

Inovando a Gestão Estratégica em Cooperativa Através de Financial Technologies¹

HUGO RODRIGUES FERREIRA²

VALERIA ARENHARDT³

FLÁVIO DE SÃO PEDRO FILHO⁴

ROBERTO SIMPLÍCIO GUIMARÃES⁵

EDUARDO EGIDIO VICENSI DELIZA⁶

Resumo

As Financial Technologies denominadas Fintech estão criando novas formas de lidar com produtos e serviços financeiros, aumentando a atratividade e o atendimento das necessidades da população relacionada com o mundo tecnológico. O objetivo foi identificar a inovação adotada nas Fintech com foco na relação estratégica com o seu cliente e relaciona-las com o ecossistema das Instituições Financeiras Cooperativas sob a perspectiva da coopetição. Trata-se de uma pesquisa exploratória, documental descritiva e de campo, por meio de questionários, e usando a escalas de Likert, afim de medir a intensidade dos respondentes para identificar sob a visão das Instituições Financeiras Cooperativas sobre a inovação e a cooperação com as Fintech e por fim produzir dados quantitativos e qualitativos sobre o tema abordado. O público pesquisado foi

¹ **Innovating Strategic Management in Cooperative through Financial Technologies**

² Professor do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Católica de Brasília UCB, com experiência em Gestão de Empresas, Mercado Financeiro e de Capitais e Cooperativas de Crédito. Mestre em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação pela Universidade Católica de Brasília UCB.

³ Professora de Empreendedorismo e Orientação à Pesquisa no Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Rondônia IFRO. Pesquisadora do GEITEC/UNIR/CNPq, Doutora em Tecnologia Ambiental pela Universidade de Ribeirão Preto (UNAERP), Mestre em Gestão de Negócios pela Associação Vilhenense de Educação e Cultura, Graduada em Administração de Empresas.

⁴ Professor e Pesquisador da Universidade Federal de Rondônia e Coordenador do Grupo de Pesquisa em Gestão em Inovação e Tecnologia (GEITEC/UNIR/CNPq), Pós-Doutor em Gestão e Economia pela Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal. Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP), Brasil. Doutor em Gestão de Empresas pela Universidad Autónoma de Asunción (UAA), Paraguay.

⁵ Professor do Curso de Gestão em Sistemas de Informação do Instituto Federal de Ciência e Tecnologia em Educação de Rondônia (IFRO), Mestre em Energia Nuclear pelo Instituto de Pesquisas Nucleares e Energéticas (IPEN) vinculado à Universidade de São Paulo (USP), Pós-Graduado em Engenharia de Sistemas pela Escola Superior Aberta (ESAB). Graduado em Análise e Desenvolvimento de Sistemas pela Universidade Norte do Paraná.

⁶ Professor de Eletromecânica do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), Membro do GEITEC/UNIR/CNPq, Mestrando em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente (PGDRA/UFRO). Especialista em Engenharia de Segurança do Trabalho pela Faculdade de Engenharia da Amazônia (FAMA), Graduado em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal de Tecnologia do Paraná (UTFPR).

selecionado aleatoriamente, com foco nos executivos da alta administração das cooperativas de crédito, que tem conhecimento sobre o tema, categorizado sob a identificação de pontos em comum e possíveis formas de cooperação no mercado financeiro. O resultado aponta que há uma percepção dos dirigentes e executivos das Instituições Financeiras Cooperativas para a inovação tecnológica e possibilidade da integração com os ecossistemas das Fintech gerando valor para os clientes.

Palavras-chave: Inovação. Estratégia. Fintech. Cooperativas de Crédito

Abstract

Fintech Financial Technologies are creating new ways of dealing with financial products and services, increasing the attractiveness and meeting the needs of the population of the technological world. The goal was to identify the innovation adopted at Fintech focusing on strategic relationships with clients and relating them to the ecosystem of Cooperative Financial Institutions from the perspective of competition. It is an exploratory, documentary, descriptive and field research, carried out through surveys, and using Likert scales, to measure the intensity of respondents, to identify under the vision of the Cooperative Financial Institutions about innovation and cooperation with Fintech and finally present quantitative and qualitative data on the topic addressed. The public surveyed was selected at random, with focus on executives from the top management of credit unions, who are knowledgeable on the topic, categorized under the identification of common points and possible forms of cooperation in the financial market. The results show that there is a perception of the directors and executives of the Cooperative Financial Institutions for technological innovation and the possibility of integration with Fintech ecosystems, generating value for customers.

Keywords: Innovation. Strategy. Fintech. Credit Unions

1. INTRODUÇÃO

Para uma empresa se posicionar estrategicamente, visando gerar vantagem competitiva e criar valor precisa estar conectado a

mudanças do cenário econômico, tecnológico e social associado ao tempo e espaço. Nessa dinâmica a tecnologia vem tendo papel relevante para proporcionar ambientes que viabilizem a inovação dos processos e procedimento que facilitam a imersão do consumidor no ambiente virtual.

No mundo contemporâneo é possível identificar que a maioria dos serviços bancários tradicionais foi informatizada e, portanto, digitalizada e está disponível por meio de *smartphones* e computadores. Os clientes de instituições financeiras estão realizando suas operações *on line* reduzindo os agendamentos de compromissos com seus gerentes de contas nas agências. O termo *Fintech* é usado para se referir a startups ou empresas que desenvolvem produtos financeiros totalmente digitais por meio de tecnologias que possibilitam operações puramente por meio de sistemas, não necessitando de espaços físicos e contato direto entre pessoas. Para as *Fintech* os serviços *on line* tornaram-se um diferencial competitivo em relação às empresas tradicionais do setor financeiro que apenas informatizaram sistema que por algum motivo ainda mantém agências físicas. É importante destacar que a criação de novos pontos de interação, qualitativos e digitais, bem como novos produtos e serviços, tornou-se um desafio para o setor financeiro tradicional, tornando importante a análise e reflexão para identificar os espaços com foco na temporalidade em busca de soluções criativas. O objetivo deste estudo foi identificar a inovação adotada nas *Fintech* com foco na relação estratégica com o seu cliente e relaciona-las com o ecossistema das Instituições Financeiras Cooperativas sob a perspectiva da coopetição. Os objetivos específicos são: (1) Identificar a capacidade de inovação das Instituições Financeiras Cooperativas para acoplar as principais fontes de receitas as plataformas tecnológicas; (2) Encontrar pontos convergentes onde os produtos e serviços das *Fintech* são complementares a aqueles oferecidos pelas Instituições Financeiras Cooperativas; (3) Esclarecer se o planejamento estratégico colaborativo das Instituições Financeiras Cooperativas e as *Fintech* leva a redução dos custos para melhorar a margem de produtos e serviços; (4) Avaliar a necessidade da inovação tecnológica capaz de promover a cooperação entre as Instituições Financeiras Cooperativas e as *Fintech*.

Trata-se de uma pesquisa exploratória, bibliográfica e de campo. Para a pesquisa de campo utilizou-se um questionário estruturado com perguntas direcionadas para os executivos da alta administração das Instituições Financeiras Cooperativas para compreender os impactos das *Fintech* sobre as estratégias de atuação das cooperativas com foco na entrega de valores para seus clientes. Foi usada a escalas de *Likert*, afim de medir a intensidade dos respondentes e de acordo com as questões apresentadas. As escalas utilizadas i) discordo, ii) discordo parcialmente, iii) concordo parcialmente e iv) Concordo

O público foi selecionado aleatoriamente, mas com foco nos executivos que tem conhecimento sobre o tema e estão envolvidos profissionalmente para redimensionar as ações das Instituições Financeiras Cooperativas afim de produzir resultados qualitativos e quantitativos.

Está pesquisa se justifica porque tem foco nas linhas de atuação de ambas as instituições, *Fintech* e Instituições Financeiras Cooperativas que estão vivendo o início de um novo ambiente de competição. Considerando a baixa participação das Instituições Financeiras Cooperativas no Sistema Financeiro Nacional em comparação com os grandes bancos tradicionais, a presente pesquisa contribui na compreensão dos impactos que as *Fintech* podem causar nas estratégias de atuação das cooperativas. Vale ressaltar que as Instituições Financeiras Cooperativas têm atuação recente no Brasil, com poucas pesquisas acadêmicas sobre os impactos de tecnologias disruptivas. Contudo, este estudo amplia o conhecimento em torno desse segmento quanto ao novo ambiente de estratégia de competição. Por outro lado, é avaliada a perspectiva dos dirigentes das instituições financeiras cooperativas, que precisarão rever seu posicionamento mercadológico para capturar valor e rentabilizar os clientes de acordo com esse novo macroambiente.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Os estudos bibliográficos aqui apresentado tem relação com os objetivos dimensionados para a pesquisa e estão relacionados a inovação tecnológicas e planejamento estratégico com foco nas linhas de atuação de ambas as instituições, *Fintech* e Instituições Financeiras Cooperativas

2.1 INOVAÇÃO E O ECOSISTEMA DO DESENVOLVIMENTO ECONOMICO

A história da economia mostra que a inovação está intimamente ligada à mudança de cultura de comportamento do consumidor. Além da evolução exponencial da tecnologia, a mudança no comportamento da sociedade fará com que estes novos hábitos sejam incorporados rapidamente no dia a dia (TAURION, 2016).

Schumpeter foi um dos maiores divulgadores da teoria das ondas longas de *Kondratiev*, mas acrescentou que a quebra do equilíbrio econômico, responsável pelos ciclos, seria causada pelo surgimento de inovações (SCHUMPETER, 1939). Finalmente, Schumpeter (1939) defendeu que o modelo de desenvolvimento econômico induzido pela inovação seria um processo evolucionário.

No final da década de 1980, Christopher Freeman e Bengt Ake Lundvall introduziram o conceito de “sistema nacional de inovação”. Este conceito abraçou não só os atores principais de empresários, empresas e capital, mas também a regulamentação nacional dos mercados de trabalho, mercados de fatores, educação e outras políticas no quadro estrutural para o desenvolvimento econômico. Entre os estudos de caso para os sistemas nacionais de inovação estão o Japão e os países nórdicos. (ANDERSEN, 1996)

Em 2010, a Universidade de Stanford lançou a rede internacional de ecossistemas de inovação em cooperação com parceiros selecionados na Finlândia, China e Japão. Ao mesmo tempo, ecossistemas de inovação denotam plataformas de Tecnologia da Informação e Comunicação como iPhone, da Apple, Android, do Google, plataformas de computação em nuvem e software dominadas por empresas como Microsoft, Amazon e outros (ANDERSEN, 1996)

A tecnologia disruptiva ou inovação disruptiva é um termo que descreve a inovação tecnológica, produto, ou serviço, que utiliza uma estratégia "disruptiva", também "revolucionário" ou "evolucionário", para derrubar uma tecnologia dominante no mercado. Disruptivo é um produto ou serviço que cria novo mercado e desestabiliza os concorrentes que antes o dominavam. É geralmente algo mais simples, mais barato do que o que já existe, ou algo capaz de atender a um público que antes não tinha acesso ao mercado. Em geral, começa servindo a um público modesto até que abranger todo o segmento (CHRISTENSEN, 2000).

Por contraste, uma tecnologia "revolucionária" introduz produtos com novas características melhoradas. Este é o tipo de inovação que mais frequentemente substitui o incumbente do mercado. Adicionalmente, uma tecnologia evolucionária melhora o desempenho de produtos já estabelecidos, geralmente de forma incremental (CLAYTON e CHRISTENSEN e, 2016).

De acordo com Clayton e Christensen (2016), tecnologias disruptivas não são sempre disruptivas para o cliente e às vezes levam um tempo para serem disruptivas e são, às vezes, difíceis de serem reconhecidas. Afirma que, mesmo se uma tecnologia disruptiva for reconhecida, os empreendedores podem ser relutantes em tirar vantagem dela já que isto implica em competir com o próprio sistema e seus produtos que já apresentam liquidez.

Segundo Strauss (2015), professor da Universidade de Harvard especialista em gestão estratégica de inovação, a maior parte das inovações da era da revolução digital na verdade "são incrementais, não revolucionárias."

Atualmente, entretanto, há relevância crescente da inovação na transformação estratégica dos modelos de negócios tradicionais. O processo inovador contemporâneo tem um caráter disruptivo, ou seja, está alterando as regras do jogo em múltiplos âmbitos. Em menos de uma década, o mundo assistiu à tamanha abundância de novidades, cujo resultado é uma transformação radical dos principais setores com a entrada de novos concorrentes (CHRISTENSEN, 1997).

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A COMPETITIVIDADE

A definição de estratégia está relacionada ao posicionamento de uma organização para obter vantagem competitiva com o objetivo de criar valor, contudo, tal sentido muda à medida que altera seu contexto, ou seja, da conjuntura onde a estratégia é executada (KLUYVER e PEARCE; 2012). Além do cenário, o significado da estratégia tem se transformado com o aumento do ritmo das mudanças no ambiente, principalmente em decorrência do desenvolvimento tecnológico.

Para Rifkin (2012), a evolução do pensamento estratégico nos últimos 50 anos trouxe mudanças e é caracterizada por um redirecionamento gradual do foco com a terceira revolução industrial. A terceira revolução industrial tem como marca central a

descentralização pela cooperação e partilha, causada pelas conexões em rede, comunicações móveis e a inteligência artificial.

A escolha cuidadosa de onde competir e o controle de recursos mais importantes, como o capital financeiro, eram temas importantes no desenvolvimento de estratégias. Assim, a análise do setor, a análise da concorrência, a segmentação, o posicionamento e o planejamento estratégico eram as ferramentas mais importantes para analisar a oportunidade estratégica (KLUYVER e PEARCE; 2012) com ênfase na concepção do modelo da análise SWOT (VIZEU e GONÇALVES, 2010).

2.3 A TECNOLOGIA E AS OPORTUNIDADES DE NEGÓCIOS INOVADORES

A contínua ascensão da *internet* e o aumento no número de computadores em todo o mundo fizeram um dos formatos da *internet* se torna-se popular, com o aprimoramento da sua arquitetura: a computação *peer-to-peer* (P2P), que significa par a par ou simplesmente ponto a ponto. Na P2P cada ponto ou nó da rede funciona tanto como cliente quanto como servidor, permitindo compartilhamentos de serviços e dados sem a necessidade de um servidor central (SILVA *et al.* 2016).

O termo P2P surgiu na área de tecnologia, representando um formato de rede de computadores, cuja principal característica é a descentralização das funções. Analogamente, o termo passou a configurar também um novo modelo de economia descentralizada (BERGER, 2006), pelo qual a produção de valor é realizada por meio da cooperação livre entre agentes autônomos que têm acesso ao capital distribuído.

O intercâmbio de bens e serviços entre particulares, análogo ao P2P, está alterando o modelo de negócio dos setores tradicionais e proporcionando uma quebra de paradigmas (intermediação). Algumas estruturas de mercado estão se desintegrando e os limites de atuação de determinados setores estão mudando. Por conseguinte, novos operadores no mercado estão aparecendo. Empresas tradicionais de setores como turismo, transporte, entretenimento, finanças e música são exemplos dessa alteração (STALNAKER, 2008).

Uma das consequências econômicas desse tipo de inovação é o eixo do sistema se deslocar da oferta para a demanda e, nesse

contexto, os consumidores assumem o controle das relações comerciais. No mercado da tecnologia da informação, a filosofia *user-centered design* (UCD) é voltada especificamente para entender os anseios dos usuários de uma interface no intuito de incorporá-los ao desenvolvimento de um novo produto ou serviço. Compreender as necessidades e superar as expectativas do consumidor final tornou-se o diferencial na busca por novas oportunidades de negócio e serviços (BADER e JANISSEK-MUNIZ, 2014)

Essa realidade vem se comprovando também no setor de serviços e produtos financeiros. A nova geração de clientes conectados busca cada vez mais comodidade e conveniência, preferindo consumir produtos e serviços financeiros digitais, principalmente por meio do uso de *smartphones* e *tablets* (FEBRABAN, 2017).

2.4 FINTECH E AS COOPERATIVAS DE CREDITO FINANCEIRO

A revolução digital e da tecnologia da informação ameaça bancos e o setor financeiro, incluindo cooperativas, seguradoras, administradoras de bens e ativos, e outros do setor. Alguns bancos respondem a esses desafios, como as *Fintech*, na perspectiva de oportunidades frente às mudanças de comportamento dos seus clientes (PUSCHMANN, 2016). Na categoria de descrição do fenômeno das *Fintech*, Puschmann (2016) atribuem às *Fintech* a principal influência para a transformação digital da indústria financeira em função da digitalização que tem ocorrido nos últimos anos. Zavolokina *et al.* (2016) oferecem uma abordagem em que as *Fintech* trazem novas oportunidades para o empoderamento individual, permitindo transparência, reduzindo custos e intermediários e, mais importante ainda, tornando a informação acessível.

Diversas empresas de tecnologia estão vislumbrando potencial para atender os clientes com serviços financeiros digitais. O fenômeno das chamadas *Fintech* (*financial technologies*), empresas de tecnologia que proveem serviços financeiros em várias frentes, como empréstimos entre pessoas (*peer-to-peer lending*), financiamentos coletivos (*crowdfunding*), sistemas de pagamentos móveis, sistemas de transferências de recursos (*foreign exchange*), até soluções integradas de gestão financeira, oferecem diferenciais como facilidade de uso,

tecnologia de ponta e alcance ilimitado de internet (PUSCHMANN, 2016).

À medida que novas fontes de informações não estruturadas surgem, no Facebook, Google e Instagram a aplicação de sistemas baseados em algoritmos que permite às *Fintech* coletarem informações em internet para analisar o tomador com mais precisão e agilidade que as cooperativas, bem como com menor custo de transação (GHOSE, 2016).

Fintech é o universo destes atores recentes, que estão criando novas formas de lidar com produtos e serviços financeiros, aumentando a atratividade e o atendimento das necessidades das gerações de consumo mais jovens. Com o uso intensivo de tecnologia, esses produtos e serviços são geralmente mais fáceis de usar, mais simples, intuitivos e estão disponíveis 24 horas/dia e 7 dias/semana, na maior parte das vezes com acesso por meio de aplicativos móveis ou plataformas P2P (EMARKETER, 2015).

As Instituições Financeiras Cooperativas são integrantes do Sistema Financeiro Nacional. Assim como as instituições bancárias, existe o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC) é formado por confederações de crédito, centrais de crédito, cooperativas singulares de crédito e os bancos cooperativos (MEINEN, 2016).

A partir da década de 1990, as instituições financeiras cooperativas perceberam que não possuíam todo o conhecimento e a tecnologia necessária para continuar inovando na velocidade que o consumidor desejava. Com isso, começaram a criar entidades de apoio como, formação e treinamento, sindicato, auditoria cooperativa, instituições de ensino, entidades representativas juntos ao congresso, sociedade e governo. (MEINEN, 2016)

Com a finalidade de melhor explorar economias de escala, as cooperativas de crédito organizam-se, predominantemente, em estruturas verticalizadas. Com essa estratégia, as confederações e as cooperativas centrais reúnem recursos e padronizam os serviços financeiros oferecidos pelas filiadas, disponibilizando sistemas de apoio operacional e serviços administrativos, como assessoria jurídica e treinamento de equipes. (BACEN, 2017)

Os bancos cooperativos têm o objetivo de proporcionar acesso das cooperativas de crédito ao mercado financeiro. Os bancos do setor serão organizados em sociedades por ações, controladas pelas

cooperativas singulares de crédito, pelas cooperativas centrais de crédito e confederações de cooperativas de crédito constituídas no país. Esses bancos cooperativos, têm a função de fornecer serviços bancários às cooperativas e aos cooperados, tais como compensação de cheques, depósitos de poupança, crédito, repasse de recursos oficiais e aplicação em fundos de investimento, atuando como intermediários entre o segmento de crédito cooperativo e o sistema financeiro em sentido amplo. (BACEN, 2018)

As *startups* de *Fintech* conseguem praticar custos mais baixos na oferta de produtos e serviços, decorrente do uso de *cloud computing*; e têm uma estrutura organizacional mais enxuta, com poucos níveis hierárquicos; modelo de remuneração baseado em *stock options*, com remuneração baseada em valor; custo de capital baixo; ambiente regulatório pouco desenvolvido, pois geralmente as *Fintech* montam seus modelos de negócio no limiar da regulação. O uso intensivo de dados permite a personalização da experiência do usuário, promovendo recomendações coerentes com o histórico de necessidades, promovem ofertas em tempo real, aumentando o grau de conversão, e com uma análise de crédito inovadora com uso de redes sociais, geolocalização e comportamento de navegação (FINNOVATION, 2016).

Em vista disso, as organizações cooperativas, enquanto iniciativas empresariais, são reconhecidamente comprometidas com seu público de cooperados, em suas respectivas comunidades, representando na essência o conceito da filosofia *user-centered*, ou seja, um negócio voltado para o usuário. (MEINEN, 2016).

Nas cooperativas financeiras, o ser humano é o centro das atenções enquanto o capital é mero insumo para a construção de soluções de uso compartilhado entre os donos do empreendimento coletivo. A cooperativa é uma organização de pessoas que utilizam o capital a serviço, ao passo que a empresa convencional é uma organização de capital que se serve das pessoas (MEINEN, 2016).

3. METODOLOGIA UTILIZADA

Quanto a abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa qualitativa, pois os dados coletados estão no contexto do fenômeno estudado, de forma descritiva, dando foco na compreensão e na

interpretação por meio de conceitos, com o uso de referências da literatura.

A pesquisa exploratória, bibliográfica e de campo com a aplicação de questionários que produziram dados qualitativos e quantitativos. A pesquisa de campo tem foco nas ações das *Fintech* na sua relação com os clientes associados as inovações tecnológicas. Foi utilizado um questionário estruturado, com perguntas direcionadas para os executivos da alta administração das Instituições Financeiras Cooperativas para compreender os impactos das *Fintech* sobre as estratégias de atuação das cooperativas com foco na entrega de valores para seus clientes.

Para estruturar o instrumento da coleta de dados, foi utilizada a escalas de *Likert* afim de obter a intensidade dos respondentes e de acordo com as questões apresentadas. As escalas utilizadas i) discordo, ii) discordo parcialmente, iii) concordo parcialmente e iv) Concordo. O sentido das escolhas por este procedimento está relacionado a avaliar a crença dos respondentes acerca da afirmação da questão, considerando de forma elevadíssima a capacidade estratégica do respondente.

Para demonstrar as situações antagônicas de plena certeza ou discordância, utilizou-se o Gráfico Radar que tem grandes vantagens, quando comparado com outros instrumentos semelhantes, entre os quais se incluem a Matriz de Ansoff, o Gráfico BCG e o Gráfico GE/McKinsey.

O público foi selecionado aleatoriamente, mas com foco nos executivos que tem conhecimento sobre o tema e estão envolvidos profissionalmente para redimensionar as ações das Instituições Financeiras Cooperativas afim de produzir resultados qualitativos e quantitativos.

Essa pesquisa foi realizada no ano de 2018 e favorece o entendimento e o alinhamento estratégico ao consolidar os elementos característicos das *Fintech* que os diferenciam e afetam o seu gerenciamento e monitoramento pelas Instituições Cooperativas de Crédito.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa identifica de que forma as novas empresas de tecnologia podem influenciar o cenário de competitividade atual, atuando em parceria ou competindo por uma fatia do mercado, por meio da sua capacidade de oferecer soluções práticas baseadas em inovação, conectividade e agilidade na entrega de valor aos clientes. E para produzir impacto e agregar valor ao estudo, foi revisitado a perspectiva das instituições financeiras, associado a revisão de seu posicionamento mercadológico para capturar valor e rentabilizar os clientes de acordo com esse novo macroambiente.

O objetivo da presente seção é realizar a análise dos dados coletados durante a fase de coleta de dados. A finalidade da análise é relacionar as descobertas realizadas durante a coleta de dados com o que foi encontrado na literatura especializada para a elaboração dos presentes estudos e descrita no referencial teórico.

Os autores citados nessa pesquisa apontaram que as *Fintech* podem contribuir para com as instituições financeiras cooperativas com: i) redução de custos; ii) incremento de dados não formais sobre o comportamento dos clientes; iii) empoderamento do cliente; iv) eliminação de intermediários de informações; v) evolução na inovação e transformação digital.

4.1 A OBTENÇÃO DAS PRINCIPAIS FONTES DE RECEITAS DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS COOPERATIVAS ACOPLADAS A UMA PLATAFORMA TECNOLÓGICA.

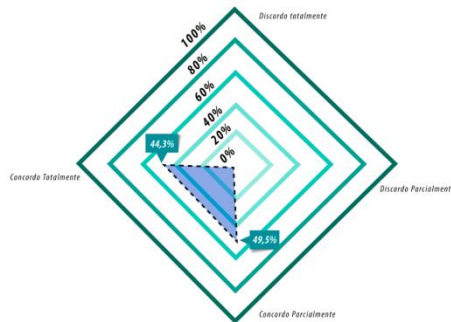
Uma plataforma no desenvolvimento de produtos e serviços aderentes, pode aumentar a escala de produção, garantindo preços mais baixos e suporte de qualidade contínuo. Alguns produtos e serviços da indústria financeira podem ser facilmente ofertados e gerenciados em plataforma tecnológica. Isso então coloca as *Fintech* em uma vantagem pois os modelos estudados nessa pesquisa, buscam acoplar serviços em plataformas.

Diversas empresas de tecnologia estão vislumbrando potencial para atender os clientes com serviços financeiros digitais. Como podemos constatar os fenômenos das chamadas *Fintech* (Financial Technologies), empresas de tecnologia que proveem serviços financeiros em várias frentes, como empréstimos entre pessoas (*peer-*

to-peer lending), financiamentos coletivos (*crowdfunding*), sistemas de pagamentos móveis, sistemas de transferências de recursos (*foreign exchange*), até soluções integradas de gestão financeira, oferecem diferenciais como facilidade de uso, tecnologia de ponta e alcance ilimitado de internet.

O Gráfico Radar 01 demonstra, na visão dos pesquisados se a utilização de ferramentas tecnológicas e capaz de aumentar a receitas nas cooperativas financeiras de créditos e, contudo, promover a competitividade com as *Fintech* e ainda gerar valor agregado ao seu cliente.

Gráfico Radar 1 – A utilização de ferramentas tecnológicas e geração de valor agregado aos clientes das cooperativas financeiras de crédito



Fonte: Aurores da pesquisa

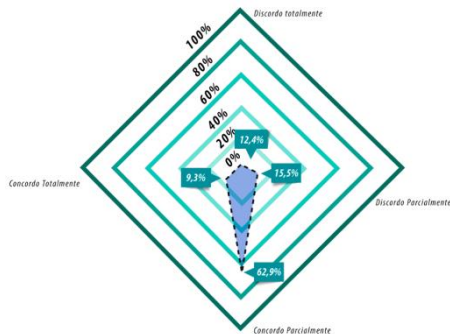
No Gráfico 01 os respondentes apesar de situarem nas respostas positivas, sendo 49,5% concordam parcialmente e 44,3 % concordam totalmente, a divisão entre a plena certeza, demonstra que possivelmente, não basta ofertar o produto e o serviço em uma plataforma tecnológica, mas integrar com uma relação mais próxima ao seu cliente cooperado. Tal como foi visto nesse trabalho as receitas serão obtidas em maior volume por meio de serviços acoplados aos tradicionais produtos financeiros. Vale destacar que a cronologia regulamentar das instituições financeiras cooperativas, torna o negócio complexo, mas também as protege e dão segurança ao desenvolvimento de um modelo de negócio já diferente de uma modelo bancário.

4.2 OS PRODUTOS E SERVIÇOS OFERTADOS PELA FINTECH SÃO COMPLEMENTARES AOS COOPERADOS DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS COOPERATIVAS.

Como vimos nesse trabalho as empresas startup de finanças nascem a partir de um modelo de negócio ligado a inovação tecnológica, oportunidade de legislação regulatória ou estrutura enxuta. Dessa forma seus produtos são alvo de pesquisas, investigação e teste até que a viabilidade com o consumidor seja garantida.

O Gráfico 2 demonstra qual a visão dos gestores de cooperativas financeiras de crédito com relação aos produtos e serviços ofertados pela *Fintech* podem ser complementares a aqueles ofertados aos cooperados das instituições financeiras de crédito.

Gráfico 2 – Relação de complementariedade dos produtos e serviços oferecidos pelas *Fintech*



Fonte: Aurores da pesquisa

Os dirigentes pesquisados nesse trabalho concordam parcialmente, 62,9% dos respondentes, ou seja, não estão totalmente convictos que os produtos e serviços são complementares para o cooperado das instituições financeiras cooperativas.

Essa percepção pode ter fundamento no aumento gradativo de conhecimento sobre os modelos de atuação das *Fintech*, que, até o momento estão concentrados em serviços de meio de pagamento, seguros e serviços B2B. Cabe destacar que enquanto era aplicado o questionário dessa pesquisa, no ano de 2018 o Banco Central do Brasil disponibilizava uma Consulta Pública quanto a resolução sobre a constituição e o funcionamento da sociedade de crédito direto e da sociedade de empréstimo entre pessoas. O documento prevê a

autorização para que as *Fintech* – financeiras, fortemente baseadas em tecnologia – atuem no mercado de crédito.

Essa incerteza de cenário demonstra um perfil conservador dos dirigentes de instituições cooperativas, que ao longo da história do cooperativismo de crédito obtiveram segurança de construção normativa para o desenvolvimento dos negócios e relacionamentos com os cooperados, justificando os 27,9% de perspectiva de discordância ao somar os 15,5% de discordo parcialmente e 12,4% de discordo totalmente.

Dessa forma os dirigentes respondentes ainda aguardam a evolução do regulador para concluírem sobre aspectos de complementariedade e benefícios para os cooperados, contudo se mantém na maioria dos respondentes com disposição positiva de oportunidades, tendo em vista as respostas serem de concordância em 72,2% sendo 62,9% de concordo parcialmente e 9,3% de concordo totalmente

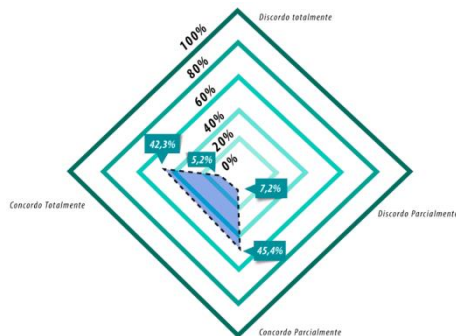
4.3 AS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS COOPERATIVAS PODEM REDUZIR CUSTOS OU MELHORAR A MARGEM DE LUCRO EM PRODUTOS E SERVIÇOS COM A COLABORAÇÃO DAS FINTECH

Destaca-se neste trabalho a preocupação dos estudiosos e pesquisadores de mercado, em descrever o fenômeno das *Fintech*, porque ainda são atividades recente no mercado. A maior parte dos autores dos trabalhos revela novas possibilidades de estudo sobre as *Fintech* (por exemplo, as tecnologias de apoio, ecossistemas e fatores organizacionais). Em vários trabalhos os autores abordaram conceitos de P2P, *blockchain*, *lending* e outros.

Esses aspectos estão presentes no ambiente mais amplo da inovação financeira, como foi descrito por Kiviat (2015) se referindo a inovação em serviços financeiros a partir da tecnologia *blockchain* como a verdadeira transformação por trás do protocolo bitcoin. A tecnologia *blockchain* pode ser usada de várias maneiras, podendo facilitar a verificação da identidade, verificação de documentos digitais, ou transferências *peer-to-peer* e de *Fintech*, além de outros de ativos digitais.

O Gráfico 3 demonstra se a relação colaborativa entre *Fintech* e Cooperativas Financeiras de Crédito podem levar a redução dos custos e melhorar a margem de lucro.

Gráfico 3 – A relação colaborativa entre *Fintech* e Cooperativas de Crédito para a redução dos custos e melhoramento da margem de lucro



Fonte: Aurores da pesquisa

As possibilidades de redução de custos com colaboração dos modelos de negócio das *Fintech* ou a melhoria da Margem de Contribuição dos Produtos atualmente comercializados também dividiu os respondentes, sendo que 45,4% concordam parcialmente e 42,3% concordam totalmente.

Importante destacar que não necessariamente tecnologias como o *Blockchain* ou o modelo de relações *peer-to-peer* são exclusivos e alocados na pesquisa sobre *Fintech*, sendo amplamente disposto as instituições financeiras como um todo.

Isso pode ter dividido os respondentes quanto a plena certeza da afirmação da questão, tendo em vista que nem todos os movimentos em andamento no Sistema Financeiro Nacional, são em consequência do surgimento de *Fintech*. Mas sobretudo do processo de transformação digital pelo qual o mercado vem passando.

4.4 O COOPERATIVISMO FINANCEIRO DEVE TER LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO PARA COOPERAÇÃO COM FINTECH.

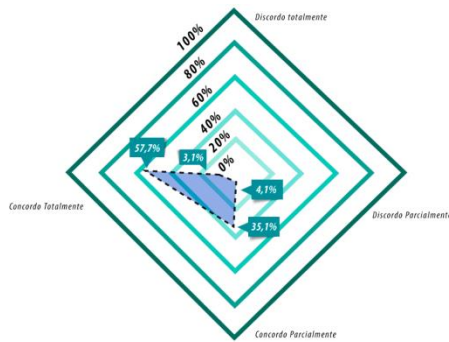
Nesse resultado percebe-se as vantagens de aproximação das *Fintech* e as Instituições Financeiras Cooperativas, identificando objetivos

comuns aos dois atuantes. Dentre os mecanismos de formalização dessa aproximação estão os laboratórios de inovação.

Esses ambientes são criados para relacionar os pontos comuns e estabelecer critérios adequados para a formação de parceria e colaboração entre empresas. Mantendo em mente o "porquê e para que existe", confrontando com as necessidades e desafios inerentes à empreitada de cooperação.

O Gráfico 4 representa a visão dos pesquisados relacionado a laboratórios de inovação para promover a cooperação entre as instituições visando melhorar qualidade dos produtos e serviços aos clientes.

Gráfico 4 – A inovação alinhada a cooperação entre as Cooperativas Financeiras e *Fintech*



Fonte: Aurores da pesquisa

Um laboratório de inovação visa gerar novos produtos, serviços ou orientar a reformulação de processos através de melhorias que podem ser de ordem incremental ou disruptiva.

Havendo disposição dos dirigentes respondentes ao questionário de pesquisa 57,7% concordam totalmente e 35,1% concordam parcialmente, temos que 92,8% mantém posição positiva sobre a afirmação. Este instrumento de aproximação surge como um primeiro passo para que as instituições cooperativas possam se perceber na melhoria de seus processos.

5. CONCLUSÃO

A questão que norteou o estudo foi “como as *Fintech* e as Instituições Financeiras Cooperativas podem desenvolver um modelo de negócio de coopetição e colaboração?”. Essa questão foi tratada a partir do olhar e expectativas dos dirigentes e executivos das Instituições Financeiras Cooperativas.

Conclui-se que a Internet tem revolucionado os negócios, desempenhando um papel fundamental na transformação do mundo em um mercado global, criando assim uma "economia digital". *E-Business* começa a ser uma necessidade cada vez maior para as empresas se manterem competitivas na economia digital no mundo contemporâneo, deixando de ser uma mera questão de escolha. A Internet tem criado oportunidades para as empresas expandirem os seus mercados, reduzindo os custos, aumentando a eficiência e a satisfação dos clientes e promovendo a colaboração entre parceiros, bem como com os concorrentes. Para responder ao desafio da globalização do comércio eletrônico, as empresas precisam de um processo eficaz e eficiente que satisfaça os negócios da necessidade de comprar e vender produtos de forma mais econômica e eficaz.

Contudo verificou-se uma forte adesão dos dirigentes das Instituições Financeiras Cooperativas em coevoluir em conjunto com as *Fintech*, afim de aumentarem suas participações de mercado no Sistema Financeiro Nacional. Forte adesão dos executivos de Instituições Financeiras Cooperativas ao processo de transformação digital, afim de melhorar a experiência do usuário e novas gerações de consumidores. Elevado potencial de melhoria de eficiência, ora em redução e otimização de custos, ora em combinação de informações para propensão de consumo.

Contudo as *Fintech*, apesar de pequenas na participação de mercado, provocou alertas em questões do *status quo*, colocando os usuários no centro dos serviços financeiros. Foram revistos processos mais eficientes, logísticas de oferta e consumo, melhores controles dentre outros. Assim as *Fintech* voltam-se para mercado o corporativo afim de oferecer soluções às instituições financeiras, para que, por fim possam ofertar inovação ao consumidor final, por meio de uma transformação digital.

Sendo as instituições financeiras cooperativas já atuantes e presentes no mercado bancário, em um ambiente concentrado e competitivo, *Fintech* e Cooperativas de Crédito tem uma oportunidade de gerar alternativa ao consumidor em um mercado estagnado e carente de fatores positivos e propósitos sociais.

Sobre a transformação digital uma estratégia é via APIs- *Application Programming Interface* que permitem que as Instituições Financeiras Cooperativas criem um ecossistema de parceiros digitais, habilitando-as a entrar na era da “*API Economy*”, assim alterando para sempre os modelos de negócios tradicionais.

No futuro Cooperativas e as *Fintech* vão trabalhar em conjunto para construir plataformas interprofissionais com serviços complementares agrupados que beneficiam os clientes.

Fintech podem contribuir com as instituições financeiras cooperativas com: i) redução de custos; ii) incremento de dados não formais sobre o comportamento dos clientes como Big Data Analytics; iii) empoderamento do cliente principalmente a nova geração de consumidores; iv) eliminação de intermediários de informações; v) coo-evolução na inovação e transformação digital.

Identificou-se que as instituições financeira cooperativas tem desafios futuros que juntos com as *Fintech* podem ser superados, sendo i) aglutinação para ganho de escala e aumento de *Market Share* no Sistema Financeiro Nacional; ii) Novos métodos de meios de pagamento, com tokenização, crypto moedas com rápida adaptação; iii) aumento da excelência dos serviços financeiros proporcionando experiência aos usuários por meio digitais e interações consultivas; iv) mudança da logística de empréstimos de recursos, alinhando com métodos de avaliação de risco com base em informações não estruturadas advindas de capturas por Big Data, com performance em nichos específicos; v) diminuição de custos de conformidade e regulamentação prudencial, lotados em plataformas conectadas em internet das coisas;

REFERENCIAS

- ANDERSEN, E. (1996) **Evolutionary economics**: post-schumpeterian contributions. London: Pinter Publisher, 1996.
- BACEN, Banco Central do Brasil. (2018). **Composição e Evolução do SFN**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pt-br/#!/n/SFNEVOL>>. Acesso em: 18 jun. 2018
- BADER, M. JANISSEK-MUNIZ, R. (2014). **Inteligência estratégica antecipativa coletiva e crowdfunding: aplicação do método L.E.SCAning em empresa social de economia peer-to-peer (P2P)**. *Rev. Adm. (São Paulo)* [online]. 2014, vol.49, n.1, pp.188-204. ISSN 1984-6142. <http://dx.doi.org/10.5700/rausp1140>. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S008021072014000100015&script=sci_abstract&lng=pt. Acesso em: 12 out. 2017
- BERGER, K; TURK-ARISS, R. (2006). **Digital disruption how Fintech is forcing banking to a Tipping Point. 2006**. Disponível em: <www.citi.com/citigps>. Acesso em: 14 fev. 2017.
- CHRISTENSEN, C. M.; BOHMER, Richard & KENAGY, John. (2000). Will Disruptive Innovations Cure Health Care? **Harvard Business Review**, September 2000.
- CLAYTON, M; CHRISTENSEN, K. (2016). **Blurred lines**: How Fintech is shaping Financial Services. [S.l.]: Star, 2016.
- EMARKETER. (2016) In Brazil mobile continues expand share of e-commerce transactions.Retail & E-Commerce.2016. Disponível em: <<http://www.emarketer.com/Article/Brazil-Mobile-Continues-Expand-Share-of-Ecommerce-Transactions/1012487>>.Acesso em: 21 dez. 2017
- FEBRABAN, CIAB. (2017). Pesquisa FEBRABAN de **Tecnologia Bancária**. 25. ed. Disponível em: <https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Pesquisa%20de%20Tecnologia%20Banc%C3%A1ria_2017.pdf>. Acesso em: 26 mai. 2017.
- FINNOVATION. (2016) **Banco Digital**; Inovador e Disruptivo Disponível em: <<https://edsoncolink.wordpress.com/2016/04/25/banco-digital-inovador-e-disruptivo/>> Acesso em 2 de dezembro 2017.
- GHOSE, R. (2016). **Digital disruption** -How FinTech is Forcing Banking to a Tipping Point. [S.l.: s.n.]. Disponível em: <<https://ir.citi.com/D%2F5GCKN6uoSvhbvCmUDS05SYsRaDvAykJpb5subGr7f1JMe8w2oX1bqpFm6RdjSRSpGzSaXhyXY%3D>>. Acesso em: 01 fev. 2018.
- KLUYVER, C. A. de e PEARCE II, J. A. (2012). **Estratégia: uma visão executiva. 3 ed**. São Paulo, Pearson Prentice Hall.
- KIVIAT, T. I. (2015) Beyond Bitcoin: Issues in regulating Blockchain transactions. **Duke Law Journal**, n. 65, v. 3, s.n.
- MEINEN, E. (2016). **Cooperativismo financeiro**: virtudes e oportunidades. Brasília: Confedbras, 2016. 91;132 p. v. 1.
- PUSCHMANN, T. ALT, R. (2016). **Digitalisierung der Finanzindustrie** – Grundlagen der Fintech-Evolution. Springer Gabler, Heidelberg.
- RIFKIN, J. (2012). **A terceira revolução industrial**. São Paulo: M Books.
- SCHUMPETER, J. (1939). **Business Cycles**: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process. London: McGraw-Hill.
- STALNAKER, S. (2008). Here comes the P2P economy. **Harvard Business Review**, v. 86, n.2, p. 17-45, Feb. 2008

STRAUSS, S.. Professor Dr. **Harvard University** por Gisela Blanco – (2015). O que é Inovação Incremental. Disponível em: https://www.projetodraft.com/verbete-draft-o-que-e-inovacao-incremental/?_ga=2.263115468.1592661981.1612280925-976487782.1582226555. Acesso: 25/07/2017

TAURION, C. O (2016). **Primeiro Passo**: A Transformação Digital como base para os negócios Pós-Digitais no século21.

SILVA, C. V.; ALVES, G. de C. E.; FERNANDES, L. S. de B.. (2016). Redes par a par. Disponível: https://www.gta.ufrj.br/ensino/eel878/redes1-2016-1/16_1/p2p/modelo.html Acesso: 01 set 2017

VIZEU, F; GONÇALVES, S. (2010) **Pensamento estratégico**: origens, princípios e perspectivas. 94 São Paulo, Atlas.

ZAVOLOKINA, L., DOLATA, M., AND SCHWABE, G. (2016). The Fintech phenomenon: Antecedents of financial innovation perceived by the popular press. Financial Innovation.