto (2016, p.5) o cooperativismo é:

[...] uma doutrina econômica e uma forma de organização muito eficaz para a geração de riqueza, pois essas entidades de fins econômicos, mas sem fins lucrativos, geram e disponibilizam renda aos seus associados. É inegável que o cooperativismo é a forma mais eficiente na economia de se criar e de se distribuir riqueza com igualdade e justiça social, pois cada associado recebe o justo rateio por suas operações.

Os produtos financeiros possuem particularidades que os tornam singulares no mundo dos negócios, primeiramente pela sua complexidade e em seguida não existe no setor financeiro a compra por impulso, a não ser que esta opção lhe seja ofertada, assim havendo um serviço adequado o cliente continua a consumir os produtos da organização.

As instituições financeiras antes de tudo prestam serviços, como guardar os recursos dos usuários do sistema, cabe salientar que o lucro desta organização depende do volume de transações efetuadas no cotidiano e de sua capacidade de prospectar novos clientes e alavancar os negócios, advindo daí a necessidade dos cooperados participarem e utilizarem os serviços da Cooperativa efetivamente para garantir a sobrevivência da mesma (COBRA, 2003).

As Cooperativas de crédito são regidas pela lei 5764, de 1971. São consideradas instituições financeiras conforme o inciso VIII do artigo 192 da Constituição Federal e fazem parte do SFN, autorizadas, fiscalizadas e reguladas pelo BACEN com constituição e funcionamento regulados pela Resolução 2771/00 e LEI 4595/65. Juridicamente são equiparadas aos bancos sendo lhes vedado o uso da expressão “banco”.

Segundo Sicredi (2005), as Cooperativas de Crédito possuem diferenciais únicos perante o mercado como relacionamento cooperativo, são instituições financeiras autônomas e organizadas de forma sistêmica que pertencem à comunidade onde atuam agregando renda com responsabilidade solidária. Isso possibilita a permanência dos recursos na própria comunidade de atuação o que a torna mais presente em uma economia onde todos os cooperados participam das tomadas de decisões contando com colaboradores locais e melhor direcionamento de produtos e serviços.

2.4.2 Modelo de gestão das cooperativas de crédito

Devido aos seus aspectos filosóficos, as cooperativas apresentam uma forma de gestão diferenciada e marcante. Machado Filho, Marino & Conerejo (2004), afirmam que, antagonicamente às sociedades de capital, onde o direito ao voto é proporcional ao dinheiro investido, nas sociedades cooperativas cada sócio tem direito ao voto de maneira igualitária, o que gera algumas implicações no momento de realizar a gestão do negócio. Considerando estes pontos, e com base nos fundamentos do cooperativismo, é de grande relevância que sejam realizadas observações das diferenças entre sociedades cooperativas e as demais empresas, o que é demonstrado no quadro 2:

Quadro 2 - Diferença entre cooperativas e outras organizações

Indicadores	Cooperativas	Empresas Capitalistas	Empresas Públicas
1. Propriedade	Associado/Cooperado	Proprietário, Investidor	Governo
2. Objetivo	Trabalho	Lucro	Comunidade
3. Decisor	Associados/Cooperados	Dono/Acionista	Fator político
4. Controle	Um sócio, um voto	Investidores	Poder político
5. Excedentes	Proporcional aos sócios	Proprietário	Ao estado
6. Subordinação do Fator Produção	Capital	Trabalho	Trabalho
7. Condições de ingresso	Adesão livre	Restrita aos interesses do dono e do capital	Estado
8. Riscos que assume	Sócios/Cooperados	Investidores	Estado (população)
9. Fator remunerado Patrimônio	Capital	Trabalho	Trabalho

10.Ineficácia	Sócios/Cooperados perdem	Dissolução e liquidação	Política, decisão
11.Distribuição	Pagar dívidas, cotas dos sócios/cooperados	Proprietário, ações, sócios	Privatização
12.Sistema de gestão	Solidarismo	Racional	Burocracia
13.Orientação	Dialética	Positivista	Positivista
14.Cultura (tipologia de Handy, (1985))	Dionísio/Híbrida	Zeus/Tarefa	Atenas/Normativa
15.Eficiência	Sócios/Cooperados	Proprietário/Acionistas	Sociedade

FONTE: Stefano, Zampier e Grzeszczeszyn (2006, p.7), adaptado de Silva (2004, p. 180)

Com base no alicerce dos princípios do cooperativismo, percebe-se que ser necessário o monitoramento e um cuidado especial na gestão de cooperativas, para que esta ocorra de maneira eficiente e segura. Stefano, Zampier & Grzeszczeszyn (2006, p.7) apontam que as cooperativas:

encontram dificuldades e desafios, tendo em vista as suas características próprias e a necessidade de respeitar os princípios cooperativos. Dessa forma, as exigências do mercado tornam a gestão o fator principal, e sobretudo, determinante, na luta constante pela sobrevivência das cooperativas no mercado.

Diferente das empresas tradicionais onde mudanças em seu corpo gerencial visam alinhar as ações e decisões aos interesses dos sócios/acionistas, nas cooperativas isso é irrelevante pelo fato de ser incomum a mudança no seu corpo diretivo. Além disso, segundo Machado Filho, Marino & Conerejo (2003, p.62):

A renda do cooperado advém muito mais da venda de seu produto do que das eventuais “sobras” distribuídas ao final do exercício. Tal fato leva ao pouco incentivo por parte dos “principais” (cooperados) para monitorar as ações dos agentes (gestores da cooperativa).

Os fatores apresentados demonstram a necessidade do acompanhamento, por parte dos associados, das ações tomadas pelos gestores somada a seriedade e transparência na qual devem pautar suas decisões.

2.4.3 Processo diretivo das cooperativas

Assim como a gestão de cooperativas, como um todo, ocorre de maneira singular à maioria das organizações, o mesmo ocorre no seu processo diretivo, e para que sejam tomadas

as melhores decisões, é necessário que este seja eficiente, pois como aponta Oliveira (2011, p.253) “A decisão representa o foco central do processo diretivo nas cooperativas” uma vez que o seu gestor deve ser hábil para caracterizar e pensar nas soluções necessárias que envolvem a cooperativa, identificando seus possíveis efeitos colaterais uma vez que estes afetarão todo o grupo.

Com isso, nas palavras de Becker et al. (1997) citado por Barreiros, Moreira e Protil (2008, p. 2) “não é possível pensar a organização sem considerar a ocorrência constante do processo decisório, porque as atividades das empresas são essencialmente atividades de tomada de decisão e resolução de problemas” isto representa a necessidade de um processo diretivo eficiente, uma vez que é a partir deste ponto que ocorrem as mudanças necessárias nas organizações. No entanto, para que o processo decisório ocorra da melhor maneira, é necessário que o gestor da cooperativa tenha em mãos os conhecimentos previamente necessários para isto, conforme argumenta Oliveira (2011, p.255):

O processo decisório também implica no conhecimento prévio das condições básicas na cooperativa e de seu ambiente, bem como uma avaliação das consequências futuras advindas das decisões tomadas; e esse conhecimento é propiciado pelas informações que o tomador dispõe sobre as operações da cooperativa.

Considerando os princípios do cooperativismo, uma das características que está presente no processo diretivo de uma organização cooperativa é a participação do grupo como um todo, com base nisso, as questões colocadas em pauta são planejadas em conjunto, Oliveira (2011) identifica dessa maneira, a necessidade de participação dos vários níveis hierárquicos presentes na organização e para abranger o todo, as reuniões envolvem o Conselho Diretivo, o Conselho Fiscal, o Conselho de Ética, o Conselho Consultivo, bem como os colaboradores.

Para a solidez e bom andamento da cooperativa é necessária a ciência dos cooperados sobre suas funções tanto de dono como de usuários contribuindo de forma organizada seja em comitês, grupos, núcleos ou comissões. A seguir será apresentada no quadro 3 os direitos e deveres dos cooperados:

Quadro 3 - Direitos e deveres dos cooperados

Direitos do cooperado	Deveres do cooperado
Votar e ser votado;	Operar com a cooperativa;
Participar de todas as operações da cooperativa;	Participar das Assembleias Gerais;
Examinar livros e documentos;	Pagar suas quotas-parte em dia;
Convocar assembleia, caso seja necessário;	Acatar as decisões da Assembleia Geral;
Pedir esclarecimento aos Conselhos de Administração e Fiscal;	Votar nas eleições da cooperativa;
Opinar e defender suas ideias;	Cumprir seus compromissos com a cooperativa;
Propor ao Conselho de Administração, ou à Assembleia Geral, medidas de interesse da cooperativa;	Zelar pela imagem da cooperativa;
Receber retorno de sobras apuradas no fim do ano.	Participar do rateio das perdas, se ocorrerem, e das despesas da cooperativa;

Adaptado do site www.brasilcooperativo.coop.br.

Diferente dos Bancos tradicionais e digitais onde existem clientes e/ou investidores efetuando transações passivas e/ou passivas, nas cooperativas de crédito existem cooperados com direitos e deveres. Tal aspecto impõe aos associados importância ímpar em relação as demais instituições financeiras por participarem das decisões, estratégias adotadas, auditoria e fiscalização da cooperativa da qual são filiados.

2.4.4 Principais serviços oferecidos pelas Cooperativas de Crédito e fatores para seu crescimento.

Assim como nos bancos digitais, as cooperativas de crédito oferecem praticamente todos os serviços e produtos disponibilizados pelos tradicionais bancos brasileiros. O associado pode efetuar operações como: depósitos, saques, poupança, consórcio, câmbio, seguros, conta corrente, conta salário, empréstimos, financiamentos, aplicações, pagamentos, *pix*, cartões de débito e crédito.

O diferencial, vantagem competitiva das cooperativas de crédito, é o sistema de capitalização, semelhante a poupança, podendo ser sistemática onde o associado contribui sistematicamente com depósitos programados e pré-estabelecidos ou capitalização voluntária, onde o associado deposita de forma voluntária, não programada ou pré-estabelecida visando aumentar seu capital social dentro da cooperativa rendendo juros, correções, novas linhas de crédito e financiamento e aumentando o capital da própria entidade.

Outro diferencial e vantagem competitiva são as baixas taxas e tarifas cobradas pelas cooperativas as tornando mais atraentes em relação aos bancos comerciais. Taxas de juros para financiamento e crédito direcionado como o crédito rural e capital de giro, ofertadas pelas cooperativas de crédito, também se mostram mais atraentes e impulsionam os negócios com Pessoas Jurídicas.

Atendimento rápido e exclusivo, disponibilidade de assessoramento financeiro, menor burocracia na concessão de crédito, quantidade de pontos de atendimento e autoatendimento (saques) estão entre os principais fatores do crescimento das cooperativas de crédito. Segundo o Relatório de Economia Bancária do BACEN (2020), 72% das cooperativas consultadas na pesquisa apontam o atendimento ao cooperado como fator preponderante para seu sucesso e crescimento sendo que 55% apontam a qualificação de suas equipes e 51% a abrangência das linhas de produtos e serviços.

O Relatório de Economia Bancária do BACEN (2020), apontou que no quinquênio 2016 a 2020 o SNCC apresentou crescimento acima do restante do SFN com o ativo total ajustado passando (ATA) de R\$174,3 bilhões em dezembro de 2016 para R\$371,8 bilhões em dezembro de 2020 conforme apresentado na tabela 1.

Tabela 1- Evolução do Ativo Total Ajustado (ATA) do SNCC entre dez/2016 e dez/2020.

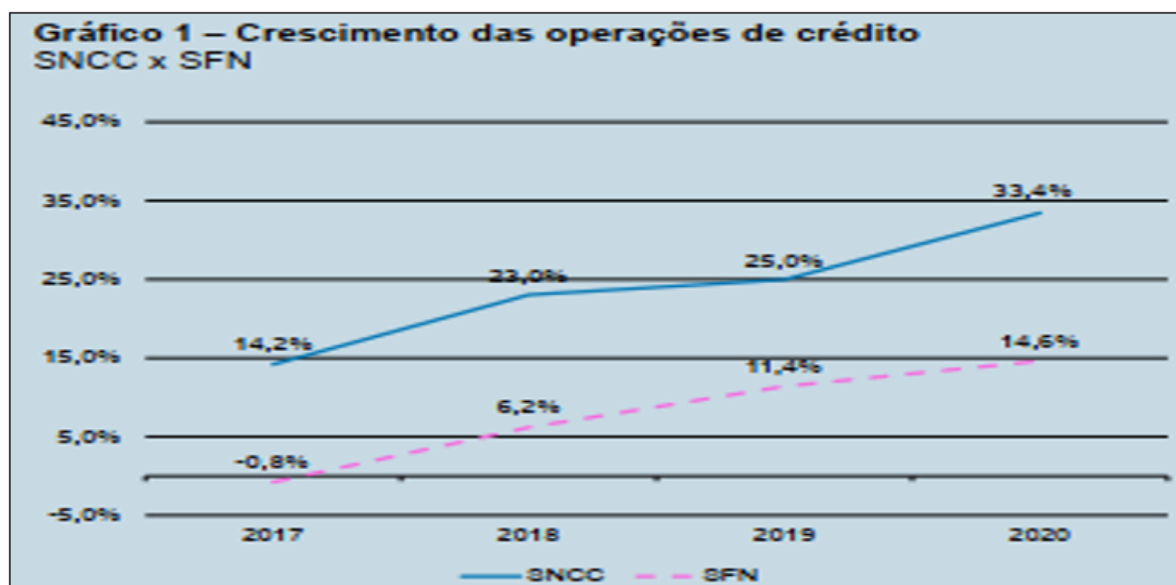
Ativo Total Ajustado, crédito e depósitos					R\$ bilhões
Variável	dez/16	dez/17	dez/18	dez/19	dez/20
Ativo total	174,3	204,9	235,7	273,9	371,8
% no ativo do SFN	2,50%	2,90%	3,10%	3,40%	3,80%
Carteira de crédito classificada	95	109,7	135	169,1	228,7
% Carteira	2,70%	3,20%	3,70%	4,40%	5,1%
Depósitos	110,1	128,7	151	175,8	253,4
% depósitos do SFN	5,10%	5,50%	5,60%	6,10%	6,21%

Fonte: Relatório de Economia Bancária, BACEN (2020, P.64).

O gráfico 2 apresenta o comparativo do crescimento das operações de crédito entre o SNCC e o SFN. Ainda segundo o Relatório de Economia Bancária do BACEN (2020, p.64):

As operações de crédito consideradas relevantes para as cooperativas de crédito excluem as operações de financiamento imobiliário, financiamento à exportação e à importação, bem como as operações realizadas com clientes com exposição acima de R\$100 milhões, ou seja, considerados *corporate*. (BACEN, 2020, P, 64)

Gráfico 2 - Comparativo do crescimento das operações de crédito entre o SNCC e o SFN entre dez/2016 e dez/2020.



Fonte: Relatório de Economia Bancária, BACEN (2020, P.64).

Assim como ocorre com os bancos comerciais o fenômeno da concentração também atinge o setor do cooperativismo de crédito. Cooperativas singulares e cooperativas em situação econômica deteriorada são incorporadas a instituições maiores, mais eficientes e financeiramente saudáveis. Tal tendência visa ganho em escala e maiores benefícios aos associados sem a diminuição do número de postos de atendimento.

A tabela 2 tem como fonte o Relatório de Economia Bancária do BACEN (2020, p.73) e demonstra o número de cooperativas e os motivos do encerramento de suas atividades:

Tabela 2 - Cooperativas encerradas e o motivo de seu fechamento:

Dado anual					
Motivo	2016	2017	2018	2019	2020
Incorporação	40	47	36	46	30
Liquidação ordinária	4	2	4	6	1
Iniciativa do BCB	2	1	0	0	0
Outros	1	3	2	1	2
Total	47	53	42	53	20

Fonte: Relatório de Economia Bancária, BACEN (2020, P.73).

Nesse contexto merece destaque a atuação das Cooperativas Centrais tanto na análise das incorporações como na Supervisão Auxiliar e da FGCoop na garantia, saneamento,

financiamento e recuperação de cooperativas em dificuldade financeira contribuindo para a manutenção da estabilidade do SNCC e prevenção de crise sistêmica no segmento cooperativista. Evidencia que as cooperativas, mesmo com atuação local, “cooperam mutuamente” visando ganhos em escala e especialização possibilitando competir com o restante do SFN (Relatório de Economia Bancária do BACEN, 2020)

Atualmente o cooperativismo de crédito constitui uma parcela pequena do SFN. Porém, sua robustez confere resistência a volatilidade do mercado financeiro e dos ciclos econômicos tornando-as distintas das demais instituições do SFN. Seu relacionamento especial com o agronegócio, setor em expansão, respondeu por 20,26% do financiamento rural em dez/2020 em comparação aos 9,5% de dez/2016 substituindo gradativamente os bancos comerciais na contratação desse produto. Investimentos em TI permite a ampliação da oferta de produtos e serviços aos associados. Aprimoramentos regulatórios como a criação do FGCoop, da Auditoria Cooperativa e uma nova base regulatória para o SNCC reduziram as restrições quanto a área de atuação flexibilizando os critérios de associação de livre admissão e viabilizando a criação de um “elo comum” visando ganhos em escala. Ainda segundo o Relatório de Economia Bancária do BACEN (2020, P. 74), “o crescimento contínuo do SNCC sugere que, no futuro, as cooperativas poderão ocupar lugar de destaque, a exemplo de outros países como França, Canadá e Portugal”.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresentará a metodologia utilizada para elaboração deste estudo dividida nos tópicos: Classificação da Pesquisa, Cooperativa Analisada, Coleta de Dados e Plano de Análise e Interpretação de Dados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O objetivo principal deste estudo é analisar potenciais efeitos do advento dos bancos digitais sobre a atuação das cooperativas de crédito, a partir da percepção de uma central de cooperativas de crédito.

Esta pesquisa seguiu uma abordagem qualitativa. Esta modalidade permite ao pesquisador abarcar maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em análise. Para Gerhard e Silveira (2009), “a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc”.

Quanto aos fins possui caráter descritivo. Descritiva porque descreve a percepção dos gestores da cooperativa em relação ao problema permitindo caracterizá-los. Para Gil (2010), pesquisa descritiva é aquela que tem como objetivo principal descrever as características de determinada população ou fenômeno, e as relações de suas variáveis.

No que diz respeito à coleta de dados, a mesma foi efetuada através da pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

Pesquisa bibliográfica porque esta modalidade de pesquisa tem como objetivo reunir informações e dados que servem como base para o estudo, também é desenvolvida uma investigação de conhecimentos sistematizados em livros, artigos, web sites e monografias analisando tais materiais de acordo com suas contribuições teóricas. Configurou-se ainda como uma pesquisa documental, por recorrer a fontes de dados primários e secundários sem tratamentos analíticos, como também a dados terciários como bibliografias e artigos científicos, e outros materiais publicados que serviram de base para este estudo (FLICK, 2009).

Já o estudo de caso, foi efetuado através de questionário semiestruturado. O questionário possibilitou avaliar a compreensão dos gestores da cooperativa de crédito sobre os efeitos dos bancos digitais nos negócios da cooperativa e analisar potenciais estratégias a

serem realizadas pela cooperativa para fidelizar seus clientes. Gil (2010) o define como um “estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

3.2 CENTRAL DE COOPERATIVAS ANALISADA

A definição da organização (Central) de Cooperativas para o estudo de caso ocorreu por disposição e pela sua representatividade na região de atuação. Iniciou suas atividades visando suprir a necessidade de crédito para agricultores do Oeste de Santa Catarina buscando o desenvolvimento da Agricultura Familiar regional.

Atualmente conta com mais de 540 unidades de atendimento e mais de 460 mil cooperados. Seu sistema faz parte do SFN estando dividido em quatro centrais unificadas por uma Confederação. A análise será executada junto a diretoria da base regional de uma das quatro centrais da cooperativa de crédito.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi executada através de um questionário semiestruturado elaborado de forma online (*Google Forms*) com base na literatura de Estratégia de Porter (1989) e referência bibliográfica a respeito do SFN. Foram elaboradas ao todo 22 questões abordando questões de filtragem como idade, gênero e formação, questões relacionadas especificamente ao tema “Banco Digital”, questões relacionadas à cooperativa estudada, questões estratégicas e questões visando entender a relação de concorrência da cooperativa com os bancos digitais. O questionário foi pré testado pois, segundo Lakatos e Marconi (2003), o instrumento deve ser testado antes do seu emprego definitivo onde após sua análise possibilitará evidenciar possíveis falhas existentes e também estimar futuros resultados. O questionário realizado está disponibilizado no Anexo.

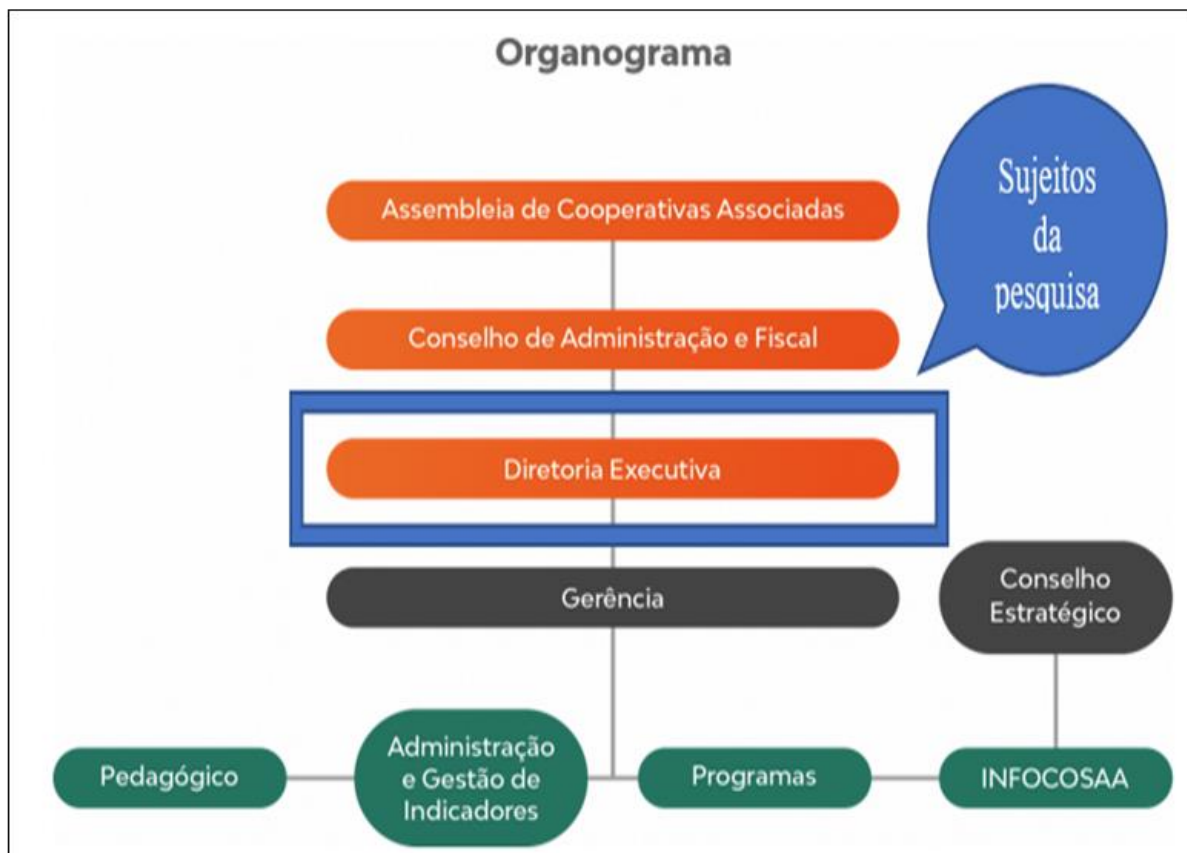
O questionário foi enviado ao endereço de *e-mail* dos diretores, fornecidos pela Cooperativa de Crédito. A pesquisa foi realizada entre os dias doze e vinte de agosto de 2021 e obteve um total de 16 respostas, equivalendo a 100% dos sujeitos da pesquisa.

3.4 SUJEITOS DA PESQUISA

O presente estudo utilizou de uma amostra não probabilística do tipo intencional e por acessibilidade aos diretores da cooperativa, pelo pesquisador considerar importante abordá-los objetivando o alcance do objetivo de avaliar a compreensão das cooperativas de crédito sobre os efeitos dos bancos digitais nos negócios das cooperativas de crédito.

Para Marconi e Lakatos (2003), amostras não probabilísticas são aquelas que não podem ser objeto de tratamento estatístico sendo a amostra intencional a mais comum das amostras não probabilísticas. Quanto a acessibilidade, Vergara (2009) a define como seleção de pessoas pela facilidade de acesso. Neste caso, a própria cooperativa estudada disponibilizou o contato dos sujeitos, os diretores, sendo ao todo dezesseis executivos onde todos responderam o questionário. Na Figura 3 é exposta a posição dos diretores no organograma de uma cooperativa de crédito:

Figura 3 - Organograma de uma cooperativa de crédito:



Fonte: elaborado pelo autor tendo como base a pesquisa realizada.

Segundo Maximiano (2000), o planejamento estratégico está sob responsabilidade do nível mais alto da organização sendo composto por diretores, proprietários, acionista e altos executivos. Em uma cooperativa de crédito o órgão máximo é representado pela Assembleia Geral que representa a totalidade dos associados elegendo o Conselho de Administração, fiscal e comitês não operacionais, sendo estes, os órgãos responsáveis por garantir a governança corporativa. Logo após surge a pirâmide da Gestão Executiva tendo em seu cume a Diretoria Executiva, subordinada ao Conselho de Administração e instituído na Resolução 3.859/2010 do CMN que regulamenta as Cooperativas de Crédito justificando, portanto, a escolha pelos diretores na realização desse estudo.

3.5 PLANO DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

A coleta de dados ocorreu por meio de pesquisa bibliográfica e estudo de caso utilizando um questionário semi-estruturado destinado por correio eletrônico aos diretores da organização. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, Barros e Lehfeld (2010) destacam que ela pode seguir as seguintes etapas: organização e descrição, redução dos dados, interpretação dos dados e análise de conteúdo.

Dentro disso, a pesquisa bibliográfica apresenta dados que enriquecem a pesquisa e viabiliza o entendimento e análise dos dados coletados no questionário. Os dados coletados nos questionários estão apresentados em forma de texto contendo descrição e análise de conteúdo relativo as variáveis do estudo, Bardin (1979).

Os procedimentos metodológicos descritos e adotados nessa sessão possibilitaram o alcance dos objetivos propostos onde seus resultados serão apresentados na próxima parte deste estudo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados da pesquisa aplicada. A análise seguirá a estrutura do questionário e, portanto, está dividida em três partes: 1) o perfil dos respondentes; 2) Os conhecimentos gerais dos respondentes a respeito de Bancos Digitais e por fim 3) Análise estratégica pretendendo-se, assim, o alcance do objetivo geral proposto por esse trabalho.

A pesquisa obteve um total de dezesseis respostas, ou seja, todos os diretores responderam o questionário.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

A primeira sessão do questionário possuía quatro questões objetivando levantar informações a respeito das características dos diretores em termos de gênero, idade, formação e o tempo de experiência no trabalho junto a cooperativa. Tais informações são relevantes para compreender como a experiência e o conhecimento dos diretores podem influenciar a tomada de decisão estratégica para a cooperativa.

A pesquisa revelou que o corpo diretivo da central de cooperativas é composto majoritariamente por homens, composta por 94% dos respondentes tendo assim, apenas uma mulher como diretora. Esse perfil demonstra que a cooperativa está um tanto distante dos esforços do mundo corporativo em criar igualdades de oportunidades de gênero. Além disso, a maior participação de mulheres, pode auxiliar na elaboração de estratégias específicas para o segmento feminino, que vem apresentando importantes nichos.

A idade é composta por dez respondentes entre 27 e 40 anos, quatro entre 41 e 50 anos e dois diretores com idade entre 50 e 55 anos. Por estar na faixa entre 20 e 59 anos pode-se afirmar que todos os diretores se encontram na mesma classificação etária adulta. Quanto ao tempo de trabalho prestado, quatro diretores estão a mais de quinze anos na cooperativa, nove possuem entre 10 e 15 anos de cooperativa e três trabalham menos de dez anos na organização

No item formação, doze respondentes possuem curso superior, um diretor ensino superior incompleto e três diretores ensino médio, ou seja, 25% dos diretores não possuem graduação completa. Dentro disso, deve-se levar em consideração que, em uma cooperativa, a busca por profissionais deve levar em conta aspectos culturais que vão além do domínio da

complexidade dos negócios cabendo ao profissional dar suporte às lideranças eleitas. Segundo RODRIGUES (2008):

Nesta dinâmica, ela vai ter de buscar profissionais para participar de sua administração. Onde está esse funcionário? No mercado capitalista, e sua formação foi definida sob o regime do lucro. Se o profissional contratado pela cooperativa não tiver clara visão das razões que levam à constituição de uma cooperativa, ele pode, sem ser desonesto e incompetente, conduzir a instituição a se transformar num fim de si mesma. (RODRIGUES, 2008, p. 241).

Percebe-se que existe um grande contingente de diretores que, no restante do mercado financeiro, provavelmente não atingiria o nível hierárquico de diretoria muito por não possuir uma graduação completa. Um dos fatores para isso são as peculiaridades que envolvem a gestão das cooperativas de crédito, na qual não visam o lucro.

Outro ponto é o perfil comportamental. Segundo o Instituto Brasileiro de Executivos em Finanças (IBEF, 2021), a busca é pelo profissional diferenciado de finanças. Esse profissional deve estar preparado para uma aproximação da área financeira com o negócio dentro de estruturas mais enxutas e otimizadas. O IBEF (2021) afirma que, “Hoje o profissional de finanças é mais demandado pelo comportamental do que pela sua qualidade técnica (não que esse ponto seja deixado de lado). O técnico é básico. O técnico mais o comportamental é o diferenciado. Tal afirmação corrobora uma eventual política de recursos humanos da cooperativa dando maior atenção ao comportamental do que o restante do mercado, muito por suas particularidades exigindo um programa estratégico de gestão por competências.

Fica evidente a importância da cooperativa em preocupar-se com a profissionalização, qualificação e treinamento de seus profissionais de forma continuada tendo foco em suas particularidades e não esquecendo da sua inserção em um mercado competitivo e que exige profissionais altamente qualificados que façam frente a essa concorrência.

4.2 CONHECIMENTOS GERAIS A RESPEITO DE BANCOS DIGITAIS

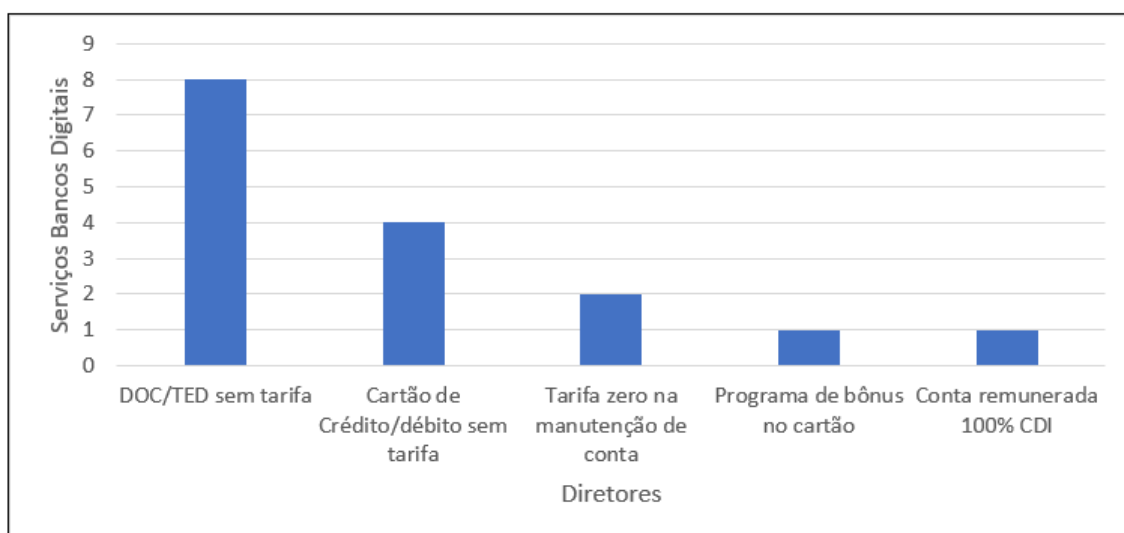
O questionário procurou, através de algumas questões, avaliar a compreensão da cooperativa de crédito sobre os efeitos dos bancos digitais nos seus negócios possibilitando, assim, o atingimento de um dos objetivos desta pesquisa. Primeiramente foram formuladas algumas questões visando avaliar o conhecimento dos diretores sobre bancos digitais.

A primeira questão queria saber se o respondente conhece o que é um banco digital. Cinco diretores afirmaram que bancos digitais são bancos convencionais que oferecem os mesmos produtos e serviços dos demais bancos atuando apenas em plataforma digital (*on-line*), ou seja, não possuem agências físicas. Para dez respondentes trata-se de bancos com características específicas, oferecem produtos e serviços diferenciados e atuam apenas em plataforma digital (*on-line*) não possuindo agências físicas. Apenas um diretor afirmou que banco digital é uma opção adicional de relacionamento dos bancos tradicionais, como por exemplo, *home banking*.

As respostas afirmam que todos os diretores sabem o que são os bancos digitais e que atuam em plataforma online tendo na maioria, dez diretores, o conceito de que banco digital oferta produtos e serviços diferenciados.

Outra questão listou sete serviços ofertados pelos bancos digitais e através de múltipla escolha o diretor optou pelo serviço dado como característico dos bancos digitais. Metade dos diretores identificaram DOC/TED sem tarifa como um serviço ofertado pelos bancos digitais, quatro diretores identificaram cartão de débito/crédito sem tarifa, dois diretores consideram a tarifa zero na manutenção da conta um serviço, um diretor conta remunerada 100% CDI e um diretor programa de bônus no cartão. As respostas estão dispostas no gráfico 3:

Gráfico 3 - Serviços ofertados pelos bancos digitais segundo diretores da cooperativa de crédito:



Fonte: elaborado pelo autor.

O resultado demonstra que os diretores conhecem os produtos e serviços ofertados pelos bancos digitais destacando-se os produtos em que não há cobrança de tarifas. Deve-se

levar em conta que todos os produtos são ofertados por ao menos um banco digital operante no mercado.

Duas questões procuraram identificar nos respondentes o que compreendem como vantagens e problemas/defeitos dos bancos digitais. As questões eram abertas com texto de resposta longa permitindo a listagem de até três itens. Dentro disso, praticidade, comodidade, agilidade e facilidade se destacam como principais vantagens dos bancos digitais para os respondentes. Segundo dois diretores, tais características se tornam uma vantagem comparativa para a entrada dos bancos digitais nos grandes centros, porém, com menor relevância nos pequenos municípios. Isenção de taxas e mensalidades também foi abordado nas respostas.

Quanto aos problemas e defeitos, a ausência de relacionamento físico e direto é o ponto mais abordado nas respostas. Tal aspecto dificulta a resolução de problemas e busca por informação acarretando em riscos e insegurança para os clientes além dos recursos não permanecerem na comunidade local.

4.3 ANÁLISE ESTRATÉGICA

Dando prosseguimento ao atingimento do objetivo de avaliar a compreensão da cooperativa de crédito sobre os efeitos dos bancos digitais nos seus negócios foram elaboradas algumas questões de caráter estratégico visando avaliar os efeitos diretos dos bancos digitais na cooperativa. Tais efeitos também possibilitam analisar potenciais estratégias a serem realizadas por cooperativas para fidelizar seus clientes, sendo este, mais um objetivo deste trabalho.

Dentre os diretores, doze consideram as demais cooperativas de crédito como suas principais concorrentes. As cooperativas de crédito, no geral, seguem em crescimento no número de agências principalmente nas regiões Sul e Sudeste do Brasil. Dentro disso, metade dos diretores consideram a adoção de uma postura ofensiva como a mais adequada no enfrentamento com as demais cooperativas sendo que a outra metade, oito diretores, preferem uma postura neutra.

Nenhum diretor afirmou que bancos comerciais como Itaú, Banco do Brasil, Bradesco, Santander, Caixa Econômica Federal, etc se apresentam como principal rival. Segundo diretores o fechamento de agências destes bancos que passam por um processo de

“enxugamento” e diminuição de suas estruturas organizacionais visando corte de gastos abriu espaço para as cooperativas de crédito que, através de neutralização de custos, sustentabilidade institucional, busca por eficiência, profissionalização dos colaboradores, clareza na estrutura da governança, aumento de volume de negócios com novos pontos de atendimento adequados a comunidade local tornam o modelo de negócio da cooperativa viável em um prazo de cinco a dez anos.

Segundo oito diretores, a principal vantagem da cooperativa perante as demais instituições financeiras é a diferenciação com atendimento pessoal e cota capital. Oito diretores também consideram o atendimento pessoal e personalizado como principal fator na fidelização dos associados. Tal aspecto corrobora que o ponto forte da cooperativa é atendimento. Seis diretores consideram vantagem no enfoque com serviços personalizados ao mercado local como principal vantagem competitiva onde três, o ser associado e não simples cliente, como componente de fidelização de associados. A vantagem em custos através de tarifas menores aos praticados no mercado é apontada por dois diretores como principal vantagem no mercado sendo que quatro consideram taxas de juros e tarifas diferenciadas como fator preponderante na fidelização dos associados. A disponibilidade de orientação financeira como agente de fidelização dos associados é apontada por apenas um diretor. Pode-se assim afirmar que, pela maioria da direção, o escopo competitivo da cooperativa possui um alvo estreito, regionalizado com enfoque na diferenciação em atendimento conforme a figura 4:

Figura 4 – Escopo competitivo da cooperativa de crédito:



Fonte: Adaptado de Porter (1989).

Através da estratégia de diferenciação, a organização é conduzida a obter uma vantagem competitiva voltada a oferta de produtos e serviços de alto valor a seus consumidores. Dentro disso, o custo maior não se torna um impeditivo na sua aquisição muito pela disposição dos consumidores em adquiri-lo motivada pela percepção do valor inerente, mas, que não impele o cuidado da organização quanto a sua estrutura de custos (PORTER, 1990). Ainda segundo Porter (1990) para que a estratégia de enfoque tenha efeito, necessita combinação, seja com diferenciação ou custos. No caso da cooperativa de crédito, ela optou por uma estratégia de liderança em diferenciação combinada com enfoque regional através do atendimento personalizado e cota capital o que a torna distinta das demais instituições financeiras não digitais ofertando um valor perceptível no mercado, o “ser cooperado”.

Quanto a estratégia dos bancos digitais, pode-se afirmar que utilizam um escopo competitivo com vantagem competitiva totalmente oposta à das cooperativas de crédito, porém, com vantagem adicional em custos advindo de seu modelo de operação à baixo custo, conforme apresentado na figura 5:

Figura 5 - Escopo competitivo dos bancos digitais:



Fonte: adaptado de Porter (1989).

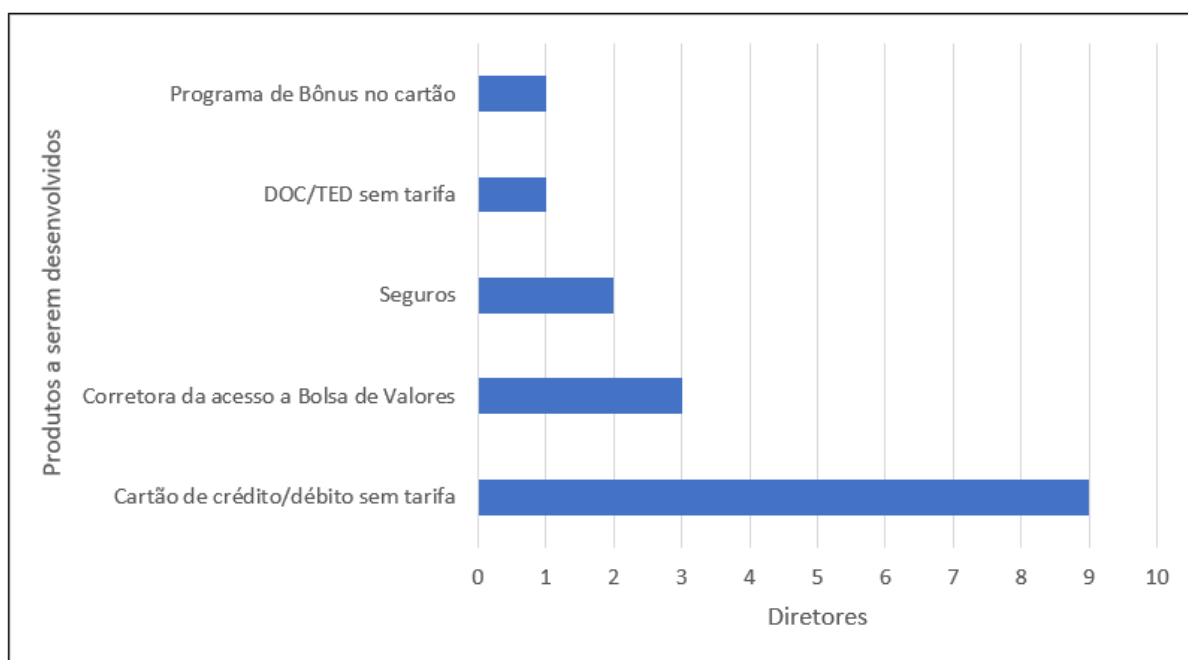
Sua vantagem competitiva é o gerenciamento da conta bancária e, também, de vida financeira de seus clientes de forma remota, digital, a qualquer momento e a baixo custo. O objetivo é agilidade e praticidade atingindo o maior número de consumidores. Tais característica apontam que, os bancos digitais utilizam um escopo competitivo de alvo amplo e liderança em diferenciação digital que, pelas características operacionais (totalmente online desonerando estrutura física) e legais (não cobrança por taxas e tarifas em contas bancárias

digitais por força da resolução do BACEN nº 3.919 de 25 de novembro de 2010), também permitem uma liderança em custo.

Do total de diretores, quatro identificam os bancos digitais como principais concorrentes da cooperativa. Em um planejamento de cinco a dez anos, segundo os diretores, o desenvolvimento de novos produtos e serviços é o principal aspecto a ser levado em conta objetivando conter a perda de clientes e rentabilidade.

Os principais produtos e serviços a serem desenvolvidos pela cooperativa, segundo os diretores, estão apresentados no gráfico 4 a seguir:

Gráfico 4 - Produtos e serviços a serem desenvolvidos pela cooperativa:

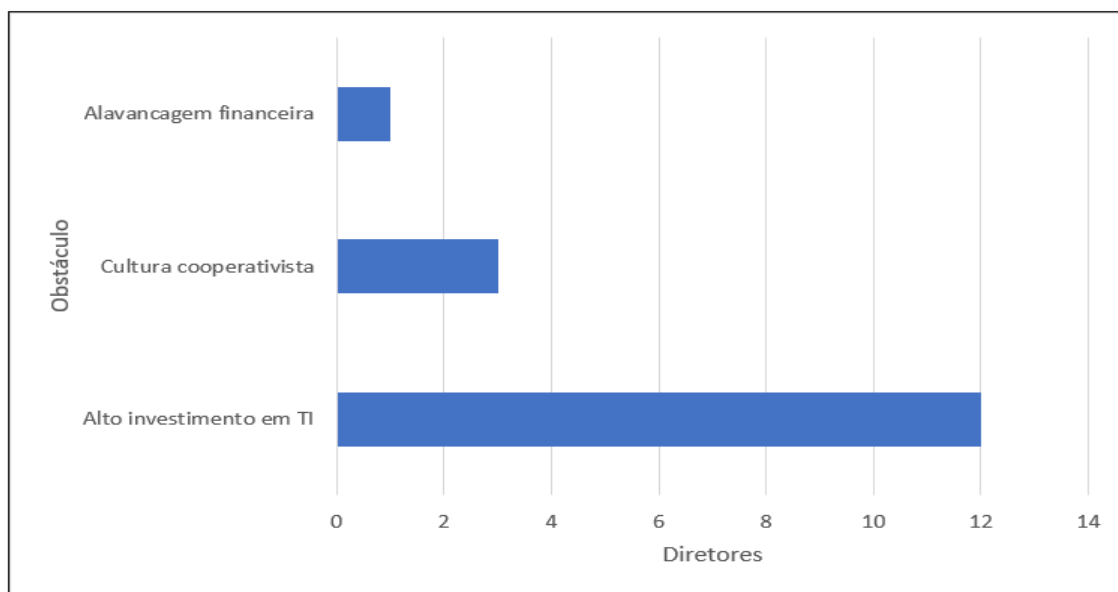


Fonte: elaborado pelo autor.

Como já abordado nesse estudo, o setor bancário é considerado um dos mais informatizados da economia e um dos mais afetados pela TI. Telefones, principalmente smartphones e computadores assumem relevante importância na relação banco/cliente onde o objetivo do setor deixa de ser a modernização da agência, passando ao foco de ser online muito pela revolução digital que ocorre em seu ecossistema (SILVA, UEHARA, 2019).

Tal aspecto confirma que a concorrência entre cooperativa de crédito e banco digital, que tem a TI a seu favor, tende a se acirrar no decorrer do tempo. Para a cooperativa, TI é o maior obstáculo conforme apresentado no gráfico 5:

Gráfico 5 - Obstáculos atuais enfrentados pela cooperativa na concorrência com bancos digitais:



Fonte: elaborado pelo autor.

A cooperativa pesquisada afirmou através de quatorze diretores que, no prazo de cinco a dez anos, o maior investimento deva ocorrer em TI, afirmando ser esta uma barreira na concorrência com os bancos digitais. Ainda dentro desse tema, para treze diretores, a estratégia mais adequada no desenvolvimento de sua TI é através de parceria/contratação de terceiros, ou seja, terceirização. Outros dois afirmam, cada um, de maneira diferente sendo patrocínio a *Startups* e desenvolvimento próprio as alternativas escolhidas. Apenas um diretor não soube responder.

Deve-se levar em consideração, também, que o surgimento das *fintechs* abriu uma oportunidade de entrada de capital e investimento estrangeiro nas organizações financeiras brasileiras tendo o Banco Inter como exemplo tendo quase 15% de seu capital social pertencente à SoftBank, conglomerado multinacional de origem japonesa com foco em tecnologias investindo em organizações como Uber e Alibaba.

Apenas dois diretores diferem nas afirmações identificado o marketing e outro os Recursos Humanos como prioridade de investimento. Deve-se levar em consideração que a cooperativa, segundo diretores, optou por uma estratégia de vantagem competitiva de diferenciação combinada com enfoque regional e dentro disso Porter (1990), afirma que a principal forma de obtenção dessa vantagem é o marketing. Lovelock e Wright (2001, p. 134) conceituam o posicionamento como “a utilização de ferramentas de marketing por uma empresa para criar uma imagem distinta e desejável na mentalidade dos consumidores-alvo em relação a produtos concorrentes.” Isso porquê o marketing auxilia na manutenção e

sustento da estratégia escolhida além de blindar seus benefícios do desgaste advindo da rápida evolução do setor financeiro a partir do advento dos bancos digitais merecendo atenção e posição de destaque no planejamento estratégico da cooperativa.

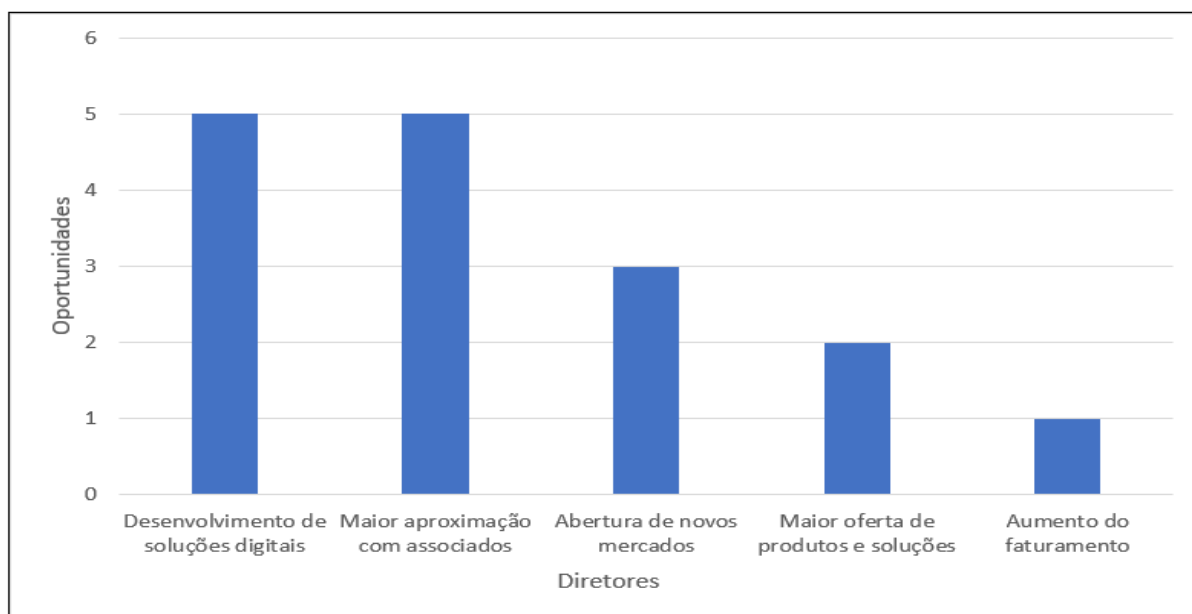
Quanto ao investimento em recursos humanos deve-se ressaltar, como já apontado no tópico perfil dos respondentes, que as cooperativas de crédito são organizações distintas dentro do seu mercado, tanto nos fins quanto aos meios, exigindo competências profissionais específicas o que dificulta a busca por esse profissional pronto fora da organização. Tal aspecto exige da cooperativa um forte programa interno de profissionalização e qualificação com plano de cargos e salários junto a uma gestão por competências a fim de moldar seus próprios profissionais a sua cultura mantendo-os motivados, focados e alinhados com suas políticas e estratégias.

Conforme dito anteriormente nesse estudo, dentro desse novo contexto os Bancos digitais se apresentaram ao mercado, segundo Pinheiro (2017), sob duas óticas: oportunidades e ameaças. Oportunidades oferecendo novas tecnologias e soluções que agreguem valor podendo ser adquiridas ou incorporadas ao rol de serviços ofertados por bancos tradicionais. Dentro disso, foi elaborada uma questão objetivando saber qual a principal oportunidade para a Cooperativa no contexto do surgimento dos bancos digitais e suas tecnologias podendo ser assinalada até três das seguintes opções:

- Desenvolvimento de soluções digitais;
- Abertura de novos mercados;
- Corte de custos;
- Maior oferta de produtos e soluções;
- Aumento de faturamento;
- Maior aproximação com associados;
- Redução do índice de inatividade das contas.

A partir das respostas, foi elaborado o gráfico 6 apresentando as preferências dos diretores em relação as oportunidades (opções) apresentadas ao mercado com o advento dos bancos digitais que ficou da seguinte maneira segundo o Gráfico 6:

Gráfico 6 - Oportunidades apresentadas à cooperativa com o surgimento dos bancos digitais:



Fonte: elaborado pelo autor.

As opções escolhidas em maioria, pelos diretores confirma o apresentado por Pinheiro (2017). As principais oportunidades geradas com o surgimento dos bancos digitais é a aquisição, desenvolvimento ou incorporação de novas tecnologias e soluções, principalmente para aproximar a cooperativa dos associados e viabilizando a abertura de novos mercados, ampliação da oferta de produtos e soluções gerando aumento do faturamento e agregação de valor.

Segundo Pinheiro (2017), tratando agora de banco digital como uma ameaça, pois representa uma alternativa aos bancos tradicionais ofertando novas experiências e soluções voltadas a clientes, principalmente jovens da geração “Z” imersos em uma cultura e ambiente digital, o Brasil é composto por indivíduos imersos em um mundo digital que se utiliza dos mais variados sistemas de comunicação, é altamente flexível, composto pela geração “Y”, também chamada *millennials* e na maioria por jovens que nunca viveram sem internet, a geração “Z” ou geração da internet, sendo essa geração a que mais procura por soluções online muito por sua dificuldade em socializar-se fora do ambiente virtual. Tal aspecto se confirma nas respostas à uma questão descritiva de resposta curta e aberta que visava saber se o diretor observa alguma propensão dos associados migrarem para bancos digitais onde apenas um diretor afirmou não perceber o fenômeno. Houve respostas variadas envolvendo desde característica da praça de atuação até o acompanhamento do avanço tecnológico. Mas a resposta mais recorrente envolve o público jovem, com seis diretores, tornando esse público o

que tem mais propensão em migrar da cooperativa de crédito para os bancos digitais, muito pelas influências apresentadas na abertura desse parágrafo.

A escola do Posicionamento de Michael Porter fornece métodos analíticos que permitem compreender os *stakeholders* e o ambiente na qual a organização está inserida conhecendo forças, fraquezas, ameaças e oportunidades. Para Kotler (1998), posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da organização, de maneira que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores-alvo. Apresenta-se na tabela 3 uma matriz SWOT objetivando demonstrar o ambiente competitivo em que a cooperativa de crédito está inserida tomando como referência comparativa os bancos digitais e os dados levantados no questionário encaminhado aos diretores:

Tabela 3 - Matriz SWOT do ambiente competitivo cooperativa de crédito/banco digital:

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	Forças	Fraquezas
	Atendimento pessoal e personalizado; Taxas de juros e serviços diferenciadas; Ser cooperado e não simples cliente; Disponibilidade de orientação financeira Crédito rural	Cultura cooperativista; Alavancagem financeira; Alto investimento em TI; Necessidade de desenvolvimento de novos produtos e serviços.
Fatores Externos	Oportunidades	Ameaças
	Desenvolvimento de soluções digitais; Maior aproximação com associados; Abertura de novos mercados; Maior oferta de produtos e soluções; Aumento de faturamento.	Público jovem propenso ao uso de soluções digitais; Praticidade e comodidade ofertada pelos bancos digitais; Isenção de taxas e tarifas nos serviços dos bancos digitais; Marketing.

Fonte: desenvolvido pelo autor.

O trabalho questionou os diretores sobre a maior dificuldade da Cooperativa na manutenção de seu quadro de associados. Foi obtida as mais diversas respostas não havendo uma recorrência de fenômenos que viabilize uma tabulação ou análise estatística. Cada diretor apresentou de forma diferente seu ponto de vista, de maneira variada o que pressupõe que não há, na cooperativa, uma devida atenção e percepção sobre o tema ou um projeto e planejamento que delineia os rumos na manutenção, retenção e fidelização de seu quadro de associados além da prospecção e ampliação do quadro associativo da cooperativa.

Deve-se ressaltar sobre a fundamental importância das cooperativas de crédito no fomento de recursos financeiros para o setor agrícola. Tal aspecto deve ser considerado um ponto forte na concorrência tanto com os bancos digitais quanto as instituições bancárias convencionais. O crédito agrícola ofertado pelas cooperativas viabiliza a permanência principalmente dos agricultores familiares em suas propriedades gerando condições suficientes para o desenvolvimento de suas comunidades.

O crédito rural supre as necessidades de financiamento externo, liquidez e o custeio da safra onde a taxa de juros cobrada pelas cooperativas geralmente é a mais baixa do mercado. Barros e Araújo (1991, p. 19) definem o crédito agrícola como "uma fonte financeira importante para complementar os recursos próprios dos agricultores".

No gráfico 5, três diretores afirmam que a Cultura Cooperativista é um obstáculo enfrentado pela Central Cooperativa na concorrência com os Bancos Digitais. A cultura de uma cooperativa é norteada pela sua missão, visão, valores e princípios que direcionam suas atividades, políticas e planejamento e possui caráter coletivo, integrador, participativo.

O fenômeno exteriorizado pelas respostas dos três diretores pressupõe que existem dificuldades internas que podem representar empecilhos a modernização da central cooperativa como morosidade e resistências em seu processo decisório, personalismo, patrimonialismo, disputa interna por interesses próprios, desinteresse por parte dos associados e excesso de leis e normas.

O questionário abordou sobre a existência de empecilhos jurídicos, normativos ou estatutários que dificultam a organização na concorrência com os bancos digitais. Apenas dois diretores afirmaram que sim não aprofundando em suas respostas, tendo em vista que se tratava de uma questão de resposta longa e aberta. Isso também merece atenção, principalmente do departamento jurídico, pois a cooperativa pode estar deixando de dar atenção á questões que, no futuro, podem gerar conflitos internos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como base a estratégia de posicionamento de Porter (1989). Objetivou analisar potenciais efeitos do advento dos bancos digitais sobre a atuação de uma central de cooperativas de crédito. Possibilitou identificar o posicionamento estratégico de cada modelo de negócio apresentando, para a cooperativa, seus pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. Além disso, identificou o diferencial, a vantagem competitiva que chama a atenção do mercado, tanto da cooperativa quanto dos bancos digitais.

A organização estudada, central de cooperativas de crédito, está inserida em um ambiente competitivo que está passando por muitas alterações provocadas, principalmente, pelo avanço da TI, onde os Bancos Digitais possuem vantagem competitiva em relação aos demais muito por permitir, a médio prazo, ganhos em escala associado a redução de custos, além de praticar um forte investimento em *marketing*.

Este trabalho concluiu que o escopo competitivo, posicionamento das cooperativas de crédito, é o oposto dos bancos digitais. Apresenta como vantagem competitiva enfoque regional, prestação de serviços na modalidade física por meio de agências visando ofertá-los de forma diferenciada as demais organizações financeiras incluindo, segundo a pesquisa, suas maiores concorrentes, as demais cooperativas de crédito expondo que a organização não se reposicionou no mercado, mas sim, fortaleceu sua estratégia utilizada até então. Os bancos digitais apresentam um posicionamento tendo como vantagem competitiva a prestação de serviços na modalidade *online*, sem agências, visando ofertá-los sem contato pessoal, com alvo amplo, nacional objetivando ganhos em escala além de vantagem em custos possibilitada pela resolução do BACEN nº 3.919/2010.

O processo de formulação de estratégias que visem mitigar a concorrência com os bancos digitais exige da cooperativa atenção a aspectos jurídicos, normativos e estatutários procurando evitar conflitos internos. Também exige um setor de recursos humanos com robusta estrutura de gestão por competências com plano de cargos e salários e qualificação profissional visando reter e buscar profissionais com perfil adequado as peculiaridades de uma cooperativa.

O trabalho também concluiu sobre a necessidade, da cooperativa, investir em TI e no desenvolvimento de novos produtos e serviços. Aspectos demográficos com uma geração de jovens que nunca viveu sem internet torna-a altamente propensa a migrar das cooperativas de

crédito para os bancos digitais ofertando, inclusive, dificuldades específicas em tornar esse jovem associado apresentando uma grande ameaça a cooperativa no médio e longo prazo.

Os aspectos apresentados são critérios relevantes na formulação de uma estratégia que vise a retenção e fidelização dos atuais associados além da prospecção e ampliação do quadro social da cooperativa. Para tanto é necessário o desenvolvimento de um composto de marketing voltado ao público alvo da cooperativa com suas peculiaridades e características regionais, como o mercado rural e seus jovens, por exemplo e que faça frente ao desgaste promovido pelo ambiente com constante mudança e altamente afetado pelo avanço da TI onde os Bancos Digitais apresentam grande força e ameaçando diretamente as cooperativas de crédito através da perda de competitividade.

Elaborar um estudo sobre estratégia é complexo e amplo. Análise e interpretação necessita de bom embasamento teórico e conceitual, mesmo assim, gera divergências. Envolve muitos fatores controláveis e incontroláveis, mensuráveis e imensuráveis, objetivos e subjetivos. Dados e fenômenos podem se relacionar entre si em alguns casos e os mesmos não se relacionar em outras ocasiões.

Por fim, além da complexidade, o volume de informações disponíveis sobre o tema torna o estudo extenso e envolve todas as áreas da administração dificultando o recorte de pesquisa a fim de compactá-lo aos moldes de um Trabalho de Conclusão de Curso de graduação, sugerindo o tema deste estudo para trabalhos posteriores, principalmente na área de marketing voltado a retenção e prospecção de clientes e associados.

REFERÊNCIAS

AZOLINI, Thomas Constanti. **Fintechs e a economia digital: desafios e perspectivas**. Universidade Federal de Santa Catarina, Repositório Institucional UFSC, TCC, Araranguá, 2019. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/197659>> Acesso em 09 de Jun. de 2021.

BARREIROS, Reginaldo Ferreira; PROTIL, Roberto Max; MOREIRA, Vilmar Rodrigues. **Processo decisório nas cooperativas agroindustriais do Paraná: uma análise comparativa utilizando o modelo racional e o modelo político de decisão**. Revista de Contabilidade e Organizações, v. 2, n. 4, p. 3-22, 2008. Disponível em:<<http://www.periodicos.usp.br/rco/article/view/34718>> Acesso em: 01 de Abr de 2021.

CHRISTENSEN, C. M. **The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail**. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts, 1997.

COBRA, Marcos. **Marketing de serviço financeiro**. 2. ed. São Paulo: Cobra, 2003.

BARBOSA, Roberto Rodrigues. **Fintechs: a atuação das empresas de tecnologia de serviço financeiro no setor bancário e financeiro brasileiro**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, LUME - Repositório Digital, TCC, Porto Alegre, 2018. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/178364/001064883.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em 10 de Jun. de 2021.

Brasil. Banco Central do. **Composição e segmentos do sistema financeiro nacional**. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/pre/composicao/composicao.asp?frame=1>> Acesso em 06 de Abr. de 2021.

_____. Banco Central do. *Fintechs*. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/fintechs>> Acesso em 30 de Ago. de 2021.

_____. Banco Central do. **Fintechs de crédito e bancos digitais**. Estudos Especiais do Banco Central, n. 89, 2020. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/conteudo/relatorioinflacao/EstudosEspeciais/EE089_Fintechs_de_credito_e_bancos_digitais.pdf> Acesso em 11 de Abr. de 2021.

_____. Banco Central do. **O que é cooperativa de crédito?**. Disponível em :<<https://www.bcb.gov.br/acessoinformacao/legado?url=https:%2F%2Fwww.bcb.gov.br%2Fpre%2Fcomposicao%2Fcoopcred.asp>> Acesso em 06 de Abr. de 2021.

_____. Banco Central do. **Panorama do sistema nacional de crédito cooperativo**. 2019. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/coopcredpanorama/panorama_cooperativas_sncc_2019.pdf> Acesso em 10 de Abr. de 2021.

_____. Banco Central do. **Relatório de Economia Bancária 2020**. 2021. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/relatorioeconomiabancaria/reb_2020.pdf> Acesso em 24 de Ago. de 2021.

_____. Banco Central do. **Resolução** nº 394, de 3 de novembro de 1976. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/1976/pdf/res_0394_v13_P.pdf> Acesso em 01 de Set. de 2021.

_____. Banco Central do. **Resolução** nº 1.524 de 21 de setembro de 1988. O BANCO CENTRAL DO BRASIL, na forma do artigo 9º da Lei nº 4.595, de 31.12.64, torna público que o CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL, em sessão realizada nesta data, tendo em vista o disposto no artigo 4º, inciso VIII, da mencionada Lei, Resolveu: Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/1988/pdf/res_1524_v8_P.pdf> Acesso em 13 de Set. de 2021.

_____. Banco Central do. **Resolução** nº 2.099, de 17 de agosto de 1994. Aprova regulamentos que dispõem sobre as condições relativamente ao acesso ao Sistema Financeiro Nacional, aos valores mínimos de capital e patrimônio líquido ajustado, à instalação de

dependências e à obrigatoriedade da manutenção de patrimônio líquido ajustado em valor compatível com o grau de risco das operações ativas das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central. Disponível em: < https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/1994/pdf/res_2099_v1_O.pdf> Acesso em 13 de Set. de 2021.

_____. Banco Central do. **Resolução** nº2.211, de 16 de novembro de 1995. Disponível em: < https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/1995/pdf/res_2211_v3_1.pdf> Acesso em 13 de Set. de 2021.

_____. Banco Central do. **Resolução** nº 3.919 de 25 de novembro de 2010. Altera e consolida as normas sobre cobrança de tarifas pela prestação de serviços por parte das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil e dá outras providências. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2010/pdf/res_3919_v4_P.pdf Acesso em 13 de Set. de 2021.

_____. Banco Central do. **Resolução** nº 4.480, de 25 de abril de 2016. Dispõe sobre a abertura e o encerramento de contas de depósitos por meio eletrônico e dá outras providências. Disponível em: < https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/50185/Res_4480_v1_O.pdf> Acesso em 13 de Set. de 2021.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BARROS, Aidil de Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de pesquisa**: propostas metodológicas. 20. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

BARROS, Geraldo; ARAÚJO, Paulo F. C. de. **Oferta e demanda de crédito rural no Brasil**: algumas evidências empíricas sobre seus determinantes Piracicaba: FEALQ, 1991. p. 30. (Relatório de Resultados, 9).

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Prefácio. In: LONDERO, Paola Richter. **Impacto econômico e social das cooperativas agropecuárias: evidenciação pela Demonstração do Valor Adicionado**. Porto Alegre: Sescop/RS, 2016. 272p.

BRASIL. **Medida Provisória** nº 1.179, de 3 de novembro de 1995. Dispõe sobre medidas de fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional e dá outras providências. Brasília. Presidência da República. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/1990-1995/1179.htm> Acesso em 13 de Set. de 2021.

_____. **Lei** nº4.595 de 31 de dezembro de 1964. Dispõe sobre a Política e as Instituições Monetárias, Bancárias e Creditícias, Cria o Conselho Monetário Nacional e dá outras providências. Brasília. Presidência da República. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4595.htm> Acesso em 13 de Set. de 2021.

_____. **Lei** nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm> Acesso em 13 de Set. de 2021.

CARVALHO, Marly Monteiro de; LAURINDO, Fernando José Barbin. **Estratégia Competitiva: dos conceitos à implementação**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CONTA-CORRENTE. **Conta Digital Intermédium é a única 100% gratuita!**. Conta-Corrente, 2016. Disponível em: < <https://www.conta-corrente.com/conta-digital/intermedium/conta-digital-intermedium-e-unica-100-gratuita/>> Acesso em 10 de Jun. de 2021.

CHRISTENSEN, C. M. 1997. **The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail**. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.

DA COSTA, Fernando Nogueira. **Breve história comparativa de bancos de negócios nos EUA e no Brasil**. UNICAMP. Blog Cidadania & Cultura. Campinas. 2020. Disponível em: < <https://fernandonogueiracosta.files.wordpress.com/2020/11/fernando-nogueira-da-costa.->

breve-historia-comparativa-de-bancos-de-negocios.-blog-cidadania-e-cultura-novembro-2020.pdf > Acesso em 08 de Abr. de 2021.

DRUCKER, Peter. **The discipline of innovation**. Boston: Harvard Business Review, v. 79, n.6, p. 149-159, Nov./Dec. 1998.

ETGETO, A. A.; SILVA, G. C. B. VICENTE, F. C.; GIROTTO, M. W. MIRANDA, I. T. P. **Os princípios do cooperativismo e as cooperativas de crédito no Brasil**. Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais, v. 2, n.1, p. 7-19, 2005.

FARIA, Emerson. **Fintechs de crédito e intermediários financeiros: uma análise comparativa de eficiência**. Departamento de Administração. Universidade de São Paulo. USP. Tese. São Paulo. 2018. Disponível em: <<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12142/tde-07012019-112337/publico/CorrigidoEmerson.pdf>> Acesso em 08 de jun. de 2021.

FEBRABAN, Noomis. **Transações com mobile banking crescem 138% em um ano**. Disponível em: <<https://noomis.febraban.org.br/temas/banco-digital/transacoes-com-mobile-banking-crescem-138-em-um-ano>> Acesso em 15 de Abr. de 2021.

FEBRABAN. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2015**. São Paulo, 2015. Disponível em: <<https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Relatorio%20-%20Pesquisa%20FEBRABAN%20de%20Tecnologia%20Banc%C3%A1ria%202015.pdf>> Acesso em 19 de Abr. de 2021.

_____. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2017**. São Paulo, 2017. Disponível em: <https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Pesquisa%20FEBRABAN%20de%20Tecnologia%20Banc%C3%A1ria%202017_final.pdf>. Acesso em: 19 de Abr. de 2021.

_____. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2021**. São Paulo, 2021. Disponível em: <<https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/pesquisa-febraban-relatorio.pdf>>. Acesso em 23 de Ago. de 2021.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FURTADO, Ana LÍlian de Menezes. **Acordo de Basiléia: um estudo sobre suas influências e implementação no sistema financeiro brasileiro**. UFSC. Curso de graduação em ciências econômicas. Florianópolis. 2005. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Economia295566.pdf>> Acesso em 07 de Abr. de 2021.

GANS, J. 2016. **The Other Disruption**. Harvard Business Review.

IBEF, Instituto Brasileiro de Executivos em Finanças. O perfil do executivo em finanças mais procurado pelas empresas. São Paulo. 2021. Disponível em: <https://ibefsp.com.br/o-perfil-do-executivo-de-financas-mais-procurado-pelas-empresas/> Acesso em 11 de Set. de 2021.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. 2003. **Fundamentos da metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas.

LAURINDO, F. J. B.; CARVALHO, M.M. . **Estratégia e tecnologia da informação: uma visão integrada**. In: José Paulo Alves Fusco. (Org.). Tópicos emergentes em engenharia de produção. 1 ed. São Paulo: Arte e Ciência, 2003, v.2, p. 85-123.

LEWGOY, Júlia. **Cooperativas de crédito crescem com taxas baixas e agências. Vale sair do banco?** Valor Investe. São Paulo. 2020. Disponível em: <<https://valorinveste.globo.com/objetivo/organize-as-contas/noticia/2020/01/22/cooperativas-de-credito-crescem-com-taxas-baixas-e-agencias-vale-sair-do-banco.ghtml>> Acesso em 19 de Abr. de 2021.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2001.

MACHADO FILHO, Cláudio A. P.; MARINO, Matheus K.; CONEJERO, Marco A.. **Gestão estratégica em cooperativas agroindustriais**. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 61-69, 2004. Disponível em:

<http://www.unifal.com.br/Bibliotecas/Artigos_Cientificos/GEST%C3%83O%20ESTRAT%C3%89GICA%20AGRO%20INDUSTRIAIS.pdf>. Acesso em: 10 de Agosto de 2021.

MARQUES, Frank Borges. **Bancos digitais x bancos tradicionais: uma análise das implicações causadas pelos bancos digitais no mercado bancário brasileiro**. Universidade Federal de Uberlândia, Repositório UFU, Dissertação, Uberlândia, 2019. Disponível em: <<https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/28298>> Acesso em 09 de Jun. de 2021.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5ª ed. rev. E ampl. São Paulo: Atlas, 2000.F

MINTZBERG, H.; LAMPEL J.; AHLSTRAND, B. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NETO, Marçal N. N.; ARAUJO Brenda A. **Transformação digital no sistema bancário brasileiro: um estudo sobre as fintechs**. Escola Politécnica. UFRJ. Rio de Janeiro. 2020. Disponível em:

<http://monografias.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10031686.pdf> Acesso em: 01 de Abr de 2021.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de gestão das cooperativas: Uma Abordagem Prática**.5.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PINHEIRO, Vinícius. **Bancos deixam de ver 'fintechs' como ameaça ao negócio**. Valor Econômico, 02 mai. 2017. Finanças. Disponível em <<https://coad.jusbrasil.com.br/noticias/453985278/bancos-deixam-de-ver-fintechs-como-ameaca-ao-negocio?ref=amp>> Acesso em 08 de Jun. de 2021.

PORTER, Michael E. . **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1991

_____, Michael E. . **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

POVO, Gazeta do. **Bancos digitais superam os tradicionais em download de apps e provam força das fintechs no Brasil**. Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/gazz-conecta/bancos-digitais-superam-os-tradicionais-em-download-de-apps-e-provam-forca-das-fintechs-no-brasil/>> Acesso em 14 de Abr. de 2021.

RODRIGUES, Roberto. **Cooperativismo: surfando a segunda onda**. São Paulo: [s.n.], 2008

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SALES, João Eder. **Cooperativismo: origens e evolução**. Revista Brasileira de Gestão e Engenharia, n. 1, p. 23-34, 2010. Disponível em: <<http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia/article/view/30>> Acesso em: 05 de abril de 2019.

SCHARDONG, Ademar. **Cooperativa de crédito: instrumento de organização econômica da sociedade**. 2 ed. Porto Alegre: Rigel, 2003.

SCHUMPETER, J 1942. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**.

SEBRAE. **Como montar uma startup?**. 2021. Disponível em: <https://sebraemg.com.br/startups/> Acesso em 09 de Set. de 2021.

SICREDI RS. **Conheça a sua Cooperativa de Crédito:** Guia do multiplicador SICREDI. Porto Alegre: Confederação SICREDI RS, 2005.

SILVA, Norma Lúcia da; UEHARA, Milton. **A evolução da tecnologia digital:** seus impactos no setor bancário. Centro Científico Conhecer, Goiânia, v.16 n.29, 2019. Disponível em: <<http://www.conhecer.org.br/enciclop/2019a/apli/a%20evolucao.pdf>> Acesso em 10 de Jun. de 2021.

STEFANO, Silvio Roberto; ZAMPIER, Márcia Aparecida; GRZESZCZESZYN, Geverson. **Cooperativas:** características, gestão e relevância socioeconômica para o Brasil. Seminário em Administração – SEMEAD, v. 9, 2006. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Silvio_Stefano/publication/242594955_Area_tematica_Administracao_Geral_COOPERATIVAS_CHARACTERISTICAS_GESTAO_E_RELEVANCIA_SOCIO_ECONOMICA_PARA_O_BRASIL_AUTORES/links/54581eb20cf2bccc49111eaa.pdf> Acesso em: 01 de abril de 2021.

TACHIBANA, Lauro, M.. **Uma análise do ambiente de negócios da indústria bancária comercial.** Revista Contabilidade em Texto, UFRGS, v.4, n.6, Porto Alegre, 2004. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/11711>> Acesso em: 11 de Ago. de 2021.

UBS. **Bancos digitais já superam os tradicionais em download de apps.** 2021. Disponível em: <https://noticias.r7.com/economia/bancos-digitais-ja-superam-os-tradicionais-em-download-de-apps-10012021> Acesso em 19 de Abr. De 2021.

VERGARA, Sylvia Constante. **Métodos de coleta de dados no campo.** São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, José Augusto Gomes; PEREIRA, Heider Felipe Silva; AMARAL PEREIRA, Wilton Ney. **Histórico do Sistema Financeiro Nacional.** Revista Científica da Faex. E-locução. V.1, N. 02. 2012. Disponível em <<https://periodicos.faex.edu.br/index.php/e-Locucaao/article/view/102>> Acesso em 08 de Jun. de 2021.

WEISS, Anderson L. T.; BAGGIO Daniel K. . **Análise do Impacto das *Fintechs* na Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária.** UNIJUÍ. Ijuí. 2019. Disponível em:

<https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/5900/Anderson%20Luiz%20Traesel%20Weiss.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: 01 de Abr de 2021.

ANEXO

Questionário - Diretores

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa referente a Trabalho de Conclusão de Curso do curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS). A pesquisa tem como objetivo “analisar potenciais efeitos do advento dos bancos digitais sobre a atuação das cooperativas de crédito”.

Sua participação é voluntária. A pesquisa foi autorizada pelo Departamento de Formação Institucional de sua Cooperativa. Caso deseje tirar qualquer dúvida ou pedir qualquer outro esclarecimento entre em contato pelo e-mail jairbettiato@gmail.com.

As informações desta pesquisa serão confidenciais e serão apresentadas para a banca de TCC, sem a identificação dos voluntários, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação e da própria cooperativa de crédito.

Identificação/dados pessoais

- 1) Gênero: () Masculino () Feminino

- 2) Qual sua idade? _____ anos

- 3) Qual sua formação?
() ensino médio;
() superior incompleto;
() superior completo, qual área? _____.

- 4) Quanto tempo de experiência na Cooperativa de Crédito? _____ anos.

Conhecimentos gerais sobre bancos digitais

- 5) Conhece o que são bancos digitais?

- São bancos convencionais (oferecem mesmos produtos e serviços), que atuam apenas em plataforma digital (on-line), ou seja, não possuem agências físicas;
- São bancos com características específicas (oferecem produtos e serviços diferenciados), que atuam apenas em plataforma digital (on-line), ou seja, não possuem agências físicas;
- Refere-se a uma opção adicional de relacionamento dos bancos tradicionais, como por exemplo, oferecer serviços de home banking;
- Não conheço.

6) Qual dos serviços abaixo listados são ofertados por bancos digitais?

- Tarifa zero na manutenção de conta;
- DOC/TED sem tarifa;
- Conta remunerada 100% CDI;
- Cartão de crédito/débito sem tarifa;
- Programa de bônus no cartão;
- Seguros;
- Corretora de acesso a Bolsa de Valores;
- Todos.

7) Atualmente, que tipo de instituição financeira você considera a maior concorrente da Cooperativa de Crédito:

- Bancos tradicionais (Bradesco, Itaú, BB, CEF, etc);
- cooperativas de crédito (Sicredi, Sicoob, Cresol, Unicredi, etc);
- bancos digitais (Nubank, Next, Banco Inter, etc).

8) Qual a principal ou principais vantagens oferecidas pelos bancos digitais? (Liste até 3 itens)

9) Qual é ou são os principais problemas ou defeitos dos bancos digitais? (Liste até 3 itens)

10) Na sua opinião, qual a principal oportunidade para a Cooperativa de Crédito no contexto do surgimento dos bancos digitais e suas tecnologias? Assinale até 3 opções:

- desenvolvimento de soluções digitais;
- abertura de novos mercados;

- corte de custos;
- maior oferta de produtos e soluções;
- aumento do faturamento;
- maior aproximação com associados;
- redução do índice de inatividade das contas.

Análise de estratégia

11) Diferente dos bancos tradicionais as cooperativas de crédito, no geral, seguem em crescimento no número de agências principalmente nas regiões Sul e Sudeste do Brasil. Como a sua Cooperativa de Crédito se porta diante desse cenário?

- ofensiva; defensiva; neutra

12) Os bancos tradicionais privados estão passando por um processo de “enxugamento”, diminuição de suas estruturas organizacionais visando corte de gastos. Na sua opinião, o modelo de negócio adotado pela sua Cooperativa de Crédito é viável no longo prazo (5 a 10 anos)?

13) Qual o efeito/impacto dos bancos digitais no sistema Cooperativa de Crédito e no seu planejamento de longo prazo (5 a 10 anos)?

- Nenhum perda de clientes perda de rentabilidade necessidade de desenvolvimento de novos produtos necessidade de desenvolvimento de novos serviços

14) Qual é ou são os principais produtos ou serviços que precisam ser desenvolvidos ou melhorados na sua Cooperativa de Crédito para fazer frente a concorrência dos bancos digitais? (Liste até 3 opções)

- Tarifa zero na manutenção de conta;
- DOC/TED sem tarifa;
- Conta remunerada 100% CDI;
- Cartão de crédito/débito sem tarifa;
- Programa de bônus no cartão;
- Seguros;
- Corretora de acesso a Bolsa de Valores.

15) Qual é a principal vantagem da sua Cooperativa de Crédito perante as demais instituições financeiras? Assinale apenas uma resposta.

- Vantagem em Custo (tarifas);
- Vantagem em diferenciação (atendimento pessoal e cota capital);
- Vantagem no enfoque (serviços personalizados ao mercado local)

16) Você observa alguma propensão dos associados migrarem para bancos digitais?

17) Existem empecilhos normativos (legislação), jurídicos ou estatutários que dificultam a sua Cooperativa de Crédito na concorrência com bancos digitais?

18) Qual a maior dificuldade da sua Cooperativa de Crédito na manutenção de seu quadro de associados?

19) Na sua Cooperativa de Crédito, qual a principal vantagem utilizada/ofertada ao associado visando sua fidelização? Marque apenas 1 opção.

- Ser cooperado e não simples cliente;
- atendimento pessoal e personalizado;
- horários diferenciados;
- cesta variada de produtos e serviços;
- taxas de juros e serviços diferenciadas;
- disponibilidade de orientação financeira.

20) No longo prazo (5 a 10 anos), qual área terá maior investimento dentro da sua Cooperativa de Crédito?

- Marketing;
- Recursos Humanos;
- Estrutura física;
- Tecnologia da Informação.

21) O setor bancário é considerado o mais informatizado da economia e o mais afetado pela Tecnologia da Informação. Qual estratégia a sua Cooperativa de Crédito considera a mais adequada no desenvolvimento e atualização de sua TI?

- Desenvolvimento próprio;
- parceria/contratação de terceiros (terceirizados, universidades);
- compra de *fintechs*;
- patrocinar *startups*;
- outros.

22) Qual o principal obstáculo enfrentado pela sua Cooperativa de Crédito na concorrência com os bancos digitais?

- alto investimento em TI;
- questões legais, normativas ou estatutárias;
- cultura cooperativista;
- necessidade de abrangência a nível nacional;
- alavancagem financeira;
- outros.

