

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS  
NÍVEL MESTRADO**

**DAIANE CAMPIGOTTO**

**CRIAÇÃO DE VALOR EM COOPERATIVA DE CRÉDITO COM O ADVENTO DO  
*OPEN BANKING*: Estudo de caso em uma Cooperativa da Serra Gaúcha**

**Porto Alegre- RS**

**2021**

**DAIANE CAMPIGOTTO**

**CRIAÇÃO DE VALOR EM COOPERATIVA DE CRÉDITO COM O ADVENTO DO  
*OPEN BANKING*: estudo de caso em uma Cooperativa da Serra Gaúcha**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Luis Felipe Maldaner

Coorientador: Prof. Dr. Heitor José Cademartori Mendina

**Porto Alegre- RS**

**2021**

C196c

Campigotto, Daiane

Criação de valor em cooperativa de crédito com o advento do open banking: estudo de caso em uma Cooperativa da Serra Gaúcha. [manuscrito] / Daiane Campigotto. – 2021.  
81 f.

Cópia de computador (Printout(s)).

Dissertação (Mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, Programa de Pós-Graduação em Gestão de Negócios, 2021.

Orientador : Prof. Dr. Luis Felipe Maldaner ; Coorientador: Prof. Dr. Heitor José Cademartori Mendina

Bibliografia, apêndices e anexos

1. Administração financeira. 2. Tecnologia digital em instituição financeira. 3. Cooperativas de Crédito. I. Maldaner, Luis Felipe. II. Mendina, Heitor José Cademartori. III. Título.

CDU: 334:004.58

Catálogo: Bibliotecária Édina Maria Calegari – CRB 14/1610

DAIANE CAMPIGOTTO

**CRIAÇÃO DE VALOR EM COOPERATIVA DE CRÉDITO COM O ADVENTO DO  
*OPEN BANKING*: estudo de caso em uma Cooperativa da Serra Gaúcha**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Aprovado em 30 de junho de 2021.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Luis Felipe Maldaner – UNISINOS

---

Prof. Dr. Heitor José Cademartori Mendina – ESCOOP

---

Prof. Dr. Jose Carlos da Silva Freitas Junior – UNISINOS

---

Prof. Dr. Marcelo André Machado – UNISINOS

---

Prof. Dr. Flávio Régio Brambilla - UNISC

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais, Leonir e Marinez, e à minha irmã Liziane, por todo amor, apoio e incentivo ao longo dos anos.

Ao meu marido Rodinei pelo apoio e compreensão nos momentos de ausência em função do Mestrado e à minha filha Julia, minha razão de viver, que ouviu de mim diversas vezes: a mamãe precisa estudar. Amo vocês!

Ao meu orientador Professor Maldaner pela confiança, compreensão, orientações e pelas inúmeras palavras de incentivo.

À ESCOOP, pelo incentivo financeiro através do qual foi possível concretizar meu sonho de cursar um mestrado.

Ao Sicredi, mais especificamente aos meus colegas de trabalho, pela paciência, compreensão e por suprirem minha ausência durante as aulas. Meu muito obrigada a cada um de vocês.

À Sicredi Serrana pela permissão para realização do estudo de caso, bem como por todo apoio recebido ao longo do processo.

Aos meus colegas de Mestrado, pelo acolhimento, parceria e discussões sempre agregadoras.

Aos professores do MPGN da UNISINOS e da ESCOOP, pelo conhecimento compartilhado e questionamentos que me fizeram repensar vários conceitos.

Enfim, quero agradecer a todos que participaram ou contribuíram de alguma forma para que eu conseguisse chegar até aqui.

## RESUMO

O *open banking* vai promover uma verdadeira revolução no mercado financeiro brasileiro. Com o uso de dados, produtos e serviços serão personalizados de acordo com as necessidades do consumidor, trazendo maior satisfação. Com mais concorrência, a busca por menores taxas de juros e descentralização do mercado de crédito serão factíveis. Além do alto investimento em tecnologia, vai ser exigido um reposicionamento das instituições financeiras em relação ao seu modelo de negócio, principalmente no que diz respeito à entrega de valor para o cliente. Assim, esta pesquisa buscou identificar como as cooperativas de Crédito podem se manter sustentáveis no mercado com a implantação do *open banking* no Brasil, mediante ações para agregar valor aos seus associados, através de um estudo de caso único. Na primeira etapa do estudo, foram coletados e analisados os dados de pesquisa aplicada junto aos colaboradores do Sicredi. Na etapa dois, foram analisados dados secundários de pesquisa realizada previamente pela Sicredi Serrana junto aos seus associados do segmento agro. O estudo identificou que praticamente metade dos colaboradores do Sicredi desconhecem ações de sua cooperativa ou do sistema Sicredi que estejam vinculadas a preparação para o *open banking*, que não sejam relacionadas à tecnologia. Isso justifica a busca por uma melhor comunicação com todos os níveis da empresa em relação à estratégia adotada. Há sinergia quanto as respostas das duas pesquisas no que diz respeito a soluções que possam ser oferecidas pelo Sicredi para melhorar a vida do produtor rural, o que demonstra entendimento da empresa das necessidades dos associados. Além disso, foi possível identificar atuação diferenciada da cooperativa de crédito que está se preparando para o *open banking*, que é o caso da Sicredi Serrana, que desde 2016 iniciou um trabalho diferenciado junto aos associados produtores rurais, visando preparar-se para o novo mercado. Dessa maneira, conclui-se que mesmo que as cooperativas de crédito já atuem de maneira diferenciada das demais instituições financeiras, buscando maior proximidade na relação com seus associados, o *open banking* é assunto relevante, tanto que o Sicredi fez adesão mesmo não estando no rol de instituições financeiras com obrigatoriedade de ingresso neste momento, de acordo com a legislação. Além disso, as cooperativas podem sim fortalecer sua atuação, buscando o desenvolvimento dos seus associados e da comunidade, por meio de ações de agregação de valor, a exemplo do que está sendo feito pela Sicredi Serrana.

**Palavras-chave:** *Open banking*. Cooperativa de crédito. Criação de valor. Segmento agro.

## **ABSTRACT**

Open banking will promote a real revolution in the Brazilian financial market. With the use of data, products and services will be customized according to the consumer's needs, bringing greater satisfaction. With more competition, the search for lower interest rates and credit market decentralization will be feasible. In addition to the high investment in technology, financial institutions will be required to reposition themselves in relation to their business model, especially with regard to delivering value to the customer. Thus, this research sought to identify how Credit cooperatives can remain sustainable in the market with the implementation of open banking in Brazil, through actions to add value to their members, through a single case study. In the first stage of the study, research data applied to Sicredi employees were collected and analyzed. In step two, secondary data from research previously carried out by Sicredi Serrana with its associates in the agro segment were analyzed. The study identified that practically half of Sicredi's employees are unaware of actions by their cooperative or by the Sicredi system that are linked to preparation for open banking, which are not related to technology. This justifies the search for better communication with all levels of the company regarding the adopted strategy. There is synergy in the responses to the two surveys regarding solutions that Sicredi can offer to improve the lives of rural producers, which demonstrates the company's understanding of the needs of its members. In addition, it was possible to identify the differentiated performance of the credit cooperative that is preparing for open banking, which is the case of Sicredi Serrana, which since 2016 has started a differentiated work with rural producer associates, aiming to prepare for the new market. Thus, it is concluded that even though credit unions already act differently from other financial institutions, seeking greater proximity in the relationship with their members, open banking is a relevant subject, so much so that Sicredi joined even though it was not on the list of financial institutions with mandatory entry currently, in accordance with the law. In addition, cooperatives can indeed strengthen their performance, seeking the development of their members and the community, through actions to add value, such as what is being done by Sicredi Serrana.

**Key-words:** Open banking. Credit cooperative. Value creation. Agro segment.



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>1.1 Problema</b> .....	<b>13</b>
<b>1.2 Objetivos</b> .....	<b>13</b>
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>13</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>13</b>
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>15</b>
<b>2.1 Cooperativismo de Crédito e o Desenvolvimento Regional</b> .....	<b>15</b>
<b>2.2 Criação de Valor</b> .....	<b>22</b>
<b>2.2.1 Cocriação de Valor</b> .....	<b>24</b>
<b>2.3 A Indústria 4.0 e a Cadeia de Valor</b> .....	<b>26</b>
<b>2.4 <i>Open banking</i></b> .....	<b>29</b>
<b>3 MÉTODO</b> .....	<b>32</b>
<b>3.1 Delineamento da Pesquisa</b> .....	<b>32</b>
<b>3.2 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa</b> .....	<b>33</b>
<b>3.3 Coleta de Dados</b> .....	<b>35</b>
<b>3.3.1 Etapa I da pesquisa: entrevistas com colaboradores do Sicredi</b> .....	<b>35</b>
<b>3.3.2 Etapa II da pesquisa: análise dos resultados de pesquisa realizada junto aos associados agro pela Sicredi Serrana</b> .....	<b>38</b>
<b>3.4 Procedimentos éticos relacionados à pesquisa</b> .....	<b>39</b>
<b>4. RESULTADOS</b> .....	<b>40</b>
<b>4.1 Etapa I</b> .....	<b>40</b>
<b>4.2 Etapa II</b> .....	<b>43</b>
<b>5. DISCUSSÃO</b> .....	<b>47</b>
<b>5.1 Discussão geral</b> .....	<b>47</b>
<b>5.2 Cooperativa Serrana – descrição e achados</b> .....	<b>59</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>62</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>65</b>
<b>APÊNDICE A: ROTEIRO DE PERGUNTAS PARA PESQUISA</b> .....	<b>78</b>
<b>APÊNDICE B: TCLE – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO</b>	<b>80</b>
<b>ANEXO A – PERGUNTAS UTILIZADAS NA PESQUISA REALIZADA PELA SICREDI SERRANA</b> .....	<b>81</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O *open banking*, que na tradução literal quer dizer “banco aberto”, foi regulamentado em maio de 2020 pelo Banco Central do Brasil com cronograma de implementação até outubro de 2021, prevê o compartilhamento padronizado de dados e serviços pela abertura e integração de sistemas. Dentre os seus objetivos destacam-se: aumentar a inovação; promover a concorrência; aumentar a eficiência do Sistema Financeiro Nacional (SFN) e do Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB) e promover a cidadania financeira (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2020a).

Com este compartilhamento de informações, autorizado pelo usuário, outras empresas, como as *fintechs*, poderão oferecer produtos e serviços com taxas muito abaixo das praticadas no mercado, por não apresentarem a estrutura complexa e onerosa dos bancos tradicionais. Esse processo estabelece uma relação de concorrência que deve levar à redução nas taxas de juros, além de propiciar a criação de soluções mais personalizadas e intuitivas, mediante ampla análise da evolução da jornada dos clientes e as mudanças na maneira como eles interagem em diversos ecossistemas (BRODSKY; OAKES, 2017).

Esse entendimento é fundamental para visualizar os possíveis impactos do cenário no seu modelo de negócio e na criação de valor, processo pelo qual estão passando as cooperativas de crédito. Segundo Moreira (2018, p. 20) chegou a 4ª revolução industrial:

“As 3 primeiras grandes revoluções industriais trouxeram a produção em massa, as linhas de montagem, a eletricidade e a tecnologia da informação, elevando a renda dos trabalhadores e fazendo da competição tecnológica o cerne do desenvolvimento econômico. A quarta revolução industrial, que terá um impacto mais profundo e exponencial se caracteriza por um conjunto de tecnologias que permitem a fusão do mundo físico, digital e biológico. As principais tecnologias que permitem a fusão dos mundos físicos, digital e biológico são a Manufatura Aditiva, a IA, a IoT, a Biologia Sintética e os Sistemas Ciber Físicos (CPS).”

Apesar da importância do crédito na economia dos países e na viabilização dos sonhos da população, o mercado tradicional de crédito brasileiro é extremamente concentrado, com as seis maiores instituições financeiras detendo mais de 69% das operações de crédito do país, conforme dados de

2019. Por outro lado, a população sofre com a desigualdade em relação aos locais de atuação dessas instituições financeiras: dos 5.570 municípios brasileiros, 2.232 não contavam com agências bancárias e 378 não possuíam sequer postos de atendimento em 2019 (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2020b). A concentração dificilmente é benéfica para o mercado consumidor e é isso que se verifica com o mercado de crédito no Brasil: as taxas de juros são elevadas e, apesar das constantes reduções da taxa básica de juros (SELIC), a taxa para o consumidor final não é reduzida na mesma velocidade. Sem contar o excesso de burocracia que prejudica o tomador de crédito não tradicional ou recém *bancarizado*, que dificilmente conseguirá atender a todas as exigências impostas pelas instituições para ter acesso ao crédito. Inclusive, foi este cenário que motivou a intervenção regulatória para tratar do tema *open banking* no Brasil, de forma a assegurar a inovação, aumentar a competição e a proteção do consumidor (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2020c).

Como alternativa ao sistema bancário tradicional, as cooperativas de crédito têm crescido e consolidado sua participação nos sistemas financeiros ao redor do mundo, apesar de que, no Brasil, até o final de 2019, somente 4,5% da população estava associada a cooperativas (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2020d). Ainda, segundo o Banco Central do Brasil (2020d), o sistema cooperativo de crédito detinha 4,6% do total da carteira de crédito em relação ao SFN (Sistema Financeiro Nacional), estando presente em 49% dos municípios brasileiros, com destaque para as regiões Sul (93%), Sudeste (61%) e Centro-Oeste (59%) e são a única instituição financeira em 202 municípios do Brasil, todos eles com população abaixo de 15 mil habitantes, o que destaca o papel inclusivo do setor cooperativo na sociedade.

Ainda, de acordo com estudo recente realizado pelo SICREDI e FIPE (2019), que analisou dados de todos os municípios brasileiros entre os anos de 1994 e 2017, a presença do cooperativismo no município incrementa o Produto Interno Bruto (PIB) per capita em 5,6%, cria 6,2% mais vagas de trabalho formal e aumenta o número de estabelecimentos comerciais em 15,7%, estimulando o empreendedorismo local. Além disso, nos 1.400 municípios que passaram a contar com uma cooperativa entre 2006 e 2016, a cada R\$ 1,00 concedido em crédito, uma nova vaga de emprego foi criada no Brasil. Essa pesquisa também conclui que a inclusão financeira das famílias, dos pequenos produtores e

empresas gera um ciclo virtuoso que fomenta o empreendedorismo local, reduz desigualdades econômicas e aumenta a competitividade e a eficiência do SFN.

Além dos benefícios econômicos e sociais, as cooperativas têm dedicado esforços na implementação de novos processos e atividades, com o intuito de aumentar a criação de valor aos seus cooperados (BUAINAIN *et al.*, 2014). Neste cenário de incentivo ao relacionamento, a cocriação de valor é uma iniciativa de gestão que aproxima as diferentes partes relacionadas a fim de produzir conjuntamente um resultado valorizado para todos (GRÖNROOS, 2011). As organizações buscam, por meio da cocriação de valor, novas formas de engajamento das pessoas adotando um modelo voltado para as experiências personalizadas dos clientes, o que vai permitir sua diferenciação e permanência no mercado (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; GRÖNROOS, 2011).

As cooperativas de crédito têm ampliado a sua atuação no mercado brasileiro, mas não é possível prever se estas empresas continuarão competitivas neste novo cenário. Além disso, não está claro qual o modelo a ser seguido por essas cooperativas para agregar ainda mais valor para os associados e mantê-los fidelizados em tempos de *open banking* (SICREDI; FIPE, 2019). Para responder a estes questionamentos e tendo em vista a importância do cooperativismo de crédito para a economia e sociedade agropecuária brasileiras, este estudo se propõe a avaliar qual o modelo de estratégias que estas empresas podem utilizar diante de um novo mercado para se manter competitivas e continuar agregando valor para os associados, baseadas no modelo da Sicredi Serrana.

A Sicredi Serrana, localizada em Carlos Barbosa/RS, foi selecionada por sua trajetória, na qual desde 2016 investe em ações específicas para o segmento agro e vem desenvolvendo um papel ímpar junto às comunidades onde está inserida, mediante aproximação com as entidades de apoio ao setor, visando o desenvolvimento e a manutenção do produtor rural no campo, além de buscar formas de agregar renda para as famílias. Considerando o impacto positivo dessa instituição no agronegócio regional, que envolve uma preocupação muito mais ampla do que a oferta de crédito e serviços, foi considerada uma referência para o entendimento dessas estratégias em uma região na qual as cooperativas são tão relevantes como o Sul do Brasil.

## 1.1 Problema

Como as Cooperativas de Crédito podem se manter sustentáveis no mercado com a implantação do *open banking* no Brasil, mediante ações para agregar valor aos seus associados?

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo Geral

Identificar as possibilidades de agregação de valor ao associado de cooperativa de crédito com a implantação do *open banking*.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Analisar como o *open banking* está transformando o mercado de crédito no Brasil;
- b) Pesquisar estratégias de atuação das cooperativas de crédito neste novo mercado na relação com seus associados;
- c) Identificar como a cooperativa de crédito pode se diferenciar no processo de agregação de valor ao associado em tempos de *open banking*.

## 1.3 Justificativa

Esta pesquisa buscou investigar e compreender como as cooperativas de crédito podem agregar valor aos seus associados com a implantação do *open banking*. O *open banking* foi regulamentado em maio de 2020 pelo Banco Central do Brasil e deve ser implementado até outubro de 2021, ou seja, essas mudanças serão percebidas nos próximos meses. Porém, apesar da iminência dessa revolução no sistema bancário, compreender o modelo de ação a ser adotado pelas empresas desse setor ainda é um grande desafio, pois a importante questão é como as cooperativas de crédito se manterão competitivas frente a esse novo cenário. Assim, esse projeto de pesquisa busca contribuir

com a resposta para essa questão, analisando estratégias bem-sucedidas e como implementá-las.

O cooperativismo de crédito cresceu de forma expressiva na última década e em proporção maior às demais instituições do SFN: em ativos, as cooperativas cresceram 18% a.a., frente a 2% a.a. do SFN; na carteira de crédito, o crescimento das cooperativas foi de 15% a.a. e o SFN, 2,6% a.a. Nos depósitos, as cooperativas cresceram 20% a.a., enquanto o SFN cresceu 4% a.a. (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2020d). O Banco Central também afirma que o cooperativismo de crédito tem grande potencial de crescimento em sua própria base e pode triplicar sua carteira de crédito, pois, mais de 2/3 das operações de crédito dos associados estão fora do sistema cooperativo.

Entendendo o cooperativismo de crédito como propulsor do desenvolvimento econômico e social, o Banco Central fixou metas para o sistema cooperativo de crédito, incentivando sua expansão, principalmente nas regiões norte e nordeste do Brasil, além do aumento da carteira de crédito e de associados em classes de renda mais baixas. O *open banking* surge nesse cenário como mais um dos pilares da Agenda BC#, também com a proposta de democratização do crédito e redução das taxas de juros para a população (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2020c).

Um cenário de maior concorrência com as instituições financeiras tradicionais, além da entrada de *fintechs* com novas propostas de valor, reforça a necessidade das cooperativas se reinventarem para superar os desafios e responder ao crescimento esperado pelo Banco Central, visando entregar os benefícios do cooperativismo para um maior número de brasileiros. Identificar como as cooperativas estão se preparando para atuar neste cenário e relatar como as cooperativas de crédito agregam valor aos seus associados é de extrema importância para a pesquisadora, pois desempenha atividades profissionais em uma cooperativa de crédito, desejando estar cada vez mais preparada para a atividade laboral e para os desafios que ela lhe apresenta.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Cooperativismo de Crédito e o Desenvolvimento Regional

O cooperativismo de crédito sempre teve como um de seus objetivos o desenvolvimento das comunidades onde está presente, por acreditar que num contexto de globalização, caracterizado por transformações econômicas, organizacionais, tecnológicas e institucionais, o Estado acaba cedendo seu papel de protagonista e liderança às empresas inovadoras (VÁSQUEZ BARQUERO, 2001). O autor continua afirmando que desta forma, fica caracterizado o desenvolvimento do conhecimento como endógeno, no qual o sistema produtivo dos países se expande e se transforma pela utilização do potencial de desenvolvimento existente nas regiões e cidades, mediante os investimentos realizados por empresas e agentes públicos, sob o crescente controle da comunidade local.

Segundo Franke (1973), o cooperativismo pode ter dois significados: de um lado, representa o sistema de organização econômica que busca eliminar os desajustamentos sociais originários dos excessos da intermediação capitalista. Por outro, descreve a doutrina constituída pelo conjunto de princípios que deve reger o comportamento do homem integrado naquele sistema.

Segundo a Aliança Cooperativa Internacional (ACI, 2018, p. 1):

“Uma cooperativa é uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente para atender às suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade conjunta e controlada democraticamente. As cooperativas são baseadas nos valores de autoajuda, autorresponsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Na tradição de seus fundadores, os membros da cooperativa acreditam nos valores éticos de honestidade, abertura, responsabilidade social e cuidado com os outros.”

Um dos objetivos da cooperativa é proporcionar vantagens econômicas aos seus membros, pois ela racionaliza os gastos comuns, tornando os resultados mais eficientes. A cooperativa apresenta maior poder de barganha com o mercado, aumentando a capacidade econômica e financeira dos cooperados

numa única organização, além de eliminar a figura do intermediador (FULTON, 1999; PINHO, 2004).

Segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB (2019a), o cooperativismo é mais do que um modelo de negócios, é uma filosofia de vida que busca transformar o mundo num lugar mais justo, feliz, equilibrado e com melhores oportunidades para todos. Meinen e Port (2014), afirmam que, independentemente da fonte, a preocupação com os valores e ideais humanitários sempre estão presentes nas definições de cooperativismo e este modelo é o único movimento socioeconômico que se desenvolve sob uma mesma orientação doutrinária desde o seu surgimento, em Rochdale, na Inglaterra, na primeira metade do Século XIX.

Byrne e McCarthy (2014) destacam que as cooperativas de crédito são instituições financeiras baseadas em valores cooperativos reconhecidos internacionalmente como igualdade, democracia, equidade e autoajuda. Esse tipo de instituição é destinado às pessoas que compartilham um senso comum, um elo de interesse entre os associados. Para Franke (1973), o mais alto princípio no qual se subordina toda ação cooperativa é que a cooperativa não existe para explorar serviços no seu próprio interesse, mas para prestá-los desinteressadamente aos seus cooperados. Assim como os demais ramos cooperativos, as cooperativas de crédito têm o associado como próprio dono do empreendimento e destinatário das soluções. Enquanto na atividade bancária tradicional o usuário simboliza um terceiro, denominado cliente, em que não há qualquer compromisso entre ele e a empresa. Esta seria então a diferença essencial (MEINEN; PORT, 2012).

A importância do crédito para o desenvolvimento econômico é assunto debatido há décadas, mas, pode-se dizer que Schumpeter (2003) foi quem primeiro constatou a relação direta entre crédito e desenvolvimento econômico (KING; LEVINE, 1993). Keynes (2018) apresentou argumentos que sugerem a importância do setor financeiro (moeda e crédito) para manter a demanda efetiva num nível compatível com o pleno emprego da força de trabalho. Em relação ao cooperativismo de crédito, é comum encontrar destaque da importância do crédito concedido para o desenvolvimento local. De acordo com Soares e Melo Sobrinho (2007), isso acontece porque o cooperativismo assume os riscos de suas aplicações em prol da comunidade em que se localizam, promovendo o



desenvolvimento local através da formação de poupança e do microcrédito direcionado a iniciativas empresariais locais. Além disso as taxas de juros cobradas pelas cooperativas são, em geral, inferiores à do sistema bancário (LEWGOY, 2020).

O desenvolvimento local pode ser entendido como um processo que mobiliza pessoas e instituições, buscando a transformação da economia e da sociedade, criando oportunidades de trabalho e de renda e superando dificuldades para favorecer a melhoria nas condições de vida da população vigente (JESUS, 2003). Frantz (2003), ao relacionar cooperação e desenvolvimento local, defende que as organizações cooperativas são fenômenos que nascem da articulação e da associação de indivíduos que se identificam por interesses ou necessidades, buscando seu fortalecimento pela instrumentalização, com vista em objetivos e resultados, normalmente, de ordem econômica.

A cooperação, além de compreender os interesses e necessidades frente à produção e distribuição de bens e riquezas, engloba elementos sociais, culturais e políticos, que fazem parte da economia como um todo e que a partir da cooperativa, renasce como base do processo de desenvolvimento. Porém, mais que o local, a organização cooperativa carrega dentro dela a força política que permite recolocar o homem e não o capital, no centro da dinâmica da economia (FRANTZ, 2003).

Os resultados econômicos obtidos na entidade cooperativa são proporcionais às operações entre seus cooperados, contribuindo para a efetiva distribuição e geração de renda, além da criação de empregos (BIALOSKORSKI NETO, 2002). Na dimensão social, a cooperativa preocupa-se com o bem-estar e com o fortalecimento do ser humano na comunidade, enquanto na dimensão econômica está voltada a rentabilizar a atividade individual do associado. Assim, chega-se à conclusão de que, segundo Silva, Lourenço e Salanek Filho (2006), o modelo cooperativista promove a aproximação e a interação dos agentes no ambiente em que estão inseridos.

De acordo com Meinen e Port (2012), há uma preocupação em gerar progresso conforme a aptidão das populações e de acordo com o potencial econômico da região cooperativada. As cooperativas apresentam um caráter comunitário, colocam-se como uma alternativa socioeconômica, baseada em

valores e princípios, que tem por objetivo a construção de uma vida melhor para seus associados, de forma equilibrada, inclusa e sustentável. Essa questão é tão importante na organização cooperativista que se constitui no sétimo princípio universal: interesse pela comunidade.

As cooperativas não destinam seus recursos para fora da comunidade em que estão inseridas, pelo contrário, os recursos são reinvestidos no próprio local, como afirmam Meinen e Port (2012, p. 54):

“Como instrumento de desenvolvimento local, as cooperativas de crédito asseguram a reciclagem dos recursos nas próprias comunidades. Ou seja, o resultado monetário do que se gera é reinvestido ali mesmo, produzindo novas riquezas. Além disso, as entidades têm plena autonomia para ajustar a sua política creditícia e de gestão da poupança à realidade do lugar. Essa liberdade permite acompanhar adequadamente o ciclo econômico de cada região e respeitar as suas aptidões e potencialidade socioeconômico-culturais, com geração e incremento de renda, estimulando, ainda, a fixação de jovens nas próprias comunidades.”

Ainda, de acordo com SICREDI/FIPE (2019, p. 133):

“Alicerçadas em seus valores e princípios diferenciais, as cooperativas constituíram ao longo dos anos uma alternativa viável e sustentável para inclusão financeira de famílias, pequenos produtores e empresas, garantindo-lhes acesso a recursos, produtos e serviços bancários essenciais para financiamento e consecução de seus objetivos econômicos. Tais recursos, acessados em condições menos onerosas e restritivas, acabam por catalisar o consumo e o investimento nessas localidades, promovendo a reboque os meios para abertura e crescimento de empresas e projetos (empreendedorismo). Esse círculo virtuoso se desdobra em impulso renovado no nível de atividade local (produção de bens e serviços nessas localidades), com reflexos positivos sobre as diferentes dimensões investigadas neste estudo, como geração de renda (PIB), postos de trabalho e desempenho exportador.”

Esta pesquisa considera o conceito de desenvolvimento regional pelo fato de a Cooperativa de Crédito ter sua área de atuação definida em estatuto, composta por várias cidades limítrofes, ou não. Numa destas cidades, além da agência que realiza o atendimento aos associados, fica localizada também a Sede Administrativa da Cooperativa. As ações adotadas pela Cooperativa são refletidas em toda sua região de atuação.

Pode-se dizer que o principal fator que determina o relacionamento entre um associado e sua cooperativa de crédito é a proposta de valor relacional, em que os produtos e serviços oferecidos ficam em segundo plano (Power *et al.*, 2014). Os mesmos autores relatam que para que haja compreensão da vantagem competitiva das cooperativas é fundamental um correto entendimento do relacionamento entre os associados e suas respectivas cooperativas de crédito. Nessas situações, o associado vê a instituição primeiramente como cooperativa e, em segundo lugar, como prestadora de serviços financeiros.

Porém, há aqueles associados que migram para outras instituições financeiras tradicionais e, nestas situações, pode-se inferir que tais associados entendem as cooperativas de crédito em primeiro lugar como prestadoras de serviços financeiros e, em segundo lugar, como cooperativas. McCarthy, Briscoe e Ward (2000) mencionam que estes associados podem presumir que cooperativas de crédito são apenas mais uma opção do setor financeiro, o que, conseqüentemente os leva a crer serem somente clientes, em vez de donos da organização. Tais associados, provavelmente, vão assumir um comportamento de consumidor comum, atrás da alternativa mais barata, sempre comparando os serviços prestados pela cooperativa com os de outras instituições financeiras.

Feng e Hendrikse (2008) destacam que o sucesso da organização cooperativa é determinado pela sinergia entre os atributos da cooperativa e do cooperado. Isso significa que quanto melhor a interação entre os diferentes atributos da cooperativa e do cooperado, melhor será o desempenho alcançado pela cooperativa. A cooperativa é uma organização de pessoas, para pessoas. Portanto, se não houver troca com seus associados, a cooperativa não atingirá seu objetivo.

A iniciativa pioneira do cooperativismo de crédito mais importante do Brasil foi em 1902, quando o padre jesuíta suíço, Theodor Amstad cria a primeira cooperativa de crédito brasileira, na localidade de Linha Imperial, hoje município de Nova Petrópolis/RS. O padre percebeu as carências econômicas e sociais dos imigrantes alemães e italianos, criou plataformas interconfessionais para organizar os agricultores, criar escolas, asilos, hospitais e cooperativas. (SCHNEIDER, 2003; PINHO, 2004; MEINEN; PORT, 2014). Tal cooperativa ainda existe e é denominada Sicredi Pioneira.

Segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2019b), as cooperativas atuam em diversos setores da economia e, para facilitar a organização e representação, as cooperativas foram divididas em ramos, tornando mais fácil atuar junto aos governos, tribunais de justiça e instituições legislativas. No Brasil há cooperativas atuando em 7 diferentes ramos: agropecuário; consumo; crédito; infraestrutura; trabalho, produção de bens e serviços; saúde e transporte. Nesta pesquisa, será abordado o ramo crédito.

De acordo com o Anuário do Cooperativismo Brasileiro da OCB (OCB, 2020), em todo o mundo, o movimento cooperativista representa 1,0 bilhão de cooperados, 250 milhões de postos de trabalho e 3 milhões de cooperativas, atuando em mais de 150 países. Essa publicação destaca ainda que 827 cooperativas, 10,7 milhões de cooperados e 71,7 mil empregados faziam parte do cooperativismo de crédito no Brasil em 2019. O anuário destaca ainda que os desafios e oportunidades que se apresentam para o cooperativismo de crédito brasileiro, com a continuidade ao aprimoramento do arcabouço regulatório e com novas oportunidades para o modelo de negócios cooperativo, abertas pelo Banco Central em sua agenda estratégica BC#, no pilar “Inclusão”.

O Anuário cita o *open banking*, cujo modelo promete mudar a forma de atuação de todo o mercado financeiro, agentes e consumidores e o cooperativismo de crédito vem acompanhando e participando de perto dessa importante agenda. Ainda, de acordo com o Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (BACEN, 2020d), as cooperativas de crédito aumentaram em mais de 16,2% seus ativos em 2019, com crescimento 2,7 vezes superior ao conjunto dos demais segmentos de instituições financeiras.

Segundo Roberto Campos Neto, Presidente do Banco Central do Brasil (BACEN, 2020c), mesmo durante as crises na década anterior, o cooperativismo manteve-se firme na trajetória de crescimento, que agora deve ser consolidado. O cooperativismo de crédito brasileiro, em razão da sua vocação para servir aos interesses da coletividade, encontra apoio institucional, tendo em vista o marco regulatório que lhe é dedicado e na atenção que lhe é dispensada pelo governo (MEINEN, 2019):

“Uma evidência recente – a mais significativa, talvez – da máxima atenção merecida do poder público é a Agenda BC#, que contempla diretrizes estratégicas do Banco Central voltadas para o Sistema Financeiro Nacional (SFN) e agentes heterodoxos que atuam com

finanças. A importância atribuída ao papel do cooperativismo financeiro no cumprimento desses propósitos é tamanha a tal ponto de o segmento merecer solenidade especial de lançamento na sede da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), em 25 de junho, com a presença do presidente e diretores da autarquia. “

O Banco Central do Brasil (2020c), em função da Agenda BC#, reforçou o posicionamento de apoio ao segmento cooperativo e definiu responsabilidades para o setor visando um maior desenvolvimento para as regiões Norte e Nordeste do país. Isso em função do modelo de negócio focado na proximidade com o associado e sua presença massiva no interior e com crescimento superior que os demais segmentos financeiros desde 2013, as cooperativas de crédito foram consideradas fundamentais para a inclusão financeira, já que possuem acesso a áreas com baixa disponibilidade de atendimento pelo sistema tradicional e pelo efeito multiplicador da poupança local, reinvestindo os recursos nas próprias comunidades onde está inserido. Os desafios estabelecidos pelo Banco Central, a serem atingidos até 2022 são:

- a) aumento na participação do crédito tomado pelos associados no próprio SNCC (atualmente, de 24%, projetando um aumento para 40%);
- b) aumento da participação das cooperativas no crédito concedido no SFN (de 8% para 20%);
- c) aumento da participação de associados de faixas de renda mais baixas, indo:
  - De 1/3 para metade o número de cooperados que ganham até 10 salários-mínimos e,
  - De 26% para 35% a participação do crédito concedido a esse grupo.
- d) aumento da presença das cooperativas nas regiões Norte e Nordeste: ampliação da cobertura, indo de 13% dos municípios para 25%.

Bercovici (2003) afirma que o Estado brasileiro é o principal promotor do desenvolvimento e, em virtude disso, tem que lidar com os problemas ligados à formação do Estado nacional: as desigualdades regionais. Isso justifica a “convocação” que o Banco Central fez às Cooperativas de Crédito para ampliarem sua atuação nas regiões Norte e Nordeste, além do aumento no número de cooperados que ganham até dez salários-mínimos. Nestas regiões o

cooperativismo não é tão desenvolvido quanto nas demais regiões do país e o cooperativismo contribui para o desenvolvimento para as regiões onde está inserido.

As cooperativas precisam revisar suas estratégias e sua estrutura, adaptando-as à nova realidade competitiva e, em muitos casos, as adaptações deverão ser acompanhadas de novos investimentos e fontes alternativas de capital (GIMENES; 2004). Diante disso, evoluíros índices de eficiência, continuar investindo esforços nas ações de cocriação de valor e ampliar sua atuação em regiões e classes sociais menos favorecidas pode ser uma estratégia para a cooperativa crescer, gerando benefícios para os associados e para si.

## **2.2 Criação de Valor**

O que é valor? Vargo, Maglio e Akaka (2008) afirmam que Aristóteles foi o primeiro pensador a abordar o tema e, para ele, existiam dois componentes do valor: o valor de uso e o valor de troca, que mais tarde foram trabalhados por economistas. No campo da gestão, o valor de uso é subjetivo, pois se refere ao valor que o consumidor atribui ao bem ou serviço em razão da percepção de sua utilização, enquanto o valor de troca consiste no valor que o consumidor paga pelo bem ou serviço (BOWMAN; AMBROSINI, 2002). Já no âmbito financeiro, para Assaf Neto (1999; 2003), o valor é uma medida mais completa do que o lucro, pois considera a geração operacional de caixa atual e potencial, a taxa de atratividade dos proprietários do capital e o risco associado ao investimento. Neste contexto, o conceito de valor incorpora uma visão de longo prazo, relacionada à perpetuidade e sustentabilidade da organização, indicando seu poder de ganho, competitividade e agregação de riqueza aos seus proprietários.

Como direcionador de valor pode ser entendido qualquer variável que tem influência sobre o valor da empresa e a análise desses indicadores possibilita o estudo da cadeia de resultados que agrega valor para a empresa, identificando seus pontos fortes e fracos (RAPPAPORT, 2001). Para Queiroz (2004), a criação de valor decorre de ações que ampliam e sustentam a vantagem competitiva da organização nos mercados que ela escolhe atender, o que leva ao entendimento que a obtenção de vantagem competitiva e a criação de valor estão associadas.

A proposição de valor deve ser clara e dinâmica: a clareza é importante para ser entendida pelo cliente e por todos os participantes do processo de criação de valor. A dinamicidade, por sua vez, significa se adequar às mudanças de percepção por parte dos clientes geradas por novas tecnologias, fatores socioculturais, econômicos, legais, demográficos, entre outros. Dar forma à proposição, transformando-a em realidade é o objetivo do processo de criação de valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Normann e Ramirez (1993) apresentam três premissas para criar arranjos capazes de gerar mais valor: (i) o valor não é criado por uma sequência de cadeias, mas por constelações complexas, nas quais os agentes atuam de forma interativa e simultânea; (ii) dificilmente uma empresa sozinha conseguirá criar valor, já que o processo envolve a cocriação entre diversos atores, inclusive, o consumidor; (iii) a fonte de vantagem competitiva é a capacidade de criar o sistema de valor e de fazê-lo funcionar.

Durante muito tempo as empresas entenderam que a criação de valor se dava dentro da firma. Essa visão é resultado do processo de massificação da produção, no qual a empresa fabrica o que planeja e entrega para o mercado o que tem (WIKSTRÖM, 1996). Porter (1985) também tem esse entendimento: ele explica que o valor é criado por meio de um conjunto de atividades primárias, internas à empresa. Porém, com o crescimento da competitividade entre as empresas e a evolução tecnológica, as empresas se obrigaram a mudar o raciocínio e as publicações passaram a capturar essa mudança. A participação do consumidor no processo de criação de valor passa a ter relevância (WIKSTRÖM, 1996; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). Tanto é que atualmente, o conceito abrange todas as atividades realizadas dentro e fora da empresa para criar algo que tenha valor para o mercado alvo (CHOU; ZOLKIEWSKI, 2018). Ulaga e Eggert (2006) ratificam esse entendimento ao afirmar que para criar valor, é necessário que a organização migre da visão centrada no produto para a visão de experiências personalizadas a cada cliente.

Por sua vez, Porter e Heppelmann (2015) reconheceram a transformação da cadeia de valor em função da influência tecnológica em artigos publicados na Harvard Business Review. Nessa publicação, os autores afirmam que a cadeia de valor passa por um processo de mudança intenso, a tal ponto de as

organizações terem que se questionar sobre tudo o que fazem e em que negócio estão inseridas.

As cooperativas, organizações alvo desta pesquisa, são estruturas singulares intermediárias, situadas num plano entre a economia particular dos cooperados e o mercado, que adicionam valor aos interesses comuns. Cabe à cooperativa usar a participação do cooperado em favor de ambas as partes e usufruir dos benefícios que a integração entre organização e cliente apresenta como vantagem competitiva (SERIGATI, 2008; MENARD, 2004; 2013).

Pode-se dizer que numa cooperativa, os ganhos podem ser de dois tipos: (i) ganho direto da instituição, que é representado pelo aumento de receitas ou redução de custos e despesas; (ii) ganho indireto que ocorre na melhoria econômica identificada pelo desenvolvimento de várias atividades realizadas pela cooperativa, como assistência técnica e profissional (SANTOS; GOUVEIA; VIEIRA, 2012). Tanto o ganho direto quanto o indireto trazem benefícios para os associados que transacionam com a cooperativa, sendo influenciado pela movimentação de produtos e serviços com a organização (BIALOSKORSKI NETO, 2006).

O foco para a criação de valor adicional passa a ser a interação e o aprimoramento do relacionamento entre cooperativa e associado. Uma das ações que merece destaque é a cocriação de valor, pois, representa uma vantagem competitiva com a participação do cliente que tem sido tema de pesquisas recentes. (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). Grönroos (2011) enfatiza que a cocriação de valor são as interações de alta qualidade que permitem que o cliente, aqui no caso o associado, cocrie experiências de valor únicas com a organização (cooperativa) e que são chave para desvendar novas fontes de vantagem competitiva.

### **2.2.1 Cocriação de Valor**

Vazquez, Camacho e Silva (2013) afirmam que a cocriação de valor representa a criação de valor conjunta entre o fornecedor/cliente e a organização e requer a construção de experiências e a resolução de problemas com um esforço combinado entre as partes. Este conceito é baseado na ideia de que as principais habilidades de negócios ocorrem no ponto de interação entre o cliente



e a firma. (YI; GONG, 2013). Prahalad e Ramaswamy (2004) e Silva *et al.* (2016) afirmam que a cocriação de valor é uma ferramenta de fidelização e satisfação utilizada como estratégia para manter e ganhar mercados e vantagem competitiva. Pode-se inferir que clientes mais satisfeitos e fiéis à organização percebem mais o valor que é entregue nas relações com a empresa.

O conceito de valor cocriado, pode ser definido como políticas e práticas operacionais que melhoram a competitividade de uma organização ao mesmo tempo em que avançam as condições econômicas e sociais nas comunidades em que atua, característica diretamente ligada às entidades cooperativas. A criação de valor em conjunto ou a cocriação de valor se concentra em identificar e expandir as conexões entre progresso social e econômico. Portanto, o conceito baseia-se na premissa de que ambos devem ser tratados usando o princípio de valor (GRÖNROOS, 2011; PORTER; KRAMER, 2019). Assim, os motivos para investir na cocriação de valor são principalmente a melhoria da experiência do cliente, criando um compromisso que gera fidelização, satisfação e redução de custos, além do oferecimento de produtos de interesse do cliente (DERVOJEDA *et al.*, 2014; FROW *et al.*, 2015).

A organização cooperativa também deve auxiliar a cocriação de valor desenhando e entregando experiências relevantes, facilitando também o aprendizado da organização e do associado. Grönroos (2011) e Prahalad e Ramaswamy (2004) afirmam que a cocriação de valor é a inovação, melhoria, a criação conjunta (participação) em um ambiente favorável e personalização do serviço. No entanto, pode-se considerar que a cocriação vai além disso: ela representa uma ruptura ao modo tradicional da customização de pensar a geração do valor.

Nas cooperativas, um dos objetivos da criação de valor, busca estabelecer uma relação de fidelidade entre cooperativa e cooperados. Nesse contexto, a fidelidade está associada com o comprometimento, que envolve a decisão do associado de operar ou não com a cooperativa (SERIGATI, 2008). A relevância da fidelidade deve-se principalmente aos benefícios que ela proporciona à organização ao fazer com que o consumidor recompre um produto de uma marca e recomende esta a outros consumidores (HOFSTATTER, 2010). Um ponto importante para atingir a fidelização é a satisfação, que pode ser definida como a avaliação do cliente de determinado produto ou serviço, baseada nas

experiências que a organização oferece (OLIVER, 1999). Para se estimular a fidelidade, a reciprocidade e a satisfação, é necessário assegurar o envolvimento dos associados na cooperativa, com participação efetiva para agregar valores à cadeia produtiva. Para isso é necessário incrementar os produtos e serviços, dando aos associados incentivos financeiros e não financeiros diferenciados (MÓGLIA *et al.*, 2004).

Como mencionado anteriormente, a cocriação visa proporcionar experiências únicas para cada cooperado, representando muito mais do que personalizar seus produtos e serviços por meio de um leque restrito de opções. É criação de um valor a mais sobre o serviço que a cooperativa oferece a seus cooperados, como, por exemplo, o atendimento de outras necessidades de um grupo de associados. Para que o processo de cocriação de valor ocorra, é necessário que os membros construam confiança mútua por meio de trabalho conjunto e contínuo, permitindo a troca de informações de forma transparente, para que se gere benefício para ambas as partes. Além disso, é preciso que a cooperativa ofereça suporte técnico aos associados para análise e otimização do seu processo e estrutura de produção (AGUIAR; RESENDE; ROCHA, 2008).

Móglia *et al.* (2004) destacam também que a fidelização e satisfação do associado são fundamentais para o sucesso de uma cooperativa. De forma que é necessário criar e adotar ações que permitam a maior participação e fidelização de seus cooperados que primeiramente buscam realizar seus objetivos pessoais, apesar de a organização cooperativa buscar realizações coletivas. A ação da cooperativa de crédito vai além da venda de seus produtos e serviços. A preocupação genuína com as necessidades dos associados, com seu bem-estar e de sua família, é fundamental para que seja gerado um sentimento de pertencimento e uma relação de confiança de longo prazo.

### **2.3 A Indústria 4.0 e a Cadeia de Valor**

Para Ribeiro *et al.* (2019) o avanço tecnológico desde o início da industrialização levou a mudanças emblemáticas e que foram denominadas Revoluções Industriais. Todas essas revoluções foram caracterizadas por um significativo aumento na produtividade: o primeiro grande avanço ocorreu em meados do século XVIII e foi desencadeado pela introdução da energia a vapor;

(DEANE, 1979; LANDES, 2003) o segundo começou por volta de 1870 com o surgimento da eletricidade, produtos químicos e petróleo bruto, associado ao conceito de produção em massa; o terceiro, no início dos anos 70, foi baseado em tecnologias eletrônicas e de informação para realizar um alto nível de automação na fabricação (LASI *et al.*, 2014).

Em 2011, surge o termo *Indústria 4.0*, em Hannover Messe, na Alemanha (SCHWAB, 2016). A indústria 4.0 pode ser entendida como uma visão futurista da indústria e manufatura, na qual as tecnologias da informação promoverão um aumento da competitividade e da eficiência interconectando todos os recursos na cadeia de valor. As tecnologias digitais, que estão no centro deste paradigma em transformação, podem ser consideradas os meios, não o objetivo da quarta revolução industrial e podem ser consideradas o ponto de partida de um processo de digitalização das operações que encontram suas raízes no passado (MALAVASI; SCHENETTI, 2017).

Esta nova revolução tem ajudado a criar modelos industriais e econômicos pioneiros pelo uso de três principais inovações tecnológicas: automação, internet das coisas (IoT) e inteligência artificial (*artificial intelligence – AI*). A Indústria 4.0 está sendo discutida como uma nova revolução industrial, pois ela se desenvolve a partir da combinação de um conjunto de tecnologias capazes de dar autonomia e flexibilidade aos sistemas produtivos, de forma que eles consigam se autoconfigurar para melhor atender às necessidades dos clientes (KAGERMANN; WAHLSTER; HELBIG, 2013; LEE; BAGHERI; KAO, 2015).

As organizações começaram a investir recursos significativos na Indústria 4.0, já que os níveis tradicionais de produtividade se encontravam exauridos, uma vez que haviam sido explorados ao máximo (MALAVASI; SCHENETTI, 2017). A customização em massa do produto integra o cliente o mais cedo possível na cadeia de valor. O produto físico também será combinado com novos serviços, oferecendo funcionalidade e acesso ao cliente, em vez de propriedade do produto (HAGEL III *et al.*, 2015). Neste contexto, Kamp, Ochoa e Diaz (2017) alertam para o desafio de superar barreiras humanas para que as parcerias entre clientes e fornecedores sejam construídas baseadas em confiança mútua, o que requer a construção de pontes entre todos os *stakeholders*, principalmente o consumidor.

Relatório publicado pela Academia de Ciência e Tecnologia da Alemanha (ACATECH) destaca três características principais da Indústria 4.0: (i) integração vertical dos sistemas da organização; (ii) integração horizontal em redes colaborativas e (iii) soluções ponta-a-ponta da cadeia (KAGERMANN; WAHLSTER; HELBIG, 2013). As características da Indústria 4.0 destacadas demonstram que a mudança disruptiva fundamental não está nas tecnologias por si só, mas no seu impacto na concepção, produção e distribuição de bens e serviços, pois flexibiliza o processo de criação de valor, possibilitando a realização de novas propostas de valor. Por meio de sistemas produtivos flexíveis, integrados e não limitados às fronteiras organizacionais, a personalização de soluções torna-se viável e amplia as possibilidades de ganho (ANDERSON, 2006; BRETTEL *et al.*, 2014; KAGERMANN; WAHLSTER; HELBIG, 2013). Novos arranjos na cadeia de valor mudam a captura de valor por parte dos participantes. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), num de seus relatórios traz um exemplo da indústria automobilística, destacando o impacto dessas tecnologias Ewing (2015, não paginado) afirma que:

“O principal risco para as montadoras provavelmente não é tanto que um carro da Apple destrua a Mercedes-Benz ou a BMW da mesma forma que o iPhone destruiu a Nokia [...]. Em vez disso, o risco é que a Apple e o Google transformem as montadoras em meros fabricantes de hardware e prejudiquem o lucro.”

Dados sobre produtos, processos, pessoas e hábitos sempre existiram e guiaram as decisões das instituições privadas e públicas, mas costumavam ser caros e difíceis de serem obtidos e armazenados e, justamente por isso, não eram abundantes (DAVENPORT; BARTH; BEAN, 2012; MCAFEE; BRYNJOLFSSON, 2012). Ao mesmo tempo, ferramentas para a análise dos dados eram limitadas ou complexas. Neste novo contexto, o dado tem uma importância relativa e a experiência, o conhecimento dos indivíduos e grupos é o que realmente importa nas decisões e ações. Mas o ambiente competitivo dinâmico tem exigido das organizações respostas cada vez mais rápidas e acertadas (MCAFEE; BRYNJOLFSSON, 2012).

Um dos objetivos pelos quais as empresas aplicam as tecnologias da Indústria 4.0 é para o desenvolvimento de novas propostas de valor para o

cliente (WANG *et al.*, 2017; DALENOGARE *et al.*, 2018). E este objetivo é voltado para fora da empresa, sendo mais disruptivo, uma vez que utiliza as tecnologias para criar algo e transformar os negócios (ESMAEILIAN; BEHDAD; WANG, 2016; PLATTFORM INDUSTRIE 4.0, 2019). Kagermann *et al.* (2013, p. 19) foi o precursor dessa visão, ao estabelecer que “a Indústria 4.0 resultará na transformação de cadeias de valor convencionais e no surgimento de novos modelos de negócios”.

Por sua vez, Porter e Heppelmann (2015) analisam detalhadamente as mudanças que o produto inteligente e conectado pode gerar na cadeia de valor, tratando de três aspectos: novos relacionamentos com o cliente, que passam a ser contínuos e abertos; novos processos, que envolvem a redefinição das atividades de pesquisa e desenvolvimento, produção, logísticas, marketing e vendas e serviços; e novas estruturas organizacionais, mais integradas e com novas funções. Eles também fazem uma profunda discussão sobre os impactos nas atividades desempenhadas pela empresa e seus efeitos no desenho organizacional e fornecem insumos para a discussão da transformação digital das atividades. Todos estes aspectos precisam ser levados em conta pelas cooperativas de crédito, num cenário de ampla transformação, caso queiram permanecer no mercado.

## **2.4 Open banking**

Como muitas indústrias, o setor financeiro passou a contar cada vez mais com a tecnologia para sustentar os serviços e produtos que oferece. As inovações financeiras estão transformando o setor financeiro (EATON; HEDMAN; MEDAGLIA, 2018). Um dos principais fatores para essa mudança é a tecnologia digital que é utilizada pelos bancos desde o final dos anos 1960. A digitalização adicional ocorreu e continuou na década de 1970 com os mercados de ações eletrônicos (NASDAQ) e a introdução de redes globais de comunicação (SWIFT) (FORESTER, 1985; SCOTT, *et al.*, 2017). A última tendência em transformação digital, finalização e inicialização, representada pela introdução de design e tecnologias de arquitetura modularizada (APIs) relacionadas ao sistema bancário aberto, vai além da digitalização de contas, mercados de ações e comunicação (GOZMAN; LIEBENAU; MANGAN, 2018). Hoje, as inovações

tecnológicas tornaram-se profundamente incorporadas e integram a transformação do setor de serviços financeiros e o design do modelo de negócios (KAZAN *et al.*, 2018).

De acordo com Zago (2020), com a transformação digital, a história dos bancos alcançou um novo capítulo, uma nova fase em que a tecnologia provoca a disrupção do setor, o que trouxe o *open banking*. O novo Banco 4.0 promete a diversificação do setor, unindo *players* do setor financeiro para gerar mais agilidade e uniformizar as atividades bancárias. A China é um dos países mais avançados nessa área, graças ao alto investimento em tecnologia, rumo a uma economia sem moeda física, contando com o apoio das empresas de tecnologia, dentre as quais se destacam as ferramentas da WeChat da Tencent e AliPay da Ant Financial, que são responsáveis por 92% dos pagamentos chineses.

O *open banking* refere-se a uma mudança de um antigo regime institucional de opacidade para uma maior abertura e transparência. (CURRIE; GOZMAN; SEDDON, 2018), além de novas oportunidades na criação e distribuição de serviços bancários (EBA, 2016). Para Gozman, Liebenau e Mangan (2018) as iniciativas de *open banking* visam aprimorar a capacidade dos bancos de personalizar as experiências dos clientes, permitindo que consumidores e empresas possam compartilhar seus dados facilmente com bancos e terceiros para gerenciar contas pessoais e comparar serviços bancários. Para o autor, abrir serviços e disponibilizá-los para outros participantes do mercado desafia os limites tradicionais da empresa e pode sustentar novas estratégias de criação de valor, voltadas principalmente para os clientes bancários, mas também para impactar outras partes interessadas, incluindo investidores e reguladores.

As experiências dos bancos que se deslocam para o setor bancário aberto são comparáveis às experiências de outros setores na última década e oferecem grandes oportunidades em um ambiente ainda em desenvolvimento (SOULÉ, 2016). E são nessas oportunidades que as cooperativas de crédito precisam se apoiar para proporem novos modelos de negócio e de relacionamento com seus associados. Porém, esse ambiente apresenta tolerância zero a erros, além dos significativos riscos de reputação e segurança, pois os bancos desempenham um papel crucial na economia (GOZMAN; LIEBENAU; MANGAN, 2018).

Para Scott e Bolotin (2016) o *open banking* faz parte de um processo no qual a mudança é impulsionada por complementaridades e coesão entre

regulamentos de apoio, forças de mercado e mudanças tecnológicas, por meio do qual surgem novas práticas e arranjos. As práticas existentes que compõem atualmente os serviços financeiros estão em estado de evolução, pois as práticas bancárias abertas impulsionam mudanças e transformações generalizadas (EBA, 2016).

Nesse contexto, as *fintechs* trazem uma experiência de serviços financeiros com mais mobilidade, aproveitando um nicho que não tinha suas necessidades atendidas. Elas viram seu público crescer exponencialmente o que levou as instituições financeiras tradicionais a se reinventarem para acompanhar as transformações. Na verdade, durante algum tempo, houve resistência à mudança: havia uma movimentação que buscava manter a necessidade de serviços físicos, como, operações que somente podiam ser realizadas em agências ou mesmo exigência de assinaturas em documentos físicos (ZAGO, 2020). Hedman e Henningsson (2015), mencionam que as *fintechs* estão atacando as instituições tradicionais com inovações tecnológicas e modelos de negócios, enquanto os bancos tradicionais tentaram combater os ataques investindo cada vez mais em sua infraestrutura existente.

Um dos grandes desafios do *open banking* no Brasil, segundo Portugal (2020) é como monetizar o uso das informações e das tecnologias já implantadas pelos Bancos atuais e liberá-las para as *fintechs*, como, por exemplo, os milhares de caixas eletrônicos distribuídos pelo Brasil: não faz sentido as *fintechs* não poder utilizá-los, em contrapartida, sua utilização não pode ser liberada sem nenhum custo. Para Galloway (2019), praticamente todos os produtos que parecem ter sido transformados em commodities, criaram dimensões e mais valor para o consumidor. Mas a diferenciação do produto não está no aplicativo que está sendo vendido, mas na experiência do consumidor, por isso é importante investir no acompanhamento de toda cadeia produtiva e identificar os pontos onde a tecnologia pode agregar valor ou facilitar o processo e a experiência.

### 3 MÉTODO

Este capítulo, dividido em quatro seções, apresenta o método de pesquisa que foi utilizado para a realização deste estudo e alcance dos objetivos propostos. Na primeira, é abordado o delineamento da pesquisa, destacando seu propósito, natureza e método. Nas seções seguintes são apresentadas as unidades de análise, os sujeitos da pesquisa e a estratégia de coleta de dados. Por fim, são apresentados os procedimentos de análise de dados.

#### 3.1 Delineamento da Pesquisa

A fim de atender aos objetivos definidos para este estudo, foi realizada a revisão de literatura quanto ao tema de pesquisa, para buscar compreendê-lo de forma aprofundada, procurando obter informações sobre as práticas de criação de valor em cooperativas de crédito, no contexto do *open banking*. O estudo realizado é de natureza exploratória, dado que, embora as cooperativas de crédito já atuem de maneira diferenciada junto aos seus associados, buscando entregar mais valor quando comparado às demais instituições financeiras com seus clientes, não se verificou a existência de estudos que abordem o impacto do *open banking* nesta relação.

A presente pesquisa se classifica como exploratória qualitativa, embasada no método de estudo de caso único. Para Vergara (2000, p. 47), “a investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”. Malhotra (2006, p. 100) continua: “como o nome indica, o objetivo da pesquisa exploratória é explorar ou fazer uma busca em um problema ou em uma situação para prover critérios e maior compreensão”. O estudo de caso aqui proposto analisa a atuação diferenciada da Cooperativa Sicredi Serrana junto ao setor do agronegócio e os resultados que foram obtidos.

Quanto à natureza, a pesquisa se classifica majoritariamente como qualitativa, pois tem como proposta aprofundar o tema, a fim de proporcionar melhor compreensão desse. Levy (2005) ressalta que a utilização de métodos qualitativos para a investigação de fenômenos é tão ou mais importante que a utilização exclusiva de métodos quantitativos. Especificamente no método de



estudo de caso, o uso de dados qualitativos é de grande valor mesmo não proporcionando generalizações (LEVY, 2005).

Gil (2010) argumenta que o estudo de caso é um estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível em outros métodos de pesquisa. Dentre as vantagens do estudo de caso, o autor destaca: (i) estímulo a novas descobertas; (ii) ênfase na totalidade; (iii) simplicidade dos procedimentos.

O estudo de caso também é recomendado quando se deseja responder questões que podem esclarecer diversos processos da empresa ou fenômeno pesquisados (YIN, 2005). Para Farina e Becker (1997) o estudo de caso deve ser feito em estreita colaboração com a instituição objeto de estudo, visando apresentar uma situação que exija tomada de decisão, pois é necessário o levantamento de dados que somente serão obtidos na empresa pesquisada. Diante disso, como a pesquisadora está inserida nesse contexto, foi possível entender melhor o ponto de vista e os comportamentos dos envolvidos, que poderão possibilitar a geração de novas formas de conhecimento (FLYVBJERG, 2006).

No âmbito organizacional, Gomes (2006) enfatiza que o estudo de caso tem servido para estudar o funcionamento de uma empresa e determinar ações de mudanças e intervenção. Yin (2005) ressalta que o estudo de caso único deve ser utilizado quando não existem muitas situações semelhantes para que sejam feitos estudos comparativos ou mesmo quando o caso é revelador, ou seja, quando ele permite o acesso a informações não facilmente disponíveis. Para encerrar, Remeneyi *et al.* (2002) observam que no âmbito dos negócios empresariais, o estudo de caso se mostra facilmente direcionado à função de facilitar o aprendizado e discussão.

### **3.2 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa**

Para definição da unidade de análise deste estudo, buscou-se conhecer estratégias de atuação diferenciadas das cooperativas de crédito do Sicredi para atuar no mercado de *open banking*, cuja primeira etapa começou a ser implementada no Brasil em fevereiro de 2021, com foco nos grandes bancos.

Por tratar-se de um estudo exploratório, a pesquisa contou com uma amostragem não probabilística, que depende do julgamento do pesquisador ao invés do acaso (MALHOTRA, 2005). A definição dos sujeitos deu-se, portanto, pela técnica de amostragem por julgamento, que é uma forma de amostragem por conveniência em que os elementos da população são selecionados com base no julgamento do pesquisador (MALHOTRA, 2006).

Diante disso, após a pesquisadora obter informações gerais sobre as formas de atuação de cooperativas de crédito ligadas ao Sicredi frente ao cenário de *open banking*, selecionou-se a Sicredi Serrana, de Carlos Barbosa/RS, que há alguns anos vêm redesenhando sua estratégia de atuação junto ao público agro, visando seu fortalecimento e sustentabilidade em novos contextos concorrenciais. A escolha de uma cooperativa ligada ao Sicredi se justifica pelo fato de a autora trabalhar na referida instituição, dispondo de conhecimento específico sobre a instituição, fácil acesso às informações e confiança dos entrevistados, o que está de acordo com as orientações para a realização das pesquisas qualitativas (GIL, 1999).

Apesar de o estudo de caso não permitir generalizações, espera-se que essa pesquisa possa contribuir com outras cooperativas de crédito, que estejam repensando sua estratégia frente ao novo mercado que está se desenhando com a chegada do *open banking*, visando sua manutenção e sustentabilidade no mercado, tendo em vista os benefícios que estas empresas trazem para os associados e para a sociedade.

Pelo fato de a pesquisa analisar estratégias de criação de valor, foram entrevistados colaboradores de diversas unidades do Sicredi das mais diversas funções, para identificar e descrever as percepções dos agentes quanto aos desafios e oportunidades do *open banking* e às estratégias de atuação do Sicredi frente a esse novo cenário: assessores, analistas, consultores, gerentes, diretores, que são os sujeitos da pesquisa. Eisenhardt e Graebner (2007) destacam que os sujeitos da pesquisa podem incluir atores organizacionais de diferentes níveis hierárquicos, áreas funcionais, grupos e localidades. O roteiro de questões dessas entrevistas encontra-se no APÊNDICE A.

Para verificar a percepção dos associados quanto às ações que vêm sendo realizadas pela cooperativa, também seriam realizadas entrevistas com este público. A visita *in loco* permitiria também observações da propriedade rural e

das atividades ali desenvolvidas. Essas informações seriam interessantes especialmente ao considerarmos a relevância do público Agro para o Sicredi, e sua preferência pelo contato presencial, que oferece mais sintonia e empatia entre as partes. Porém, em decorrência das medidas de distanciamento social impostas para mitigar o avanço da Covid-19, esta etapa da pesquisa se mostrou inviável. Diante disso, em uma segunda etapa do trabalho, para buscar compreender o panorama da realidade do público agro, foram analisados os dados de uma pesquisa realizada previamente pela Sicredi Serrana entre dezembro/2019 e janeiro/2020 com associados do segmento agro. O roteiro de questões utilizado pela Cooperativa Serrana encontra-se no ANEXO A.

A idealização, elaboração, aplicação da pesquisa e posterior análise dos dados foi realizada por colaboradores da própria Cooperativa junto aos associados do segmento agro, público-alvo do estudo.

### **3.3 Coleta de Dados**

A coleta de dados foi realizada através de pesquisa bibliográfica, análise documental e entrevistas estruturadas. A etapa exploratória deste trabalho dividiu-se em duas partes: na etapa I foi aplicado questionário estruturado para a coleta de dados primários e na etapa II foram tabulados e analisados os dados secundários de uma entrevista realizada previamente com os associados da SICREDI Serrana/RS.

#### **3.3.1 Etapa I da pesquisa: entrevistas com colaboradores do Sicredi**

Para esta etapa, optou-se pela utilização de questionário estruturado, através da ferramenta *Google Forms*<sup>®</sup>, mediante envio do link da pesquisa por e-mail, após convite individual e aceite dos respondentes. Essas premissas estão de acordo com as orientações de Godoi, Mattos e Gama (2010) (Quadro 1).

**Quadro 1.** Etapas das entrevistas realizadas com os agentes bancários no estudo de caso quanto à cocriação de valor pelo SICREDI.

Etapa	Orientação	Crerios
1	Definição das perguntas	As perguntas foram criadas para identificar a percepção dos entrevistados quanto a 3 aspectos: <i>open banking</i> , cocriação de valor, segmento agro.
2	Identificação dos entrevistados que podem melhor responder a essas perguntas;	As perguntas foram aplicadas a vários cargos de profissionais do Sicredi, visando capturar as opiniões de posições diferentes da empresa.
3	Determinar o tipo de entrevista que é mais prático (presencial, telefone, vídeo chamada);	Foi aplicado questionário de forma on-line ( <i>Google Forms</i> ®), já que a realização de pesquisa presencial foi descartada em função da pandemia da Covid-19.
4	use procedimentos de registro adequados durante a condução das entrevistas;	O <i>Google Forms</i> ® permite o controle das respostas e exportação das informações para o Excel, tornando o processo bastante prático.
5	use um protocolo ou um guia para a entrevista;	
6	defina as perguntas e os procedimentos da entrevista por meio de um teste piloto;	A primeira versão do questionário foi submetida a um grupo de 6 (seis) especialistas, que sugeriram ajustes para melhor compreensão por parte dos respondentes. As alterações recomendadas foram feitas e o questionário enviado aos respondentes já contempla as alterações sugeridas.
7	determine o local para conduzir a entrevista.	A pesquisa foi disparada através de e-mail, com o link que levava ao <i>Google Forms</i> ®.

**Fonte:** Etapas das entrevistas semiestruturadas, adaptado de Creswell (2014).

Para a análise qualitativa das respostas dos entrevistados foram utilizados os métodos de Mineração de texto, análise de frequência e análise de sentimentos. Todas as análises foram realizadas através dos pacotes de funções "tm", *Text Mining* (Feinerer, 2008) e "quanteda", Quantitative Analysis of Textual Data (Benoit *et al.*, 2018).

Para verificar quais são os termos mais frequentes nas respostas dos entrevistados, inicialmente, executou-se a limpeza e padronização dos textos das respostas, utilizando as *stopwords* (palavras que podem ser consideradas irrelevantes para o conjunto de resultados) da biblioteca "TM" com a função "removeWords" (pacote "tm").

Após, para a análise de sentimentos, todas as palavras de cada resposta foram classificadas como positivas ou negativas de acordo com as listas de lexicon de sentimentos da Linguateca (Disponível em: <http://www.linguateca.pt/Repositorio/ReLi/>) e do Kaggle (Disponível em: <https://www.kaggle.com/ratman/sentiment-lexicons-for-81-languages/data>).

Para cada resposta, o número de termos positivos e negativos foi contabilizado e, após, foi calculado um escore (diferença entre o número de termos positivos e negativos). Além disso, as respostas foram agrupadas com base na sua associação com os termos mais frequentemente encontrados e para cada agrupamento, um escore de polaridade de sentimento (positivo ou negativo) foi calculado. Esse cálculo é a razão entre o número de termos positivos e o número total de termos (positivos e negativos). Escores acima de 0,5 (ou 50%) indicam sentimento positivo e, abaixo deste valor, indicam sentimento negativo.

Conforme cada tipo de resposta, foram realizadas as análises de sentimento ou análise de frequência dos resultados das entrevistas (Quadro 2).

**Quadro 2.** Indicação do método utilizado para análise das perguntas e o objetivo.

Pergunta	Método utilizado	Objetivo
6. Você considera o <i>open banking</i> uma ameaça ou uma oportunidade para as cooperativas de crédito? (Bloco: <i>Open banking</i> )	Análise exploratória de frequência	Verificar a frequência de cada resposta: detectar padrões.
7. Justifique a resposta anterior (Bloco: <i>Open banking</i> )	Análise sentimentos	Identificação dos termos mais frequentes a partir de uma mineração de texto, para verificar se o sentimento é mais positivo ou negativo em relação à pergunta em questão.
8. Na sua opinião, o Sicredi está se preparando para atuar de forma competitiva no mercado de <i>open banking</i> ? (Bloco: <i>Open banking</i> )	Análise exploratória de frequência	Verificar a frequência de cada resposta: detectar padrões.
9. A sua cooperativa está desenvolvendo alguma ação específica ou atuando de forma diferenciada visando se preparar para o <i>open banking</i> (considere ações de negócio, não de tecnologia)? (Bloco: <i>Open banking</i> )	Análise exploratória de frequência	Verificar a frequência de cada resposta: detectar padrões.
14. O Sicredi adotou a estratégia de manter a expansão também através de agências físicas, apesar da necessidade de melhorar a eficiência. Na sua opinião, quais as vantagens e/ou desvantagens desse modelo de atuação? (Bloco: Cocriação de valor)	Análise sentimentos	Identificação dos termos mais frequentes a partir de uma mineração de texto, para verificar se o sentimento é mais positivo ou negativo em relação à pergunta em questão.
15. Na sua opinião, qual a importância dos itens abaixo para os associados Agro do Sicredi?  - Outros produtos e serviços, além dos financeiros; - Agência física; - Agência específica para o Agro;	Análise exploratória de frequência	Verificar a frequência de cada resposta: detectar padrões.

- Receber o Sicredi na propriedade; - Linhas de financiamento com taxas baixas; - Horário de atendimento diferenciado; - Palestras e cursos promovidos pelo Sicredi; - Educação financeira promovida pelo Sicredi. (Bloco: Segmento Agro)		
17. Na sua opinião, como o Sicredi pode melhorar no atendimento ao produtor rural (presente e futuro)? Selecione 5 alternativas: (Bloco: Segmento Agro)	Análise exploratória de frequência	Verificar a frequência de cada resposta: detectar padrões.

### 3.3.2 Etapa II da pesquisa: análise dos resultados de pesquisa realizada junto aos associados agro pela Sicredi Serrana

Assim como ocorreu na análise dos dados primários, os resultados da etapa II também foram analisados por Mineração de Texto realizada pelo pacote “tm” também no software RStudio Desktop 1.4.1103. No quadro abaixo, podem ser verificadas as questões, o método utilizado e o objetivo das análises das entrevistas (Quadro 3).

**Quadro 3:** Perguntas x método utilizado na análise e objetivo.

Pergunta	Método	Objetivo
1. Como você enxerga o modelo que o Sicredi vem trabalhando no meio rural?	Análise sentimentos	Identificação dos termos mais frequentes a partir de uma mineração de texto, para verificar se o sentimento é mais positivo ou negativo em relação à pergunta em questão.
2. Quais as principais dificuldades na sua atividade? Cite duas, e como o Sicredi poderia contribuir com essas dificuldades?	Análise exploratória de frequência	Verificar a frequência de cada resposta: detectar padrões.
3. Em que o Sicredi pode melhorar para atender o produtor rural? (presente e futuro).	Análise exploratória de frequência	Verificar a frequência de cada resposta: detectar padrões.
4. Se o Sicredi criasse um aplicativo buscando resolver problemas do agro, o que poderia ter nesse aplicativo que seria importante para a sua atividade? Você veria valor no aplicativo? Você utilizaria?	Análise exploratória de frequência	Verificar a frequência de cada resposta: detectar padrões.

Para relacionar a idade com a disposição de os usuários utilizarem aplicativos foi aplicada uma ANOVA, também no RStudio Desktop 1.4.1103. Em todas as análises, foi considerado um nível de significância <0,05.

### **3.4 Procedimentos éticos relacionados à pesquisa**

Para a etapa I dessa pesquisa, juntamente com o link do questionário enviado por e-mail para coleta de dados, constava o TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE B). O termo contextualizou a pesquisa e o compromisso de não identificação dos participantes.

## 4. RESULTADOS

### 4.1 Etapa I

Das 102 pessoas que responderam à pesquisa, 43% eram assessores, 33% analistas e 24% gerentes. A maioria possui de 31 a 40 anos (52% dos respondentes), sendo que 30% têm idade igual ou superior a 41 anos (Tabela 1).

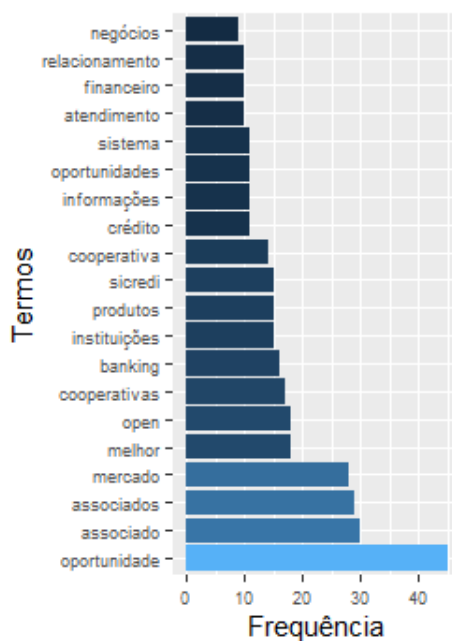
**Tabela 1.** Tempo de atuação no sistema bancário e no Sicredi dos entrevistados.

<b>Tempo de atuação</b>	<b>No sistema bancário</b>	<b>No Sicredi</b>
Até 5 anos	16%	20%
De 6 a 10 anos	20%	35%
De 11 a 15 anos	32%	16%
De 16 a 20 anos	16%	20%
Acima 21 anos	16%	9%

Em relação ao *open banking*, 93,1% dos entrevistados consideram o mercado de *open banking* como uma oportunidade para o Sicredi. Dos respondentes, 58,8% acreditam que o Sicredi está se preparando para atuar de forma competitiva no mercado de *open banking*, enquanto 30,4% não sabem e 10,8% pensam que o Sicredi não está se preparando. Especificamente sobre a cooperativa em que atuam, 57,8% consideram que essa está desenvolvendo alguma ação específica ou atuando de maneira diferenciada visando o mercado *open banking*; enquanto 42,2% responderam que a cooperativa não está se preparando para esse mercado.

Em relação ao *open banking* ser considerado ameaça ou oportunidade, o número de termos positivos foi maior do que o número de termos negativos, destacando principalmente o termo oportunidade em relação ao *open banking* (Figura 1).





**Figura 1.** Termos mais frequentes utilizados por agentes do SICREDI para descrever sua percepção em relação ao *open banking* para o SICREDI, se o consideram uma oportunidade ou ameaça.

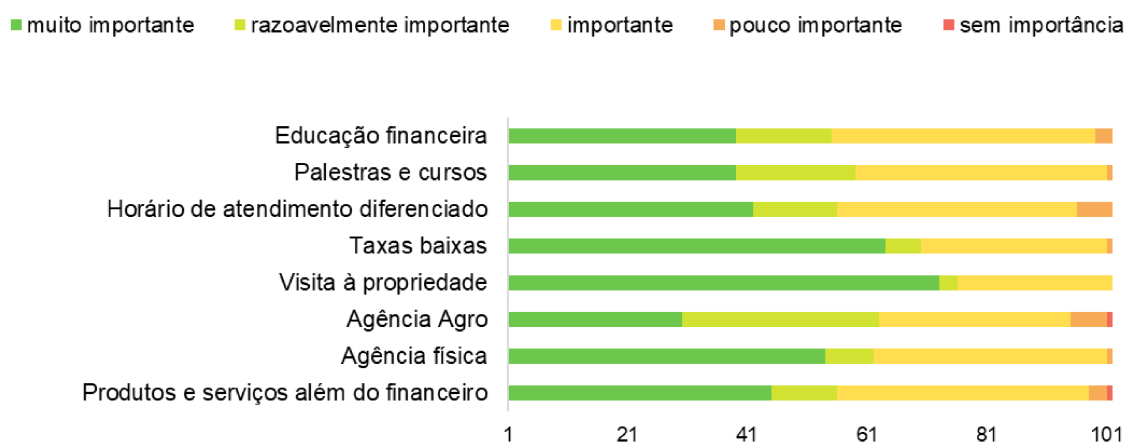
Quanto à percepção dos entrevistados em relação a estratégia do Sicredi de manter a expansão das agências físicas, 99 dos 102 entrevistados responderam e os termos mais frequentes utilizados nas respostas podem ser verificados na tabela abaixo (Tabela 2):

**Tabela 2.** Termos mais frequentes utilizados por agentes do Sicredi para descrever a estratégia de expansão das agências físicas por essa instituição.

Termos	N
Associado(s)	46
Vantagem(s)	39
Relacionamento	31
Sicredi	23
Agências	20
Atendimento	17
Pessoas	17
Custo	16

Para a maioria dos entrevistados, todos os itens indicados para melhorar o atendimento ao produtor rural foram classificados como “muito importante” ou “razoavelmente importante”, mas os que foram considerados muito importantes

pelo maior número de entrevistados (>50% das respostas) foram “linhas de crédito com taxas baixas”, “visita a propriedade” e “agência física” (Figura 2).



**Figura 2.** Importância de produtos e serviços voltados ao associado relacionados ao agronegócio do Sicredi de acordo com os entrevistados.

A escala varia de verde (muito importante) à vermelho (sem importância). Números horizontais indicam quantidade de respostas.

Sobre melhorias no atendimento ao produtor rural, o atendimento personalizado para o setor Agro foi o item mais destacado (92%), seguido de visitas às propriedades (78%), novas linhas de financiamento (60%), assessoria técnica (57%) e promoção de cursos e palestras técnicas (55%) (Tabela 3).

**Tabela 3.** Principais melhorias no atendimento ao produtor rural citadas pelos entrevistados.

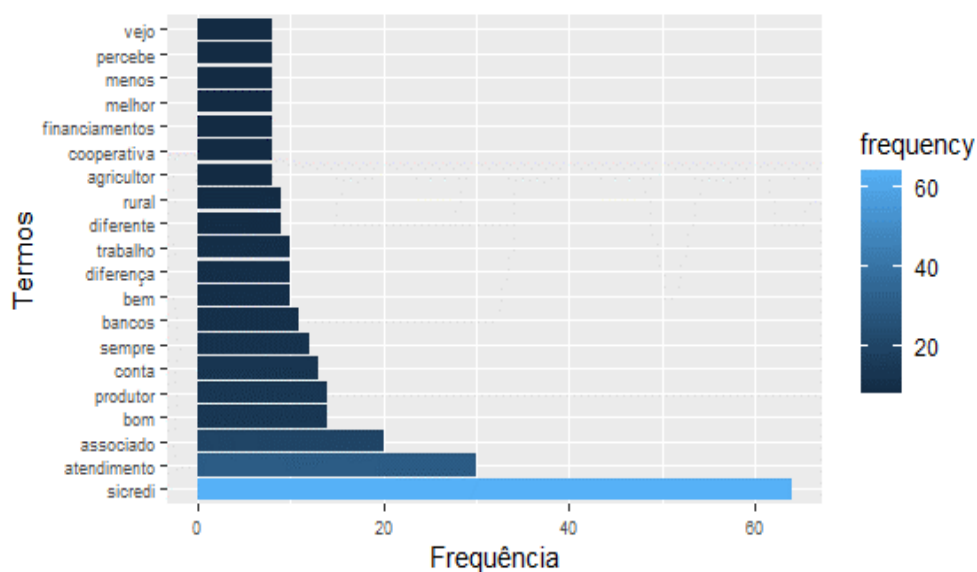
Item	N	Frequência
Atendimento personalizado no Agro	94	0.92
Visitas às propriedades	80	0.78
Novas linhas de financiamento	61	0.60
Assessoramento técnico	58	0.57
Cursos e palestras técnicas	56	0.55
Atendimento presencial	48	0.47
Taxas de juros baixas	45	0.44
Atendimento digital	37	0.36

Em relação a como o Sicredi pode melhorar no atendimento ao produtor rural também foi citado pelos entrevistados: agências exclusivas; canal de pesquisa sobre necessidades e carências que esse público quer receber; desenvolvimento de aplicativos e metodologias para auxiliar a vida financeira e gerenciamento do produtor rural; parceria com outras entidades ou cooperativas agro; fontes alternativas para este público, como alternativa para escassez de

poupança e baixa liquidez no atual cenário; gestão financeira da cultura; modelo “Fisital”<sup>1</sup>; mostrar a diferença/força entre o cooperativismo no mercado financeiro; novas soluções tecnológicas que proporcionem novas experiências (e.g., aplicativos); parcerias com toda a cadeia; recursos de Crédito Rural: custeio e investimento; simplificação dos processos de Crédito Rural.

## 4.2 Etapa II

Foi realizada análise de sentimentos para as respostas à pergunta: ‘Como você enxerga o modelo que o Sicredi vem trabalhando no meio rural?’. Na figura abaixo, pode ser verificado o resultado da associação de cada resposta com os termos mais frequentes que apareceram em todas as respostas: sendo que as palavras Sicredi, atendimento e produtor apareceram mais vezes no conjunto de respostas da pesquisa:



**Figura 3.** Frequência dos termos que mais aparecem nas respostas à pergunta ‘Como você enxerga o modelo que o Sicredi vem trabalhando no meio rural?’.

Em relação à segunda pergunta da pesquisa: ‘Quais as principais dificuldades na sua atividade? Cite duas, e como o Sicredi poderia contribuir com essas dificuldades?’, como pode ser observado abaixo, as três principais

<sup>1</sup> Atendimento ao associado através de canais físicos e digitais, ficando a critério dele definir como quer ser atendido.

dificuldades mencionadas pelos associados foram: preço de venda ou lucro, mão-de-obra qualificada e clima e/ou pragas.

**Tabela 4.** Principais dificuldades mencionadas pelos associados do SICREDI entrevistados.

<b>Dificuldades</b>	<b>N</b>	<b>Frequência (%)</b>
Preço de venda ou lucro	177	23,0
Mão-de-obra qualificada	151	19,6
Clima e/ou pragas	145	18,8
Infraestrutura e/ou maquinário	94	12,2
Custo de produção e insumos	86	11,2
Não respondeu	59	7,7
Escoamento da produção: estradas	16	2,1
Subsídios governamentais	15	1,9
Informação e/ou conhecimento técnico	14	1,8
Apoio e/ou união das cooperativas	11	1,4
Manejo e/ou gerenciamento da propriedade	2	0,3

Os entrevistados também informaram como o Sicredi poderia contribuir para minimizar esses desafios (Tabela 5).

**Tabela 5.** Respostas dos associados agro sobre qual poderia ser a contribuição do Sicredi para minimizar as dificuldades encontradas na atividade.

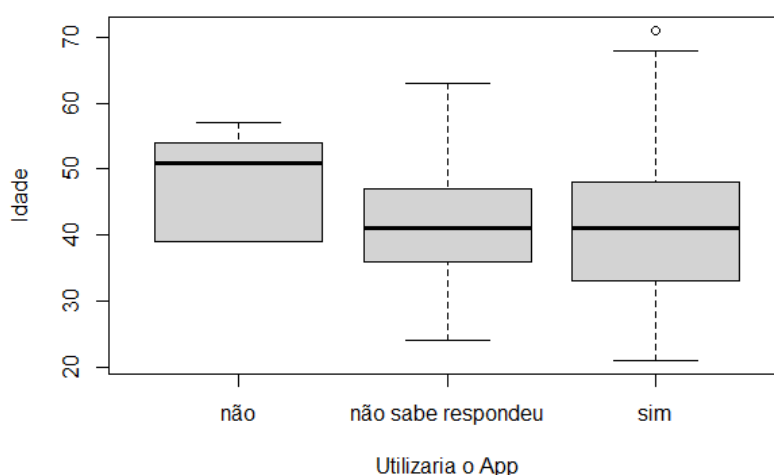
<b>Contribuição Sicredi</b>	<b>N</b>	<b>Frequência (%)</b>
<b>Crédito e financiamento com juros baixos</b>	251	32,6
<b>Seguro com maior cobertura</b>	202	26,2
<b>Não sabe ou não respondeu</b>	122	15,8
<b>Assistência gerencial e/ou administrativa</b>	57	7,4
<b>Promoção de palestras e cursos técnicos e/ou de gestão financeira</b>	37	4,8
<b>Assistência técnica</b>	31	4,0
<b>Apoio para contratação de mão-de-obra</b>	30	3,9
<b>Parcerias para elevar preço de venda</b>	18	2,3
<b>Diminuição da burocracia</b>	14	1,8
<b>Parcerias para diminuir preço de insumos</b>	8	1,0

Em relação a outras ações que o Sicredi poderia estabelecer para melhorar a relação e o suporte aos associados do Agro, os entrevistados listaram suas sugestões (Tabela 6).

**Tabela 6.** Sugestões dos entrevistados de ações que o Sicredi pode fazer para melhorar o atendimento ao produtor rural.

Sugestões de melhorias para o Sicredi	N	Frequência (%)
Linhas de crédito, capital de giro, custeio e financiamentos	182	23,6
Redução das taxas de juros	109	14,2
Satisfeito, não sabe ou não respondeu	105	13,6
Divulgação de novas tecnologias, avanços e oportunidades de mercado	100	13,0
Atendimento presencial e/ou na propriedade	93	12,1
Aspecto consultivo, administrativo e/ou técnico	74	9,6
Criação de unidade/agência na cidade e/ou voltada ao agronegócio	22	2,9
Promoção de cursos e palestras	18	2,3
Maior agilidade e/ou menor burocracia	15	1,9
Poupança automática e com maior rentabilidade	13	1,7
Expansão de seguros agrícolas	13	1,7
Facilitação do acesso a tecnologias	12	1,6
Apoio na comercialização dos produtos	9	1,2
Horários de atendimento diferenciados	5	0,6

Em relação ao uso de aplicativos para dispositivos móveis 78 respondentes (66%) responderam que utilizariam o aplicativo; 5,5% responderam que não utilizariam e 28,4% não soube responder se utilizaria ou não respondeu. Neste ponto, também foi testada a seguinte hipótese: os produtores mais jovens estariam mais inclinados a utilizar o app? A hipótese se confirmou ( $P < 0.05$ ): 41 anos é a média de idade dos produtores que utilizariam o app, e 47 anos é a média de dos produtores que não usariam aplicativos (Figura 3).



**Figura 4.** Resultado da ANOVA para validar a hipótese da influência da idade na utilização ou não do aplicativo por associados do SICREDI.

Aprofundando a questão do uso de aplicativos pelos associados, eles também destacaram os itens de maior utilidade para o setor agro, conforme sua percepção (Tabela 7).

**Tabela 7.** Função de interesse em aplicativos para aparelhos móveis para o setor do agro?

<b>Função de interesse</b>	<b>N</b>	<b>Frequência (%)</b>
Informação e ferramentas de suporte técnico	274	35,6
Informação sobre mercado	237	30,8
Informação sobre financiamentos, oportunidades e simulações	107	13,9
Não sabe ou não respondeu	48	6,2
Gerenciamento da conta, transações e contratações	38	4,9
Ferramenta para emissão de notas e boletos e para rastreabilidade	29	3,8
Espaço para anúncios e chat	21	2,7
Planilha de controle e gestão	10	1,3
Notícias sobre os eventos da cooperativa	6	0,8

Os associados mencionaram com mais frequência que gostariam que o aplicativo tivesse informações e ferramentas de suporte técnico/relacionados à agronomia, como época de colheita, insumos que devem ser utilizados (cálculo de agrotóxicos) e previsão meteorológica. Neste sentido, referiram também que gostariam de ter acesso a um profissional técnico ou agrônomo à disposição para esclarecer suas dúvidas. O segundo ponto mais citado foi a necessidade de o aplicativo apresentar informações de mercado como tabela de preços dos produtos, preços dos insumos, cotação do dólar.

## 5. DISCUSSÃO

### 5.1 Discussão geral

Com a análise dos questionários e dados secundários coletados, foi possível analisar as percepções dos agentes do SICREDI sobre *open banking* e as percepções e estratégias da SICREDI Serrana/RS em relação aos novos desafios, esta que é uma das unidades que mais investe em cocriação de valor.

Atualmente, o sistema Sicredi é formado por 108 (cento e oito) cooperativas espalhadas por 22 (vinte e dois) estados do Brasil, vinculadas a 5 (cinco) diferentes Centrais e a pesquisa foi aplicada aos colaboradores que trabalham nessas empresas. As cooperativas, através de suas agências, são responsáveis pelo atendimento aos associados, o que demonstra sua importância para o cooperativismo de crédito.

Responderam ao questionário colaboradores de 56 (cinquenta e seis) cooperativas do Sicredi. Considerando a distribuição por Central, temos 6 (seis) colaboradores pertencentes à Central Brasil Central, 9 (nove) à Central Centro Norte, 21 (vinte e um) à Central PR/SP/RJ e 66 (sessenta e seis) à Central Sul/Sudeste. As pessoas que participaram da pesquisa estão vinculadas aos principais cargos de atendimento ao associado e aos executores diretos das estratégias da Cooperativa e do Sicredi. Assim, foi possível identificar não apenas as possibilidades de agregação de valor ao associado de cooperativa de crédito com a implantação do *open banking*, mas também como os colaboradores percebem e compreendem as novas diretrizes.

De forma geral, os colaboradores das Cooperativas enxergam o *open banking* como uma oportunidade para o Sicredi, porém, o que chamou atenção, foi o desconhecimento sobre se sua cooperativa está ou não atuando de forma diferenciada visando se preparar para o *open banking*. Ou seja, mesmo que a estratégia do Sicredi já seja a de priorizar o atendimento e relacionamento com os associados, é importante reforçar com os colaboradores de todo o sistema os impactos que o novo mercado traz para o sistema bancário tradicional, inclusive, para as cooperativas de crédito.

Outra pesquisa também identificou que 45% dos executivos veem essas mudanças como uma oportunidade. Destes, 79% dizem que as mudanças os

ajudarão a alcançar uma diferenciação sustentável e vantagem competitiva com benefícios em várias dimensões, sendo lucratividade, inovação e acesso aos mercados as três principais áreas em que a mudança no modelo de negócio poderá gerar vantagens (Diamond *et al.*, 2019). Pelo porte, de acordo com a legislação, o Sicredi não listava dentre as instituições financeiras obrigadas a ingressar na fase I do *open banking*, que começou em 01/02/2021. Porém, tendo em vista a importância estratégica do assunto, o Sicredi optou por entrar neste novo mercado logo que possível, o que indica essa instituição também percebe essas oportunidades.

Por outro lado, as instituições bancárias deixam de ser vistas somente como uma empresa que oferece soluções financeiras. Elas passam a oferecer produtos e serviços visando atender as necessidades dos clientes/associados de forma completa, seja para sua atividade econômica, seja para sua vida pessoal. Portanto, as instituições financeiras tradicionais precisam repensar seu modelo de negócio, pois, seus concorrentes estão mudando de perfil: grandes varejistas já estão comprando *fintechs* para entrar no mercado financeiro. Com a grande quantidade de informações que elas detêm de seus clientes, seu próximo passo será oferecer soluções financeiras para este público.

Assim, os bancos precisam compreender que a concorrência não virá somente das instituições tradicionais ou de *startups* de *fintech* digital, mas também de algumas das empresas poderosas em outros setores (Diamond *et al.*, 2019). Portanto, o SICREDI e as demais instituições financeiras tradicionais devem analisar e incorporar em suas estratégias as ações de outras empresas relevantes, buscando a inovação tecnológica necessária para sobreviver ao novo cenário do *open banking*. Assim, as instituições financeiras precisam repensar sua cadeia de valor e investir massivamente em inovação, buscando gerar mais valor e prestar um melhor serviço para o usuário para sobreviver ao cenário de *open banking*. O usuário vai entender que pode ter à sua disposição melhores serviços financeiros, através de soluções personalizadas, adaptadas à sua necessidade e ao seu momento de vida. Se a instituição com a qual ele se relaciona não atender essa necessidade, ela será substituída.

Entretanto, o *open banking* pode representar ameaças a instituições financeiras que interpretarem erroneamente seu papel nesse cenário. Por exemplo, a seu critério, o banco pode somente atender a legislação, porém,



como ocorreu com diversos outros setores que já passaram pela digitalização, a competição vai aumentar e vai exigir mudanças de posicionamento das empresas, desde otimização e facilitação de processos até novos produtos e serviços, para as que pretendem se manter no mercado.

É importante mencionar também que durante muito tempo as instituições financeiras tradicionais detinham grande poder que provinha do banco de dados dos seus clientes e o *open banking* transfere a propriedade dos dados bancários para o cliente, levando a um empoderamento do consumidor e sendo este, o principal beneficiado por este processo de inovação a que está sendo submetido o sistema financeiro brasileiro. Ainda, de acordo com Rachunathan e Maiya (2017), se houver uma coisa valiosa que os bancos possuem sobre o cliente, são seus dados. Nem tudo que é útil para o cliente pode ser construído pelo banco. Outra ameaça deste processo é o risco ao qual os dados dos clientes serão submetidos, principalmente relacionados a fraudes e golpes. As implementações tecnológicas deverão garantir a segurança do modelo de compartilhamento de dados, caso contrário, o consumidor não irá aderir ao *open banking*.

No contexto abordado por esta pesquisa o maior ganho que o *open banking* trará, será para o consumidor: mediante sua autorização, será feito o compartilhamento de dados com outras instituições financeiras e, a partir daí o cliente poderá comparar desde o preço até o produto ou serviço oferecido por estas empresas. No mercado brasileiro, que é altamente concentrado em poucos bancos, além do aumento de concorrência, os novos modelos de negócios serão construídos para melhorar cada vez mais a experiência do cliente e para isso, a empresa precisa definir a estratégia e compartilhá-la em todas as esferas.

Dos colaboradores entrevistados, pouco mais de metade acredita que o Sicredi como um todo ou a sua cooperativa, especificamente, esteja se preparando adequadamente para o *open banking* (a pergunta não englobava tecnologia diretamente). E isso pode ser considerada uma ameaça para o Sicredi, pois demonstra que a estratégia da empresa não foi adequadamente compartilhada com todos os colaboradores.

O Sicredi tem procurado se diferenciar das demais instituições, abrindo agências físicas, porque considera o atendimento presencial um diferencial: a proximidade física com o associado faz parte da estratégia do cooperativismo de

crédito. Na verdade, o Sicredi procura atender o associado de acordo com sua preferência: canal digital, presencial ou de maneira “fisital” que é o atendimento misto: digital e presencial. Porém, a agência não é mais utilizada para o pagamento de contas, ela se transformou em um local de consultoria e que também pode se beneficiar da estrutura como para a realização de uma reunião.

Em notícia divulgada recentemente pela Folha de São Paulo, GARCIA (2021) menciona que na contramão dos bancos tradicionais, realmente as cooperativas de crédito ampliaram suas estruturas e alcançaram as maiores instituições financeiras em número de agências com o objetivo de aumentar a capilaridade do modelo e manter a proximidade com o cliente.

Portanto, o custo de abertura de novas agências, um dos motivos para a redução de agências pelos grandes bancos, é absorvido por mais negócios realizados com os já associados e com a prospecção de novos associados que muitas vezes têm buscado alternativas à obrigatoriedade de atendimento digital, na busca sempre por aumentar a criação de valor ao associado. Essa busca constante pelo aperfeiçoamento e pela evolução nos processos se traduz em números: em 2020, em meio à pandemia de Covid-19 a carteira de crédito do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC) cresceu 36,57%, frente a 18,04% quando considerado o Sistema Financeiro Nacional (FGCOOP, 2020). No ano de 2019 a evolução do saldo das operações de crédito do SNCC apresentou sinais de estabilização, mantendo-se em nível de expansão cinco vezes superior ao do SFN (25% a.a. ante 5% a.a.), refletindo o dinamismo das carteiras das pequenas e médias empresas e das pessoas físicas, em especial, os produtores rurais, que compõem a maior parte da carteira de crédito das cooperativas (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2020d).

O Sicredi reconhece a importância do novo modelo de mercado trazido pelo *open banking* e a pesquisa desenvolvida também buscou identificar percepções dos colaboradores da empresa em relação ao segmento agro, que está vinculado às origens do Sicredi: foi para atender um grupo de colonos que, em 1902, foi fundada pelo Padre Teodor Amstad a primeira cooperativa de crédito da América Latina: a Sicredi Pioneira. E este público continuou sendo o responsável pela formação de muitas outras cooperativas do Sicredi, no decorrer dos anos. Atualmente, o Sicredi é a segunda instituição financeira que mais

concede crédito rural no Brasil atendendo, prioritariamente, agricultores familiares.

Quando questionados a respeito da importância de produtos e serviços voltados ao agro do Sicredi, um dos itens considerados muito importantes pela maioria dos entrevistados foi linhas de crédito com taxas baixas. Na década de 90, diante de movimentos dos trabalhadores rurais e de outros agentes para que existisse uma política pública voltada a atender especificamente o agricultor rural, surge o Pronaf – Programa de Fortalecimento da Agricultura Familiar, em 1996, que tinha como objetivo a inclusão econômica, social e política dos agricultores familiares (SCHNEIDER *et al.*, 2004; MATTEI, 2005).

O crédito realizado através do Pronaf, sempre com taxas de juros mais baixas se comparadas às dos demais programas de crédito rural, serviu como um estímulo para a permanência do produtor familiar no campo, mediante o financiamento de custeio da safra e de investimento para a aquisição de máquinas e equipamentos necessários para o plantio. Com recursos para realizar o plantio da safra, o produtor familiar passou a ter a possibilidade de realizar o pagamento do financiamento por meio da renda obtida de sua própria produção (GRISA; SCHNEIDER, 2014; MATTEI, 2014b). O Sicredi é a instituição financeira que mais repassa recursos de investimento do BNDES para o Pronaf, e deve continuar com esta estratégia, de acordo com o resultado da pesquisa.

Ser atendido por alguém que conhece a atividade que o associado desempenha, que pergunta como está a lavoura ou a criação de aves, que fala da previsão de estiagem ou de chuva excessiva gera empatia e identificação entre as partes além gerar confiança nas propostas e sugestões dadas. E é nisso que os respondentes da pesquisa acreditam: na importância do atendimento personalizado e diferenciado para este público de associados, que gera maior fidelidade como consequência. As visitas às propriedades seguem este mesmo raciocínio: a preferência deste público pelo relacionamento próximo e atencioso.

Dentre as linhas de financiamento relacionadas ao pequeno produtor e que o Sicredi não disponibiliza, pode ser mencionado o Fundo de Terras, direcionado à aquisição de imóveis rurais. A questão é que a Lei só permite o repasse desses recursos através de bancos oficiais, porém já está em tramitação um Projeto de Lei para que outras instituições financeiras, dentre elas, as cooperativas de crédito, possam repassar recursos deste fundo, o que atenderia uma das

demandas dos associados que solicitaram novas linhas de crédito, inclusive para aquisição de terras.

A assistência técnica, principalmente para o pequeno produtor rural também é importante, pois os métodos e práticas evoluem, novas tecnologias são incorporadas e são esses profissionais que auxiliam os agricultores nessa transição. A conservação do meio ambiente nas propriedades rurais também é incentivada pela assistência técnica. Geralmente este serviço é prestado por entidades oficiais como EMATER, EPAGRI, EMPAER. Porém, nem sempre essas empresas dispõem de profissionais suficientes para atender adequadamente a demanda de todos os produtores rurais. E é aqui que o Sicredi pode se diferenciar oferecendo aos associados o serviço de elaboração de projeto técnico até o acompanhamento da atividade *in loco*. Isso conjugado com a promoção de cursos e palestras técnicas, que visam ensinar novos métodos de manejo, de uso adequado das tecnologias, até mesmo de descarte das embalagens de agrotóxicos, gera um ciclo virtuoso que trará resultados para o produtor rural e para a comunidade como um todo.

Estes resultados obtidos nas entrevistas com os colaboradores do Sicredi estão muito conectados com a análise das respostas dos associados (etapa II da pesquisa). Os associados têm um sentimento muito positivo em relação ao Sicredi. Eles realmente entendem a forma diferenciada com a qual o Sicredi opera e que gera impacto positivo na sua atividade.

Esses clientes enfrentam diversos desafios. Dentre eles o preço de venda é uma das principais dificuldades enfrentadas pelo produtor rural. Os produtores menores, sem grandes quantidades de produto para negociar, acabam tendo que se sujeitar aos preços oferecidos, sob pena de não venderem sua produção. Aqui as cooperativas agropecuárias cumprem um papel importante, ao adquirir o produto de seus sócios e depois vendê-los, em quantidade, conseguindo negociar melhores preços e negociações.

A falta de mão-de-obra qualificada também é uma dor dos produtores rurais. Em momentos chave da exploração agropecuária, somente a mão-de-obra familiar não dá conta do trabalho (principalmente com as famílias tendo cada vez menos filhos) e por esta razão, é necessário contratar profissionais temporários, para a realização da colheita da produção, por exemplo. Só que encontrar esses profissionais têm sido um problema.

No relatório Visão 2030, a EMBRAPA (2018) ressalta que a disponibilidade de mão-de-obra no campo continua em queda, decorrente também da busca por melhores oportunidades nas cidades, especialmente pela população mais jovem. A abertura de postos de trabalho com maior nível de qualificação continuará crescente, especialmente os atrelados à intensificação tecnológica. Só que para isso, o jovem precisa estar preparado: se ele migrar para a cidade sem qualificação, sua condição de vida não vai melhorar. Muito pelo contrário: no campo, pelo menos, ele possui alimentos, oriundos de sua produção. Na cidade, ele terá que pagar até pela comida.

Neste ponto, a tecnologia pode ser uma aliada para que os jovens permaneçam no campo. A participação dos filhos no processo de tomada de decisão, com relação ao que deve ser produzido e como, especialmente nas famílias de pequenos e médios produtores rurais, aliada à introdução de novas tecnologias na propriedade, são fatores importantes no processo de sucessão.

De acordo com pesquisa realizada por Faccin e Schmitd (2013) é insignificante a participação dos jovens pesquisados no gerenciamento da propriedade. Na quase totalidade das propriedades analisadas, a decisão sobre gerenciamento das atividades é feita pelos pais e a renda obtida vai para o caixa único da família. Além disso, a falta de autonomia gerencial e financeira é mais um fator que estimula os jovens a buscar emprego na cidade. O Sicredi, em parceria com outras entidades, pode promover cursos para disseminar a importância da sucessão familiar feita com antecedência, com organização, inclusive como um incentivo para a manutenção do jovem no campo.

A terceira maior dificuldade apontada pelos produtores entrevistados é o clima ou o enfrentamento de pragas que acometem sua produção. Para isso, existem *AgTechs* que oferecem aplicativos para acompanhar com mais precisão o comportamento do clima, permitindo ao produtor antecipar-se e não ter surpresas. Além disso, aqui também entra a importância da assistência técnica, pois, com as mudanças climáticas a cultura que sempre foi explorada na propriedade pode não ser mais adequada. Com orientação e informações, o produtor poderá tomar a melhor decisão. Como mencionado anteriormente, esta é uma oportunidade para o Sicredi agregar valor na sua relação com os associados, oferecendo consultoria técnica para os produtores rurais.

Na análise realizada na etapa II dessa pesquisa, ficou evidenciada a conexão entre os apontamentos realizados pelos colaboradores do Sicredi com as percepções dos produtores rurais: quanto às dificuldades, a necessidade de crédito e financiamentos com juros baixos, mencionados pelos produtores rurais foram também mencionados pelos colaboradores do Sicredi, conforme discorrido anteriormente.

Os produtores mencionaram também a necessidade de seguro com maior cobertura, já que as intempéries climáticas são o principal fator de perdas para o produtor rural, por isso a importância da contratação de seguro agrícola para a atividade. O governo federal possui diversos programas e instrumentos que estão à disposição dos produtores rurais para uma melhor gestão de risco na atividade: o Programa de Garantia da Atividade Agropecuária (Proagro), Programa de Subvenção ao Prêmio do Seguro Rural (PSR), Programa de Garantia de Preços para a Agricultura Familiar (PGPAF), dentre outros programas de financiamento com destinação específica para irrigação, armazenagem ou agricultura de baixo carbono. O Brasil conta também com o Zoneamento Agrícola de Risco Climático (ZARC) que indica o melhor intervalo de datas para o plantio de determinada cultura em cada município. Nem todas as culturas possuem indicação de plantio em todos os municípios, tendo em vista as características do clima, tipo de solo e o ciclo das cultivares (sementes).

Porém, de acordo com Souza e Assunção (2020) há evidências bem documentadas de que instrumentos de gestão inadequados e falhas no mercado de seguros rurais levam ao subinvestimento na agricultura e a uma produção menos eficiente. Os autores também mencionam que no Brasil, a maioria dos subsídios públicos na agricultura vão para o crédito rural, diferentemente do que acontece nos Estados Unidos, por exemplo, onde o governo subsidia os prêmios do seguro para reduzir o custo para os produtores e incentivá-los a segurar suas culturas. Além de eventos climáticos, o Programa de Cobertura Contra Quedas de Preço (*Price Loss Coverage – PLC*) norte americano oferece pagamento aos produtores quando o preço médio de um produto coberto for menor que o preço de referência. Detalhe importante: esse programa não gera custos para o produtor, bastando manter a propriedade adequada ambientalmente.

Ou seja, temos muitas oportunidades para evoluir o mercado de seguros agrícolas no Brasil e o MAPA (Ministério da Agricultura e Pecuária) já sugeriu

mudanças e através de um projeto piloto em 2020, com a participação do Sicredi, testou o modelo junto aos produtores rurais. A proposta é migrar o subsídio concedido para o Proagro, contratado juntamente com a operação de custeio para o PSR. O Sicredi possui um papel fundamental neste processo, pois participa ativamente das discussões junto ao Ministério, além de ser sempre consultado em relação às mudanças propostas, portanto, pode contribuir muito para que o Brasil migre para um modelo de seguro rural mais racional.

Quando questionados a respeito de como o Sicredi pode auxiliá-los, como pode melhorar o atendimento a este público, o ponto que mais foi mencionado pelos associados produtores rurais foi linhas de crédito, capital de giro, custeio e financiamentos: ou seja, como cooperativa de crédito, o Sicredi precisa atender de forma adequada a necessidade dos produtores quanto a crédito. É o crédito que viabiliza o plantio da lavoura, a criação do gado ou dos suínos e aves. Nem sempre o produtor dispõe de reservas que possam ser destinadas para a atividade agropecuária. É através dos financiamentos, também, que o produtor adquire novas máquinas e equipamentos que viabilizam um aumento de produtividade e conseqüentemente, maior receita.

Relacionado à necessidade de linhas de financiamento estão as taxas baixas de juros. Isso está diretamente ligado aos problemas que este segmento enfrenta na venda da sua produção, com preços baixos. Obviamente, se o fornecedor da matéria prima, aqui no caso o produtor rural, fosse mais bem remunerado, possivelmente a pressão por baixas taxas de juros não seria tão acentuada. Neste aspecto, ressalta-se a importância do trabalho próximo entre Sicredi e cooperativas de produção agropecuárias, já que estas buscam beneficiar os sócios com melhores preços de venda dos produtos, pois adquirem a pequena produção dos seus vários associados e possuem poder de barganha junto ao mercado, obtendo assim melhores preços de venda (e na aquisição de insumos). Quanto essa questão, um dos colaboradores do Sicredi que respondeu à pesquisa menciona: *“precisamos continuar nos antecipando na oferta de soluções que atendam às necessidades dos associados e reforçar parcerias estratégicas, como com as cooperativas de produção”*.

De forma geral, o governo federal vem diminuindo a quantidade de recursos destinadas para subvenção das taxas de juros para os produtores rurais, assim como vem ocorrendo em praticamente todos os setores, em função de pressão

orçamentária. O foco é atender com linhas subsidiadas os pequenos e médios produtores e o grande produtor, deve buscar alternativas de financiamento no mercado. Porém, mesmo os pequenos e médios produtores devem se preparar para uma mudança no comportamento do governo quanto aos subsídios, buscando apoio da assistência técnica para rentabilizar sua propriedade, diversificando as culturas exploradas ou adotando métodos alternativos de produção que agregam valor ao seu produto, como no caso dos orgânicos.

E é nessa direção que está indo o mercado consumidor. De acordo com relatório da Bateleur (2020) a tendência do consumo consciente, bem como a disponibilidade de novas tecnologias devem ajudar a impulsionar o movimento em direção a uma rastreabilidade total do que está indo para a mesa das famílias. E o Sicredi pode apoiar os produtores rurais neste processo, oferecendo ferramentas e treinamento para que sejam cumpridas essas exigências, o que vai agregar valor para a produção do associado e na relação da empresa com seu sócio. Um associado produtor rural entrevistado pela Sicredi Serrana corrobora: *“o Sicredi pode auxiliar com energia fotovoltaica, na emissão de notas fiscais eletrônicas, rastreabilidade, entre outros”*.

A adoção de novos modelos de produção está aliada diretamente à tecnologia. A agricultura digital, também chamada de 4.0 é composta por tecnologias já operacionais ou em desenvolvimento, como robótica, nanotecnologia, proteína sintética, agricultura celular, inteligência artificial, *blockchain* e aprendizado de máquina, que podem ter efeitos transformadores difundidos para um maior desenvolvimento da agricultura e dos ecossistemas agroalimentares (KLERKXA; ROSEB, 2020). A pesquisa ainda indica que os produtores rurais associados ao Sicredi estão abertos às mudanças que estão ocorrendo e que ainda estão por vir, porém, precisam de apoio inclusive para aprenderem a lidar com as novas tecnologias.

Bolfe e Massruhá (2020) por sua vez, destacam que o processo de transformação digital nas propriedades rurais não é mais uma opção, é um caminho necessário para tornar a agricultura brasileira mais competitiva e com maior agregação de valor. As redes sociais também desempenham seu papel neste cenário, gerando mais transparência e engajamento da sociedade e de organizações no desenvolvimento de uma agricultura sustentável, favorecendo a relação rural-urbano que possibilita a valorização da cultura regional e dos



produtos locais, auxiliando na manutenção da biodiversidade e apoiando o turismo rural.

Quanto à necessidade de agregação de valor aos produtos agrícolas, o relatório da EMBRAPA (2018) menciona que uma das alternativas é o seu uso em diferentes indústrias, como o químico e o farmacêutico. O açaí, por exemplo, está sendo utilizado para produção de cápsulas de antocianina com propriedades terapêuticas. Essas oportunidades, dentre outras, caracterizam a agregação de valor como uma megatendência para o futuro da agricultura brasileira. Isso independe do tamanho da propriedade explorada ou da classificação do produtor rural e o Sicredi tem a grande oportunidade de se diferenciar das demais instituições financeiras apoiando seus associados produtores rurais neste momento de transição muito importante para seu sucesso e permanência no campo.

Da parte dos produtores rurais, eles estão abertos à mudança. Ao analisar as suas respostas na etapa II da pesquisa, há uma boa aceitação na utilização de um aplicativo para dispositivos móveis. O Sicredi, pode encurtar distâncias e através deste aplicativo oferecer o suporte técnico que os produtores necessitam, com profissionais especializados disponíveis para esclarecer dúvidas ou até mesmo analisar uma foto da lavoura para identificar alguma praga. Além de disponibilizar informações de preços de insumos, de grãos e relativas ao clima. Isso está alinhado às opiniões de vários associados entrevistados pela Sicredi Serrana. Aqui destaca-se uma delas: *“o associado utilizaria o aplicativo e gostaria que através do app ele tivesse acesso à auxílio técnico e orientação de melhor tratamento para determinado período e cultura, dentre outros pontos”*.

Segundo estudo da ESALQ (2020), a atual pandemia do Covid-19 pode alterar potencialmente ainda mais os hábitos da sociedade, de modo a intensificar a preocupação e os esforços para atender a níveis de higiene e saúde pública conhecidos pela ciência, mas não priorizados até o presente. É destacado que os diferentes países deverão adotar protocolos de saúde mais robustos e, para além disso, precisam levantar a discussão mundial sobre a consistência dos sistemas de vigilância e controle de doenças, que atingem animais e humanos, para garantir a oferta e a segurança alimentar. Ainda, de acordo com EMBRAPA (2018) a sociedade terá preocupação crescente e

demandará das instituições públicas e de suas políticas, bem como do setor produtivo, atenção no desenvolvimento de sistemas de produção mais sustentáveis, diante da limitação de recursos naturais, especialmente água e solo, e da pressão mundial pela sustentabilidade em seus três aspectos (social, econômico e ambiental).

Portanto, percebe-se a necessidade de apoio aos produtores rurais para que eles estejam preparados para as mudanças estruturais que estão acontecendo e estão por vir na agropecuária. O Sicredi pode desempenhar um papel fundamental nesta transição, apoiando os produtores na adoção de novas tecnologias, inclusive ao ensiná-los como utilizar estas máquinas, equipamentos ou mesmo aplicativos. Somente com a união de várias empresas, do setor público e privado, é que poderemos preparar nossos agricultores, principalmente os pequenos e médios para que possam se manter produzindo e atendendo a demanda do novo mercado consumidor. São ações como essa que farão com que os associados do Sicredi continuem escolhendo essa instituição para contratação de produtos e serviços, mesmo com o advento do *open banking*.

Tanto os colaboradores do Sicredi, quanto os associados trouxeram essa visão nas respostas das pesquisas:

- Resposta de colaborador do Sicredi: *“precisamos estar disponíveis de forma física/digital o máximo possível, disponibilizar serviços não financeiros que agreguem ao negócio do associado e que gerem uma melhor experiência, promover encontros online com especialistas nas mais diversas culturas do segmento, promover a inserção de seus produtos/serviços no comércio local e promover a educação financeira principalmente para os pequenos produtores”*.

- Resposta de associado produtor rural: *“o Sicredi pode auxiliar através de financiamentos para aquisição das inovações, além de dar cursos também para a produção e manejo na atividade, para melhorar sempre mais a produção”*.

De acordo com Neves et al. (2020) a sustentabilidade deve ser o novo foco das cooperativas. Em relação à produção agrícola e pecuária essas organizações devem apoiar na organização dos agricultores, na manutenção dos pequenos agricultores nas cadeias produtivas, na educação e capacitação dos produtores para a sustentabilidade, na prestação de assistência técnica, na geração de empregos, além de fomentar a economia das cidades rurais e

continuar cuidando da sociedade. Esse é o papel das cooperativas no novo mundo.

## **5.2 Cooperativa Serrana – descrição e achados**

Como forma vincular os achados desta pesquisa com a prática, será apresentado o modelo de atuação de uma das cooperativas do sistema Sicredi, a Sicredi Serrana. A intenção com a exploração do *case* é que este sirva de modelo para outras cooperativas do Sicredi ou até mesmo de outros sistemas cooperativos, de como agregar valor na relação com o associado, não somente com produtos e serviços financeiros. Que a preocupação com o bem-estar do associado produtor rural e de sua família, a atenção verdadeira dada a este público – foco do *case* – e a implantação de soluções tecnológicas que melhorem sua produção e proporcionem maior qualidade de vida são fundamentais para o sucesso dos associados e evita o êxodo rural.

Esta cooperativa iniciou em 2016 a olhar de forma diferenciada para o agronegócio, através da segmentação da carteira. Os colaboradores que trabalham com agro, bem como os associados produtores rurais foram ouvidos, para entender suas dores e necessidades. Em paralelo, foi feita uma aproximação com as entidades de apoio ao agronegócio, como Sindicatos dos Trabalhadores Rurais, EMATER, prefeituras (Secretarias de Agricultura), técnicos agrícolas, engenheiros agrônomos autônomos, cooperativas de produção e demais parceiros envolvidos no meio, para buscar compreender a visão que tinham da Cooperativa: e o resultado foi que o Sicredi era muito demorado e burocrático, sem padronização de processos, nem de dossiês. Identificado isso, a Cooperativa priorizou a melhoria do processo interno visando a desburocratização e agilidade na liberação das operações, assim como a capacitação continuada de seus colaboradores.

Em paralelo a fase de melhoria na eficiência de processos, a cooperativa buscou aproximar e fortalecer as parcerias com entidades de apoio ao agro, também em 2016 foi realizado o primeiro encontro dos parceiros do agro, com organização e patrocínio do Sicredi, para construir em conjunto os próximos anos do agro na cooperativa. Foram realizadas palestras e debates, visando aproximação com este público. Em conjunto com a EMATER e Sindicato dos

Trabalhadores Rurais, foram oferecidos cursos de formação para os produtores rurais onde a cooperativa contribui com 80% dos valores das formações. Outro curso oferecido foi o de segurança no trabalho para operar com máquinas e equipamentos.

O Sicredi começou a fazer parte dos Conselhos de Agricultura de todos os municípios da região de atuação. A aproximação com as Prefeituras, que são responsáveis pela emissão dos licenciamentos ambientais, por exemplo, cujo prazo de emissão afeta diretamente no prazo de liberação das operações de crédito rural, foi fundamental para a satisfação do produtor rural, mantendo a segurança no processo de concessão de crédito e cumprimento das regras socioambientais.

Como a Cooperativa Sicredi Serrana possuía como objetivo promover impacto positivo em toda a cadeia do agronegócio, começou a se preocupar também com a sucessão familiar, em que os jovens costumavam deixar o campo e ir procurar emprego na cidade. O financiamento da reforma da moradia da família através do Sicredi, visando proporcionar melhoria na qualidade de vida no campo foi suficiente para manter muitos jovens na atividade agropecuária. Outro campo incentivado pela Cooperativa foi o turismo rural, buscando agregar renda para os produtores rurais associados ao Sicredi e a criação de uma linha com recursos próprios da cooperativa exclusiva para produtores rurais para a aquisição de área de terras, com prazo de até 15 anos, permitindo a ampliação da produtividade e evitando assim a venda de áreas para a formação de chácaras/sítios.

Estas ações, além de atuarem no bem-estar para a comunidade com um todo, também refletiram no crescimento da carteira de crédito rural da Cooperativa, que passou de R\$ 160 milhões liberados em 2015 para R\$ 728 milhões, em abril de 2021. Além disso, no contexto de *open banking*, a Cooperativa começou a se questionar o que fará o associado optar pelo Sicredi, num mercado aberto de crédito, mesmo que a taxa do Sicredi seja 0,5% (meio ponto percentual) superior à do concorrente? A busca por esta resposta motivou novas ações:

- Proporcionar uma experiência 'fisital' para os associados: atender adequadamente a expectativa do associado que busca tecnologia e dos que buscam atendimento nas agências;

- Piloto e depois oferecimento da solução da empresa Elysios, que é uma *startup* selecionada através da AgTech Garage de Piracicaba/SP, *hub* de inovação do Sicredi, que recebeu mentoria do Sicredi e que possui ótimas soluções voltadas ao agro familiar (pequeno produtor rural). O foco está na rastreabilidade de frutas, necessidade imposta pela regulação e pelo mercado e o Sicredi se dispôs a ajudar os produtores a atender essa exigência (190 produtores aproximadamente utilizando a solução, mais 5 técnicos);

- Realização de pesquisas com o público interno e externo visando identificar qual a real necessidade que precisa ser atendida e como o Sicredi pode contribuir. O objetivo é que o Sicredi não seja somente a instituição financeira do produtor rural, mas sim, a entidade parceira para qualquer solução que ele precisar, visando agregar valor à sua produção e melhorar sua qualidade de vida.

Abaixo, outras ações que estão sendo desenvolvidas na Cooperativa:

- Vídeo semanal com a previsão do clima para os produtores rurais da área de atuação;

- Página exclusiva do agro no site da Sicredi Serrana para publicação de artigos e informativos econômicos;

- Projeto de sustentabilidade hídrica em parceria com municípios e entidades de assistência técnica;

- Evolução com a Elysios na integração de estações meteorológicas e conexão com assistência técnica.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O *open banking* veio para transformar o mercado financeiro brasileiro. Além de alto investimento em tecnologia, exigirá mudanças no modelo de negócio das instituições financeiras, pois, os consumidores serão mais exigentes em relação aos serviços prestados. A utilização intensiva de dados, permitirá a criação de soluções personalizadas, mais aderentes às necessidades de cada consumidor.

Num mercado bancário altamente concentrado, como é o caso do Brasil, o *open banking* tem como proposta principal gerar mais concorrência e, conseqüentemente, mais benefícios para o consumidor. Todas as instituições financeiras estão se preparando para uma ruptura no modelo de negócios tradicional e as cooperativas de crédito, também têm esta preocupação.

Esta pesquisa identificou a atuação das cooperativas de crédito do Sistema Sicredi que estão adotando ações de preparação para o *open banking*, no que diz respeito à agregação de valor para o associado. Um dos grandes diferenciais identificados é a preocupação com o desenvolvimento das comunidades onde estas empresas estão presentes. Estudos já comprovaram que as regiões que possuem cooperativas de crédito se desenvolvem mais que as que não têm. Além disso, o cooperativismo de crédito cresce a taxas superiores quando comparado às demais instituições financeiras. Portanto, isso poderia significar que instituições financeiras cooperativas não estão preocupadas com as mudanças provocadas pelo *open banking*. Correto?

A pesquisa demonstrou o contrário: estudando os impactos deste novo cenário no Sicredi, ficou evidenciada a relevância que a empresa dispensa ao assunto, pois, fez adesão ao *open banking* mesmo não estando no rol de instituições financeiras com obrigatoriedade de ingresso imediato, de acordo com a legislação. Sua estratégia está relacionada a se manter relevante no mercado e se antecipar às demais instituições. Mas o foco principal sempre será o associado, pois, uma das propostas do *open banking* é melhorar a experiência para o consumidor, portanto, quanto antes esse benefício chegar até eles, melhor.

Ao comparar as percepções de associados do segmento agro e dos colaboradores do Sicredi, percebeu-se como esses estão bem alinhados às expectativas dos produtores rurais. A abertura de agências físicas, por exemplo, uma das estratégias do Sicredi que se destaca por estar na contramão da decisão de instituições não cooperativas, é compreendida como necessária pois o associado é que deve decidir como quer ser atendido: de forma física, digital ou de forma mista (fisital).

A pesquisa evidenciou ainda a importância dada pelos colaboradores em relação à agregação de valor para o associado, não somente através de produtos e serviços financeiros, mas também, com outras soluções que possam resolver problemas ou mesmo elevar seu bem-estar.

De acordo com o resultado da pesquisa com os colaboradores, é importante reforçar a estratégia da empresa em relação ao *open banking*, já que quase metade dos entrevistados não conhece ações diferenciadas da cooperativa ou mesmo do Sistema Sicredi em relação ao assunto (a pergunta não estava relacionada à tecnologia). Os consumidores, neste novo mercado concorrencial, vão exigir soluções mais personalizadas e maior entrega de valor na relação. Além disso, uma comunicação clara da estratégia é o primeiro passo para o seu sucesso.

Quanto aos produtores rurais, eles necessitam de apoio em diversos aspectos, mas em praticamente todos eles o Sicredi pode atuar. Esta atuação está diretamente ligada aos princípios do cooperativismo, que buscam o desenvolvimento dos associados e da comunidade onde estas empresas estão inseridas. Assim como a Cooperativa Serrana, case estudado nesta pesquisa, certamente outras cooperativas já atuam de maneira diferenciada junto aos seus associados, de acordo com as particularidades do local. Porém, as que ainda não o fazem, podem utilizar o relato como um exemplo de como agregar valor ao seu associado e com isso se preparará melhor para os desafios que o *open banking* impõem.

As ações da Sicredi Serrana demonstram como é possível agregar valor na relação com o associado, ofertando soluções para seus problemas, que vão muito além de produtos e serviços financeiros. Elas demonstram a verdadeira preocupação do Sicredi: com o bem-estar dos seus associados, em apoiar as atividades por eles desenvolvidas ou buscar alternativas de renda. Destaque

para as ações que visam manter os produtores nas propriedades rurais ou incentivar os jovens a permanecer no agronegócio.

Por fim, vale destacar que esta pesquisa possui limitações e uma delas, ou a maior delas foi a pandemia, que impediu a realização de entrevistas presenciais com os produtores rurais.

Outra limitação diz respeito quanto à quantidade de entrevistas realizadas em sua etapa qualitativa. Uma amostra maior ou mais heterogênea quanto aos cargos ocupados pelos respondentes poderia expor outros aspectos, principalmente por se tratar de um assunto recente e disruptivo. Assim, sugere-se que as instituições financeiras mantenham um acompanhamento longitudinal de análise das percepções tanto dos colaboradores, quanto de seus clientes. Essa análise pode contribuir com melhores estratégias de comunicação interna e de satisfação dos anseios dos colaboradores e associados.

Pelo fato do *open banking* ter sido implantado recentemente no mercado brasileiro, fica a oportunidade de desenvolvimento de diversos estudos futuros, principalmente para avaliarse os benefícios esperados para os consumidores se concretizaram e também se a atuação diferenciada das cooperativas de crédito contribuiu para o aumento da sua participação no mercado financeiro nacional.



## REFERÊNCIAS

AGUIAR, A. B.; REZENDE, A. J.; ROCHA, W. Uma análise da complementaridade entre gestão interorganizacional de custos e *open-book accounting*. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, São Leopoldo, v. 5, n. 1, p. 66-76, 2008. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3372/337228634007.pdf>. Acesso em: 10 mai. 2020.

ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL (ACI). **Identidade, valores e princípios cooperativos**. Bruxelas, Bélgica, 2018. Disponível em: <https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>. Acesso em: 02 mai. 2020.

ANDERSON, C. **A Cauda Longa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ASSAF NETO, A. **A Contabilidade e a gestão baseada no valor**. Texto para Discussão. Ribeirão Preto: FEA/USP, 1999.

ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2003.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Agenda BC#**: uma pauta para o sistema financeiro do futuro. Brasília, 2020c. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/acessoinformacao/bchashtag>. Acesso em: 06 mai. 2020.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Panorama do sistema nacional de crédito cooperativo**. Brasília, 2020d. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/coopcredpanorama/panorama\\_cooperativas\\_sncc\\_2019.pdf](https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/coopcredpanorama/panorama_cooperativas_sncc_2019.pdf). Acesso em: 06 jun. 2021.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Relatório de economia bancária**. Brasília, 2020b. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/relatorioeconomiabancaria/REB\\_2019.pdf](https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/relatorioeconomiabancaria/REB_2019.pdf). Acesso em: 06 jun. 2021.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Resolução Conjunta nº 01, de 04 de maio de 2020**. Dispõe sobre a implementação do Sistema Financeiro Aberto (*Open banking*). Brasília, 2020a. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/exibenormativo?tipo=Resolu%C3%A7%C3%A3o%20Conjunta&numero=1>. Acesso em: 05 mai. 2020.

BATELEUR. **Proteína animal**: impactos da Covid-19 e perspectivas. Relatório nº 5. Porto Alegre, 2020.

BERCOVICI, G. **Desigualdades regionais, Estado e Constituição**. São Paulo: Max Limonad, 2003.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Aspectos econômicos das cooperativas**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2006.

BIALOSKORSKI NETO, S. Estratégias e cooperativas agropecuárias: um

ensaio analítico. *In*: BRAGA, M. J.; REIS, B. dos S. (Orgs.). **Agronegócio cooperativo: reestruturação e estratégias**. Viçosa, MG: Universidade Federal de Viçosa, 2002. p. 77-97.

BOLFE, E. L.; MASSRUHA, S. M. F. S. A transformação digital e a sustentabilidade agrícola. **Agroanalysis**, v. 40, n. 3, p. 32-34, mar. 2020.

BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy. **British Journal of Management**, Londres, v. 11, n. 1, p. 1–15, 2002. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-8551.00147>. Acesso em: 12 mai. 2020.

BRETTEL, M. *et al.* How virtualization, decentralization and network building change the manufacturing landscape: an industry 4.0 perspective. **International Journal of Mechanical, Aerospace, Industrial, Mechatronic and Manufacturing Engineering**, Genebra, v. 8, n. 1, p. 37–44, 2014. Disponível em: [https://formamente.guideassociation.org/wp-content/uploads/2017\\_1\\_03\\_Brettel.pdf](https://formamente.guideassociation.org/wp-content/uploads/2017_1_03_Brettel.pdf). Acesso em: 12 mai. 2020.

BRODSKY, L.; OAKES, L. Data sharing and *open banking*. *In*: McKinsey & Company. [S. l.], 5 set. 2017. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/data-sharing-and-open-banking#>. Acesso em: 06 mai. 2020.

BUAINAIN, A. M. *et al.* **O mundo rural no Brasil do século 21: a formação de um novo padrão agrário e agrícola**. Brasília, DF: Embrapa, 2014.

BYRNE, N.; McCARTHY, O. Value proposition preferences of credit union members and patronagem activity. **International Journal of Bank Marketing**, [S. l.], v. 32, n. 6, p. 567 – 589. 2014. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJBM-11-2013-0128/full/html>. Acesso em: 12 mai. 2020.

CHOU, H. H.; ZOLKIEWSKI, J. Coopetition and value creation and appropriation: the role of interdependencies, tensions and harmony. **Industrial Marketing Management**, [S. l.], v. 70, p. 25–33, 2018. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850117306429>. Acesso em: 11 mai. 2020.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

CURRIE, W. L.; GOZMAN, D. P.; SEDDON, J. J. M. Dialectic tensions in the financial markets: a longitudinal study of pré - and post – crisis regulatory technology. **Journal of Information Technology**, [S. l.], v. 33, p. 304–325, dec. 2018. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1057/s41265-017-0047-5>. Acesso em: 5 mai. 2020.

DALENOGARE, L. S. *et al.* The expected contribution of Industry 4.0 technologies for industrial performance. **International Journal of Production Economics**, [S. l.], v. 204, oct., p. 383–394, 2018. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925527318303372>. Acesso em: 06 mai. 2020.

DAVENPORT, T. H.; BARTH, P.; BEAN, R. How ‘Big Data’ Is Different. **MIT Sloan Management Review**, [S. l.] v. 54, n. 1, p. 21–25, 2012. Disponível em: [https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/SMR-How-Big-Data-Is-Different\\_782ad61f-8e5f-4b1e-b79f-83f33c903455.pdf](https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/SMR-How-Big-Data-Is-Different_782ad61f-8e5f-4b1e-b79f-83f33c903455.pdf). Acesso em: 27 abr. 2020.

DEANE, P. **The first industrial revolution**. Second Edi ed. Cambridge: Cambridge University Press, 1979. E-book. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=en&lr=&id=eMBG\\_soDdNoC&oi=fnd&pg=PA1&dq=The+first+industrial+revolution&ots=t2PLcxluqG&sig=Z3\\_z1UkrcDF1P6zwnL6az9YU2o8&redir\\_esc=y#v=onepage&q=The%20first%20industrial%20revolution&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=en&lr=&id=eMBG_soDdNoC&oi=fnd&pg=PA1&dq=The+first+industrial+revolution&ots=t2PLcxluqG&sig=Z3_z1UkrcDF1P6zwnL6az9YU2o8&redir_esc=y#v=onepage&q=The%20first%20industrial%20revolution&f=false). Acesso em: 10 mai. 2020.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.

DERVOJEDA, K.; *et al.* Design for innovation: co-creation design as a new way of value creation. **Business Innovation Observatory Contract**, Brussels, v. 3, n. 19, p. 1-20, 2014. Disponível em: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/13406/attachments/3/translations/en/renditions/native>. Acesso em: 27 abr. 2020.

DIAMOND, S.; DRURY, N.; LIPP, A.; MARSHALL, A.; RAMAMURTHY, S. e WAGLE, L. (2019). The future of banking in the platform economy. **Strategy & Leadership**, vol. 47 no. 6, pp. 34-42. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/SL-09-2019-0139>. Acesso: 10 mai. 2021.

Disponível em: [https://bateleur.com.br/wp-content/uploads/2020/10/Bateleur\\_Relatorio\\_Setorial\\_Proteina\\_Animal\\_Outubro\\_2020.pdf](https://bateleur.com.br/wp-content/uploads/2020/10/Bateleur_Relatorio_Setorial_Proteina_Animal_Outubro_2020.pdf). Acesso em: 04 jun. 2021.

EATON, B.; HEDMAN J.; MEDAGLIA, R. Three different ways to skin a cat: financialization in the emergence of national e-ID solutions. **Journal of Information Technology**, [S. l.], v. 33, n. 1, p. 70-83, 2018. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1057/s41265-017-0036-8>. Acesso em: 25 abr. 2020.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, [S. l.], v. 50, n. 1, p. 25-32, feb. 2007. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMJ.2007.24160888>. Acesso em: 27 abr. 2020.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA - EMBRAPA. **Visão 2030**: o futuro da agricultura brasileira. Brasília, 2018. Disponível em:

<https://www.embrapa.br/visao/o-futuro-da-agricultura-brasileira>. Acesso: 31 mai. 2021.

ESCOLA SUPERIOR DE AGRICULTURA LUIZ DE QUEIROZ (ESALQ). Centro de Estudos Avançados em Economia Agrícola. **Coronavírus e o agronegócio – covid-19 e agroalimentos**: recalibrando expectativas. Piracicaba, 2020. 16 p. Disponível em: <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/releases/especial-cepea-covid-19-e-agroalimentos-recalibrando-expectativas.aspx>. Acesso: 01 jun. 2021.

ESMAEILIAN, B.; BEHDAD, S.; WANG, B. The evolution and future of manufacturing: a review. **Journal of Manufacturing Systems**, [S. l.], v. 39, p. 79–100, apr. 2016. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278612516300024>. Acesso em: 27 abr. 2020.

EURO BANKING ASSOCIATION (EBA). **Understanding the business relevance of open APIs and open banking for banks**. Amsterdã: EBA, may 2016. Disponível em: <https://thepayers.com/reports/eba-understanding-the-business-relevance-of-open-apis-and-open-banking-for-banks/r765184>. Acesso em: 25 abr. 2020.

EWING, J. Apple and google create a buzz at Frankfurt Motor Show. *In: The New York Times*. Nova Iorque. 18 set. 2015. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2015/09/18/automobiles/apples-auto-inroads-create-a-buzz-at-frankfurt-motor-show.html>. Acesso em: 15 maio. 2020.

FACCIN, O. P.; SCHMIDT, C. E. F. **Sucessão nas propriedades rurais familiares integrantes de uma cooperativa agropecuária**. 2013. Disponível em: [http://www.emater.tche.br/site/arquivos\\_pdf/teses/Olivio%20Faccin.pdf](http://www.emater.tche.br/site/arquivos_pdf/teses/Olivio%20Faccin.pdf). Acesso em: 04 jun. 2021.

FARINA, S.; BECKER, F. S. U. **Apresentação de trabalhos escolares**. 16. ed. Porto Alegre: Multilivro, 1997.

FENG, L.; HENDRIKSE, G.; On the nature of a cooperative: a system of attributes perspective. *In: HENDRIKSE G. et al. (eds). Strategy and Governance of Networks*. Contributions to Management Science. Heidelberg: Physica-Verlag, 2008. p. 13-26. E-book. Disponível em: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-7908-2058-4\\_2](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-7908-2058-4_2). Acesso em: 30 abr. 2020.

FINTECH FUTURES, 2018. [S. l.], Disponível em: <https://www.fintechfutures.com/2018/01/open-banking-what-you-need-to-know/>. Acesso: em 12 mai. 2020.

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

FLYVBJERG, B. Five misunderstandings about case-study research. **Qualitative Inquiry**, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 219-245, abr. 2006. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1077800405284363>. Acesso em: 5 mai. 2020.

FORESTER, T. **The information technology revolution**. Boston, MA: MIT Press, 1985. E-book. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=en&lr=&id=Q89zv-LVQNIC&oi=fnd&pg=PR8&dq=The+information+technology+revolution&ots=ZfMDCWh5Ow&sig=ITHFYiOlcgH6UV9G7M0I9Y4g61c&redir\\_esc=y#v=onepage&q=The%20information%20technology%20revolution&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=en&lr=&id=Q89zv-LVQNIC&oi=fnd&pg=PR8&dq=The+information+technology+revolution&ots=ZfMDCWh5Ow&sig=ITHFYiOlcgH6UV9G7M0I9Y4g61c&redir_esc=y#v=onepage&q=The%20information%20technology%20revolution&f=false). Acesso em: 05 mai. 2020.

FRANKE, Walmor. **Direito das sociedades cooperativas**: direito cooperativo. São Paulo: Saraiva, 1973.

FRANTZ, W. **Desenvolvimento**: um fenômeno social complexo, programa de incentivo à produção docente. Ijuí: Editora Unijuí, 2003.

FROW, P. *et al.* Managing co-creation design: a strategic approach to innovation. **British Journal of Management**, [S. l.], v. 26, p. 463-483, 2015. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1467-8551.12087>. Acesso em: 8 mai. 2020.

FULTON, M. Cooperatives and member commitment. **The Finnish Journal of Business Economics**, Helsinki, v. 4, p. 418-437, apr. 1999. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.114.2&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 13 abr. 2020.

FUNDO GARANTIDOR DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO (FGCOOP). **Relatório do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC) – 2020**. Brasília, 2020. Disponível em: [https://www.fgcoop.coop.br/api/Content/Getfile?fileRef=/site-externo/Lists/normaspublicacoes/Attachments/260/Relat%C3%B3rio%20Anual%202020\(1\).pdf](https://www.fgcoop.coop.br/api/Content/Getfile?fileRef=/site-externo/Lists/normaspublicacoes/Attachments/260/Relat%C3%B3rio%20Anual%202020(1).pdf). Acesso em: 07 jun. 2021.

GALLOWAY, S. **Os Quatro**: Apple, Amazon, Facebook e Google. Trad. Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

GARCIA, L. Cooperativas alcançam bancos tradicionais em número de agências. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 9 mai. 2021. Disponível em: [https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2021/05/cooperativas-alcancam-bancos-tradicionais-em-numero-de-agencias.shtml?utm\\_source=whatsapp&utm\\_medium=social&utm\\_campaign=compwa&origin=folha](https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2021/05/cooperativas-alcancam-bancos-tradicionais-em-numero-de-agencias.shtml?utm_source=whatsapp&utm_medium=social&utm_campaign=compwa&origin=folha). Acesso em: 17 mai. 2021.

GEISSBAUER, R.; VEDSO, J.; SCHRAUF, S. **Industry 4.0**: building the digital enterprise, PwC, [S. l.], 2016. Disponível em: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/industries-4.0/landing-page/industry-4.0-building-your-digital-enterprise-april-2016.pdf>. Acesso em: 15 mai. 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIMENES, R. M. T. **Agribusiness cooperativo**: viabilidade econômica da abertura direta do capital pela emissão de debêntures. 2004. 207 f. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/87938>. Acesso em: 12 abr. 2020.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. GAMA. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. *In*: SILVA, A. *et al.* (orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo, 2010, p. 301-323.

GOMES, J. S. **Método de estudo de caso aplicado à gestão de negócios**. São Paulo: Atlas, 2006.

GOZMAN, D., LIEBENAU, J.; MANGAN, J. The innovation mechanisms of fintech startups: insights from SWIFT's innotribe competition. **Journal of Management Information Systems**, [S. l.], v. 35, n. 1 p. 145-179, mar. 2018. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/07421222.2018.1440768>. Acesso em: 13 abr. 2020.

GRÖNROOS, C. Value co-creation in service logic: a critical analysis. **Marketing Theory**, London, v. 11, n. 3, p. 279-301, 2011. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1470593111408177>. Acesso em:

HAGEL III, J. *et al.* **The future of manufacturing**: making things in a changing world. Westlake, Texas: Deloitte University Press, 2015. E-book. Disponível em: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/manufacturing/Z\\_A\\_Future\\_of\\_Manufacturing\\_2015.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/manufacturing/Z_A_Future_of_Manufacturing_2015.pdf). Acesso em: 12 abr. 2020.

HEDMAN J.; HENNINGSSON, S. The new normal: market cooperation in the mobile payment ecosystem. **Electronic Commerce Research and Applications**, [S. l.], v. 14, n. 5, p. 305–318, sep./oct. 2015. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1567422315000228>. Acesso em: 01 mai. 2020.

HOFSTATTER, C. R. **Estudo dos efeitos da co-criação de valor no desempenho percebido, satisfação e lealdade**. 2010. 171 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Econômicas) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2010.

[https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/100931/1608152662Anuario\\_2020-vf.pdf](https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/100931/1608152662Anuario_2020-vf.pdf). Acesso em: 13 jun. 2021.

JESUS, P. Desenvolvimento local. *In*: CATTANI, A. D. (Org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz, 2003. p. 72-75.

KAGERMANN, H.; WAHLSTER, W.; HELBIG, J. **Recommendations for implementing the strategic initiative Industrie 4.0**, [S. l.], Acatech, 2013.

Disponível em: [https://en.acatech.de/wp-content/uploads/sites/6/2018/03/Final\\_report\\_\\_Industrie\\_4.0\\_accessible.pdf](https://en.acatech.de/wp-content/uploads/sites/6/2018/03/Final_report__Industrie_4.0_accessible.pdf)  
Acesso em: 12 mai. 2020.

KAMP, B.; OCHOA, A.; DIAZ, J. Servitização inteligente no contexto das relações industriais usuário-fornecedor: contingências de acordo com um fabricante de máquinas-ferramenta. **Revista Internacional de Design Interativo e Fabricação (IJIDeM)**, [S. l.], v. 11, n. 3, p. 651-663, 2017.

KAZAN, E. *et al.* Disentangling digital platform competition: the case of UK mobile payment platforms. **Journal of Management Information Systems**, [S. l.], v. 35, n. 1, p. 180-219, mar. 2018. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/07421222.2018.1440772>. Acesso em: 10 mai. 2020.

KEYNES, J. M. **The general theory of employment, interest and money**. London: Palgrave Macmillan, 2018. E-book. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=en&lr=&id=Su1IDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=The+general+theory+of+employment,+interest+and+money&ots=drvp0pgPAq&sig=hd3lbJjk2MPVAjsVGA9uT6X9Hvk&redir\\_esc=y#v=onepage&q=The%20general%20theory%20of%20employment%2C%20interest%20and%20money&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=en&lr=&id=Su1IDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=The+general+theory+of+employment,+interest+and+money&ots=drvp0pgPAq&sig=hd3lbJjk2MPVAjsVGA9uT6X9Hvk&redir_esc=y#v=onepage&q=The%20general%20theory%20of%20employment%2C%20interest%20and%20money&f=false). Acesso em: 6 mai. 2020.

KING, R.; LEVINE, R. Finance and growth: Schumpeter might be right. **The Quarterly Journal Of Economics**, [S. l.], v. 108, n. 3, p. 717-737, aug., 1993. Disponível em: <https://academic.oup.com/qje/article-abstract/108/3/717/1881857>. Acesso em: 06 mai. 2020.

KINOTI, E. **O futuro das finanças: bancos abertos e síntese de blockchain**. [S. l.], 2020. Disponível em: <https://medium.com/beyondhype/the-future-of-finance-open-banking-and-blockchain-synthesis-44861612187a>. Acesso em: 30 abr. 2020.

KLERKXA, L.; ROSEB, D. Dealing with the game-changing technologies of Agriculture 4.0. **Global Food Security**, v. 24, n.3, p. 1-7, Mar. 2020. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2211912419301804>. Acesso: 31 mai. 2021.

LANDES, D. **The unbound Prometheus: technological change and industrial development in Western Europe from 1750 to the present**. Cambridge: Cambridge University Press, 2003. E-book. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=en&lr=&id=axrD2M9dBE8C&oi=fnd&pg=PR7&dq=The+unbound+Prometheus:+technological+change+and+industrial+development+in+Western+Europe+from+1750+to+the+present&ots=OVaYKw1A-S&sig=DN7\\_kMhe9QtBTbP3OxjEn\\_V\\_FFY&redir\\_esc=y#v=onepage&q=The%20unbound%20Prometheus%3A%20technological%20change%20and%20industrial%20development%20in%20Western%20Europe%20from%201750%20to%20the%20present&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=en&lr=&id=axrD2M9dBE8C&oi=fnd&pg=PR7&dq=The+unbound+Prometheus:+technological+change+and+industrial+development+in+Western+Europe+from+1750+to+the+present&ots=OVaYKw1A-S&sig=DN7_kMhe9QtBTbP3OxjEn_V_FFY&redir_esc=y#v=onepage&q=The%20unbound%20Prometheus%3A%20technological%20change%20and%20industrial%20development%20in%20Western%20Europe%20from%201750%20to%20the%20present&f=false). Acesso em: 5 mai. 2020.

LASI, H. *et al.* Industry 4.0. **Business and information systems engineering**, [S. l.] v. 6, n. 4, p. 239–242, 2014. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12599-014-0334-4>. Acesso em: 1 mai. 2020.

LEE, J.; BAGHERI, B.; KAO, H.-A. A cyber-physical systems architecture for industry 4.0-based manufacturing systems. **Manufacturing Letters**, [S. l.], v. 3, p. 18–23, 2015. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S221384631400025X>. Acesso em: 12 mai. 2020.

LEVY, S. J. The evolution of qualitative research in consumer behavior. **Journal of Business Research**, [S. l.], v. 58, n. 3, p. 341-347, mar. 2005. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296303001073>. Acesso em: 20 mai. 2020.

LEWGOY, J. 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: 07 jun. 2021.

MALAVASI, M.; SCHENETTI G. **Lean manufacturing and Industry 4.0**: an empirical analysis between sustaining and disruptive change. 2016/2017. 216 f. Dissertation. (Master of Science in Management Engineering: Industrial Management) - Politécnico di Milano, Milano. 2016/2017. Disponível em: [https://www.politesi.polimi.it/bitstream/10589/136902/3/Malavasi\\_Schenetti%20-%20Lean%20Manufacturing%20and%20Industry%204.0-%20-%20an%20empirical%20analysis%20between%20Sustaining%20and%20Disruptive%20Change.pdf](https://www.politesi.polimi.it/bitstream/10589/136902/3/Malavasi_Schenetti%20-%20Lean%20Manufacturing%20and%20Industry%204.0-%20-%20an%20empirical%20analysis%20between%20Sustaining%20and%20Disruptive%20Change.pdf). Acesso em: 5 mai. 2020.

MALHOTRA, N. K. **Introdução à pesquisa de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MCAFEE, A.; BRYNJOLFSSON, E. Big data: the management revolution. **Harvard Business Review**, [S. l.], oct., p. 1–9, 2012. Disponível em: <https://wiki.uib.no/info310/images/4/4c/McAfeeBrynjolfsson2012-BigData-TheManagementRevolution-HBR.pdf>. Acesso em: 1 mai. 2020.

MCCARTHY, O., BRISCOE, R., WARD, M. Redesigning the credit union for the new millennium. *In*: MCCARTHY, O., BRISCOE, R., WARD. **The world of cooperative business**. Oxford: Plunkett Foundation, 2000. p. 117-130.

MEINEN, E. BC# e cooperativismo financeiro: uma agenda mais que positiva. **Revista Rumos**, Brasília, n. 306, p. 28-29, jul./ago. 2019. Disponível em: <https://abde.org.br/wp-content/uploads/2019/09/28-e-29.pdf>. Acesso em: 10 mai. 2020.



- MEINEN, E.; PORT, M. **Cooperativismo Financeiro, percurso histórico, perspectivas e desafios**. Brasília: Confebrás, 2014.
- MEINEN, E.; PORT, M. **O cooperativismo de crédito: ontem, hoje e amanhã**. Brasília: Confebrás, 2012.
- MENARD, C. Plural forms of organizations: where do we stand working paper. **Managerial and Decision Economics**, [S. l.], v. 34, n. 3, p. 124-139, 2013. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/mde.2578>. Acesso em: 30 abr. 2020.
- MENARD, C. The economics of hybrid organizations. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, Tuebingen, v. 160, n. 3, p. 345-376, 2004. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/40752467?seq=1>. Acesso em: 30 abr. 2020.
- MÓGLIA, L. C. *et al.* Fidelidade e reciprocidade do cooperado: o caso da Carol. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL (SOBER). 42. 2004, Cuiabá. **Anais [...]** Cuiabá: SOBER, 2004. p. 1-12.
- MOREIRA, R. **Agenda brasileira para a indústria 4.0: o Brasil preparado para os desafios do futuro**. Curitiba, 2018. Disponível em: [https://www.gov.br/suframa/pt-br/assuntos/industria4-0\\_cits\\_ahk.pdf](https://www.gov.br/suframa/pt-br/assuntos/industria4-0_cits_ahk.pdf). Acesso em: 06 jun. 2021.
- NORMANN, R.; RAMÍREZ, R. From value chain to value constellation: designing interactive strategy. **Harvard Business Review**, [S. l.], v. 71, n. 4, p. 65-77, 1993. Disponível em: <https://europepmc.org/article/med/10127040>. Acesso em: 29 abr. 2020.
- OLIVER, R. L. Whence consumer loyalty? **Journal of Marketing**, Chicago, v. 63, n. special, p. 33-44, 1999. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/00222429990634s105>. Acesso em: 2 mai. 2020.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Anuário do cooperativismo brasileiro**. Brasília, 2020. Disponível em:
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **O que é cooperativismo**. Brasília, 2019a. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/o-que-e-cooperativismo>. Acesso em: 02 mai. 2020.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Ramos do cooperativismo**. Brasília, 2019b. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/publicacao/57/ramos-do-cooperativismo>. Acesso em: 10 mai. 2020.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PINHO, D. B. **O cooperativismo no Brasil**: da vertente pioneira à vertente solidária. São Paulo: Saraiva, 2004.

PLATTFORM INDUSTRIE 4.0. **Digital business models for Industrie 4.0**. [S. l.], 2019. Disponível em: <https://www.plattform-i40.de/PI40/Redaktion/EN/Downloads/Publikation/Digital-business-models.html>. Acesso em: 11 maio. 2020.

PORTER, M. E. **Competitive Advantage**: creating and sustaining superior performance. New York: The Free Press, 1985.

PORTER, M. E.; HEPPELMANN, J. E. How smart, connected products are transforming competition. **Harvard Business Review**, [S. l.], v. 92, n. nov., 2014.

PORTER, M. E.; HEPPELMANN, J. E. How smart, connected products are transforming the companies. **Harvard Business Review**, [S. l.], v. 1, oct., 2015. Disponível em: <http://www.knowledgesol.com/uploads/2/4/3/9/24393270/hbr-how-smart-connected-products-are-transforming-companies.pdf>. Acesso em: 6 mai. 2020.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Creating shared value. *In*.. LENSSEN, G. G; SMITH, N. C. **Managing Sustainable Business**. Brussels, Belgium: Springer, 2019. p. 323-346. E-book. Disponível em: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-024-1144-7\\_16#citeas](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-024-1144-7_16#citeas). Acesso em: 5 mai. 2020.

PORTUGAL, M. **O impacto da revolução digital no sistema financeiro**. [S. l.], 20 mar. 2020. 1 vídeo (1 hora 13 min. 32 s.) Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=MJQqh7ABLus>. Acesso em: 22 mar. 2020.

POWER, C. *et al*. Merging into the mainstream? An empirically based discussion of the potential erosion of competitive advantage in a restructured Irish credit union movement. **Journal of Cooperative Organization and Management**, [S. l.], v. 2, n. 2, p. 55 – 64, dec., 2014. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2213297X14000226>. Acesso em: 5 mai. 2020.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creation experiences: the next practice in value creation. **Journal of Interactive Marketing**, [S. l.], v. 18, n. 3, p. 5–14, 2004. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/dir.20015>. Acesso em: 3 mai. 2020.

QUEIROZ, M. J. **Avaliação econômico-financeira das estratégias de marketing em empresas orientadas para o mercado**: um estudo exploratório. 2004. 198 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

RAPPAPORT, A. **Gerando valor para o acionista**: um guia para administradores e investidores. São Paulo: Atlas, 2001.

REMENEYI, D. *et al.* The creation of knowledge through case study research. **Irish Journal of Management**, [S. l.], v. 23, n. 2, p. 1-17, 2002. Disponível em: <https://search.proquest.com/openview/1b2cd274086da783e88a42735df4640c/1?pq-origsite=gscholar&cbl=10069>. Acesso em: 2 mai. 2020.

RIBEIRO, J. S. D. A. N. *et al.* Gestão do conhecimento e sistemas de informação na cadeia de suprimentos global. **RBBB. Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 251-289, maio/ago. 2019. Disponível em: <https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/1203/1139>. Acesso em: 2 mai. 2020.

ROESCH, S. M. A. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, A.; GOUVEIA, F. H. C.; VIEIRA, P. S. **Contabilidade das sociedades cooperativas**: aspectos gerais e prestação de contas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SCHNEIDER, J. O. **Democracia, participação e autonomia cooperativa**. São Leopoldo: Unisinos, 2003.

SCHNEIDER, P. Managerial challenges of Industry 4.0: an empirically backed research agenda for a nascent field. **Review of Managerial Science**, [S. l.], v. 12, n. 3, p. 803–848, apr. 2018. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-018-0283-2>. Acesso em: 5 mai. 2020.

SCHUMPETER, J. A. The theory of economic development. *In*: BACKHAUS J. (eds) Joseph Alois Schumpeter. **The European Heritage in Economics and the Social Sciences**, Boston, MA: Springer, v. 1, 2003. p. 61-116. Disponível em: [https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F0-306-48082-4\\_3#citeas](https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F0-306-48082-4_3#citeas). Acesso em: 5 mai. 2020.

SCHWAB, K. **The fourth industrial revolution**: what it means and how to respond. [S. l.], 2016. Disponível em: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>. Acesso em 11 mai. 2020.

SCOTT, A.; BOLOTIN, L. **Introducing the Open Banking Open banking Standard**: helping customers, banks and regulators take banking into a truly 21st-century, connected digital economy. London: Open Date Institute, 2016. Disponível em: <http://theodi.org/wp-content/uploads/2020/03/298569302-The-Open-Banking-Standard-1.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2020.

SCOTT, S.; VAN REENEN, J.; ZACHARIADIS, M. The long-term effect of digital innovation on bank performance: an empirical study of SWIFT adoption in financial services. **Research Policy**, [S. l.], v. 46, n. 5, p. 984–1004, jun. 2017. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048733317300616>. Acesso em: 29 abr. 2020.

SERIGATI, F. C. **Fidelidade e governança corporativa em cooperativas**: um estudo empírico com as cooperativas paulistas. 2008. 110 f. Dissertação (Mestrado em Economia) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008.

SILVA F. J. C. *et al.* Value co-creation and customer loyalty. **Journal of Business Research**, New York, v. 69, p. 1621-1625, 2016. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296315004518>. Acesso em: 3 mai. 2020.

SILVA, C. L.; LOURENÇO, M.; SALANEK FILHO, P. Capital social e cooperativismo no processo de desenvolvimento sustentável local: teorias e aplicações ao caso da Cooperativa Bom Jesus - Lapa/PR. *In*: ENCONTRO DA AMPAD (EnAMPAD), 30. 2006, Salvador. **Anais eletrônicos** [...] Maringá, PR: Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 2006. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2006-eorc-2945.pdf>. Acesso em: 13 mai. 2020.

SILVERMAN, D. **Interpreting qualitative data**: methods for analyzing talk, text and interaction. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 1995.

SISTEMA DE CRÉDITO COOPERATIVO (SICREDI); FUNDAÇÃO INSTITUTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS (FIPE). **Benefícios econômicos do cooperativismo de crédito na economia brasileira**. São Paulo, 2019. Disponível em: <https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/relatorios/arquivos/sicredi---benefi%C2%B4cios-do-cooperativismo-de-cre%C2%B4dito.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2020.

SOARES, M. M.; MELO SOBRINHO, A. D. de. **Microfinanças**: o papel do Banco Central do Brasil e a importância do cooperativismo de crédito. Brasília: Banco Central do Brasil, 2007.

SOULÉ, M. Is Fintech Eating the World of Financial Services, One API After Another? **Communications & Strategies**, [S. ], v. 103, p. 177-184, 2016. Disponível em: <https://search.proquest.com/openview/b5b5fa49be78d9d5fe50cc795c0fc011/1?pq-origsite=gscholar&cbl=616298>. Acesso em: 10 mai. 2020.

SOUZA, P. Z.; ASSUNÇÃO, J. J. **Gerenciamento de risco na agricultura brasileira**: instrumentos, políticas públicas e perspectivas. Climate Policy Initiative. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <https://www.climatepolicyinitiative.org/pt-br/publication/gerenciamento-de-risco-na-agricultura-brasileira-instrumentos-politicas-publicas-e-perspectivas/>. Acesso: 31 mai. 2021.

ULAGA, W.; EGGERT, A. Value-based differentiation in business relationships: gaining and sustaining key supplier status. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 70, n. 1, p. 119-136, 2006. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1509/jmkg.70.1.119.qxd>. Acesso em: 8 mai. 2020.

VARGO, S. L.; MAGLIO, P. P.; AKAKA, M. A. On value and value co-creation: a service systems and service logic perspective. **European Management Journal**, [S. l], v. 26, n. 3, p. 145–152, 2008. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S026323730800042X>. Acesso em: 8 mai. 2020.

VÁZQUEZ BARQUERO, A. **Desenvolvimento endógenos em tempos de globalização**. Porto Alegre: FEE, 2001.

VAZQUEZ, M. V; CAMACHO, M.A.R.; SILVA, F.J.C. The value co-creation process as a determinant of customer satisfaction. **Management Decision**. [S. l], v. 51, n. 10, p. 1945 – 1953, 2013. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MD-04-2013-0227/full/html>. Acesso em: 8 mai. 2020.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas. 2000.

WANG, Y. *et al.* Industry 4.0: a way from mass customization to mass personalization production. **Advances in Manufacturing**, [S. l], v. 5, n. 4, p. 311–320, 2017. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s40436-017-0204-7#citeas>. Acesso em: 5 mai. 2020.

WIKSTRÖM, S. Value creation by company-consumer interaction. **Journal of Marketing Management**, [S. l], v. 12, n. 5, p. 359–374, 1996. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0267257X.1996.9964422>. Acesso em: 4 mai. 2020.

YI, Y.; GONG, T. Customer value co-creation behavior: scale development and validation. **Journal of Business Research**, New York, v. 65, n. 9, p. 1279–1284, 2013. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296312000586>. Acesso em: 25 abr. 2020.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZACHARIADIS, M.; OZCAN, P. The API economy and digital transformation in financial services: the case of *open banking*. **SSRN Electronical Journal**, [S. l], jul. 2017. Disponível em: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2975199](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2975199). Acesso em: 1 mai. 2020.

ZAGO, B. Banco 4.0: Brasil se prepara para receber o *Open banking*. **Blog Cedro Technologies**, 12 fev. 2020. Disponível em: <https://blog.cedrotech.com/banco-4-0-brasil-se-prepara-para-receber-open-banking>. Acesso em: 10 mai. 2020.

## APÊNDICE A: ROTEIRO DE PERGUNTAS PARA PESQUISA

1. Cargo
2. Idade
3. Formação
4. Tempo de atuação no sistema bancário
5. Tempo de atuação no Sicredi

### **Bloco: *Open banking***

6. Você considera o *open banking* uma ameaça ou uma oportunidade para as cooperativas de crédito?
7. Justifique a resposta anterior
8. Na sua opinião, o Sicredi está se preparando para atuar de forma competitiva no mercado de *open banking*?
9. A sua cooperativa está desenvolvendo alguma ação específica ou atuando de forma diferenciada visando se preparar para o *open banking* (considere ações de negócio, não de tecnologia)?
10. Em relação à pergunta anterior: se SIM, cite as ações que estão sendo trabalhadas. Se NÃO, cite os motivos que você acredita que justifiquem o comportamento da cooperativa.

### **Bloco: Cocriação de valor**

11. Na sua opinião, a cocriação de valor entre cooperativas e associados pode ser um diferencial para o Sicredi?
12. Justifique a resposta anterior.
13. Na sua opinião, como o Sicredi pode atuar de forma diferenciada junto aos associados para garantir a manutenção e ampliação do relacionamento?
14. O Sicredi adotou a estratégia de manter a expansão também através de agências físicas, apesar da necessidade de melhorar a eficiência. Na sua opinião, quais as vantagens e/ou desvantagens deste modelo de atuação?

**Bloco: Associados agro**

15. Na sua opinião, qual a importância dos itens abaixo para os associados Agro do Sicredi?

Escala de 'sem importância' até 'muito importante':

- Outros produtos e serviços, além dos financeiros
- Agência física
- Agência específica para o Agro
- Receber o Sicredi na propriedade
- Linhas de financiamento com taxas baixas
- Horário de atendimento diferenciado
- Palestras e cursos promovidos pelo Sicredi
- Educação financeira promovida pelo Sicredi

16. Na sua opinião, que ações o Sicredi deve fazer ou continuar fazendo para garantir a manutenção do relacionamento com o segmento agro? Cite-as.

17. Na sua opinião, como o Sicredi pode melhorar no atendimento ao produtor rural (presente e futuro)? Selecione 5 alternativas:

- Atendimento personalizado no agro
- Visitas às propriedades
- Assessoramento técnico
- Cursos e palestras técnicas
- Cursos de educação financeira
- Atendimento presencial
- Atendimento digital
- Novas linhas de financiamento
- Taxas de juros baixas
- Outra

## **APÊNDICE B: TCLE – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

A pesquisa da qual você está participando vai identificar estratégias de atuação das cooperativas de crédito do Sicredi frente ao mercado de open banking, que possam diferenciá-las no processo de agregação de valor ao associado. Este questionário servirá de base para a elaboração de Dissertação de Mestrado em Gestão e Negócios – ênfase em Cooperativismo, de Daiane Campigotto, junto à UNISINOS, cujo tema é: Criação de valor em Cooperativa de Crédito com o advento do open banking: estudo de caso em uma Cooperativa da Serra Gaúcha.

A pesquisa está sendo conduzida sob orientação do Professor Dr. Luis Felipe Maldaner e co-orientação do Professor Dr. Heitor José Cademartori Mendina.

A sua participação neste estudo é voluntária. Na publicação dos resultados, sua identidade será mantida em sigilo e serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a).

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pela pesquisadora, através do telefone (51) 99249-8272, pelo e-mail [daianecampigotto@gmail.com](mailto:daianecampigotto@gmail.com) ou pela Unisinos, no telefone (51) 3591-1122, Ramal 3716.



## **ANEXO A – PERGUNTAS UTILIZADAS NA PESQUISA REALIZADA PELA SICREDISERRANA**

1. Como você enxerga o modelo que o Sicredi vem trabalhando no meio rural?
2. Quais as principais dificuldades na sua atividade? Cite duas, e como o Sicredi poderia contribuir com essas dificuldades?
3. Em que o Sicredi pode melhorar para atender o produtor rural? (Presente e futuro).
4. Se o Sicredi criasse um aplicativo buscando resolver problemas do agro, o que poderia ter nesse aplicativo que seria importante para a sua atividade? Você veria valor no aplicativo? Você utilizaria?