

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA
JENIFER SILVA SANTANA

COOPERATIVAS DE CRÉDITO VERSUS BANCOS DIGITAIS:
comparações e visões estratégicas em discussão
com base no Modelo das 5 Forças de Porter

VIÇOSA
MINAS GERAIS – BRASIL
2021

JENIFER SILVA SANTANA

COOPERATIVAS DE CRÉDITO VERSUS BANCOS DIGITAIS:

comparações e visões estratégicas em discussão
com base no Modelo das 5 Forças de Porter

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Universidade Federal de
Viçosa como parte das exigências para
obtenção do título de *Bacharel em
Cooperativismo*.

VIÇOSA
MINAS GERAIS – BRASIL
2021

RESUMO

Com o advento e popularidade no uso das Tecnologias de Comunicação e Informação a vida em sociedade sofreu grandes alterações e levou os negócios a uma abordagem gerencial que procura combinar e oferecer aos clientes interações on-line e off-line nas transações comerciais. Nesse ínterim, surge no mercado bancário várias instituições digitais que prometem revolucionar o setor e proporcionar mais liberdade e comodidade ao consumidor, ao mesmo tempo que colocam os bancos tradicionais e as cooperativas de crédito em estado de alerta. Nesse contexto, pretendeu-se nesse trabalho identificar e analisar as visões estratégicas de cooperativas de crédito e bancos digitais, com base no Modelo das 5 Forças de Porter, sobre essa movimentação no mercado e revelar os traços principais das estratégias em desenvolvimento. O referencial no qual se ampara, envolve noções sobre estratégia e sobre os modelos de negócio que atuam no setor. O método utilizado compreende o Estudo de Caso, realizado mediante a coleta de dados sobre a atuação das instituições em análise. Foram utilizados como bases o Banco Central do Brasil (BCB); Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN); Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB); Serviço Nacional de Aprendizagem de Cooperativismo (SESCOOP), entre outros. O tratamento das informações foi feito por meio da análise de conteúdo e do Modelo das 5 Forças de Porter. Com a análise dos dados observa-se que a cooperativa estudada está atenta às movimentações de mercado, mas considerando o perfil e filosofia de atuação, pretende, enquanto digitaliza algumas operações, manter a estratégia de contato pessoal com seus cooperados.

Palavras-chave: Forças de Porter; Cooperativismo; Cooperativismo de crédito.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
1.1. Objetivo Geral	6
1.2. Objetivos Específicos	6
2. REVISÃO DE LITERATURA	6
2.1. Modelo Tradicional de Instituições Financeiras: setor bancário	6
2.2. Novos Modelos de Instituições Financeiras: Bancos Digitais	7
2.3. Sicoob e as cooperativas de crédito	9
2.4. Panorama tecnológico do setor bancário	10
2.5. Análise Estratégica: Forças de Porter	12
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	16
3.1. Caracterização da pesquisa	16
3.2. Método utilizado	16
3.3. Coleta de dados	17
3.4. Análise dos dados	17
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	19
4.1. Análise Estratégica do Setor bancário	19
4.2. Visão estratégica do Sicoob	22
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	26
6. Referências Bibliográficas	27

1. INTRODUÇÃO

Com o advento e popularidade no uso das Tecnologias de Comunicação e Informação espera-se que a vida em sociedade e a condução dos negócios sofram grandes alterações.

Estamos, segundo Kotler, Kartajaya, Setiawan (2017, p. 29), em um “cenário de negócios mais horizontal, inclusivo e social”. Horizontal, pois os consumidores preferem confiar na visão do seu círculo social (amigos, família, fãs e seguidores), do que na comunicação tradicional de marketing das organizações. Inclusivo pois a mídia social elimina barreiras geográficas e demográficas, permitindo a conexão entre pessoas e organizações. Social, pelo fato de o hábito de compra ser influenciado pelo comportamento do círculo social, ou seja, o consumidor busca conselhos e avaliações daqueles com quem têm interação.

Torna-se relevante compreender esse contexto para que seja possível orientar estratégias organizacionais capazes de acolher e adaptar-se às mudanças. Debruçando-se especificamente sobre o ramo das cooperativas de crédito, espera-se que também elas sejam impactadas por estas alterações e que decisões estratégicas sejam demandadas para sustentar suas atividades.

Responsável por fomentar a atividade de pequenas e médias empresas e produtores rurais no Brasil, no último Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC), publicado em 2020 com base no ano de 2019, observa-se a ampliação da rede de atendimento das cooperativas de crédito, com aumento do número de cooperados, alcançando a soma de 10,9 milhões de associados em 2019, sendo 9,4 milhões de pessoas físicas e 1,5 milhão de pessoas jurídicas, com o expressivo valor em ativos totais de R\$274 bilhões representando o crescimento de 16,2% no ano de 2019 (BCB, 2019).

A representatividade do setor e a consideração das mudanças ambientais no mercado, influenciadas sobretudo pela tecnologia de comunicação e informação, determinam o panorama base para que seja problematizada e entendida as bases estratégicas de atuação das cooperativas de crédito, especialmente frente à tendência de crescimento de mercado de bancos digitais e *fintechs* impulsionados por estes movimentos.

1.1. OBJETIVO GERAL

Considerando o exposto, pretende-se, a partir deste trabalho, identificar e analisar as visões estratégicas de cooperativas de crédito e bancos digitais com base no Modelo das 5 Forças de Porter.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Especificamente pretende-se:

- identificar, analisar e apresentar o panorama geral de atuação das cooperativas de crédito e dos bancos digitais;
- comparar a estratégia dos dois segmentos com base no Modelo das 5 Forças de Porter;
- identificar a percepção dos gestores de uma cooperativa de crédito da Zona da Mata Mineira quanto às posições estratégicas dos dois segmentos.

A justificativa para este estudo se encontra na consideração das alterações no mercado decorrentes da massiva utilização da tecnologia, que no setor financeiro propiciou, por exemplo, a origem de bancos digitais e a oferta de mais comodidade aos consumidores de crédito. Fato este que impõe a necessidade de se identificar e analisar perspectivas do citado movimento de mercado também nas cooperativas de crédito.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. MODELO TRADICIONAL DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS: SETOR BANCÁRIO

A terminologia “modelo tradicional” adotada serve para designar instituições financeiras cuja atuação ainda está centrada no atendimento físico e que não migraram totalmente sua operação para o ambiente digital. Conforme indicam Furtado e De Mendonça (2020), fazem parte desse modelo instituições com relevante participação no mercado como Itaú Unibanco Holding, Banco do Brasil, Banco Bradesco e Banco Santander Brasil.

Acrescenta-se aqui as próprias cooperativas de crédito, que embora tenham atuação diversa dos bancos tradicionais em termos de entendimento sobre a figura

do indivíduo consumidor ou associado, replica a estrutura física e o *mix* de produtos dos bancos tradicionais.

Conforme relatório publicado pela Federação Brasileira de Bancos (Febraban) em 2019, referente ao ano de 2018, o setor bancário apresentou no período patrimônio líquido (PL) de R\$637,1 bilhões, lucro líquido (LL) de R\$93,3 bilhões e indicador de retorno sobre o PL de 14,6%. Quanto a movimentação de recursos, R\$3,3 trilhões foram movimentados via operações de crédito por meio dos 158,4 milhões de consumidores ativos registrados no sistema (FEBRABAN, 2019).

O investimento em tecnologia tem se mantido desde 2015 em torno de R\$19 bilhões com pequenas variações, o que possibilitou o incremento nas transações dos clientes nos canais digitais, evoluindo de 11,2 bilhões de transações no *mobile banking* em 2015 para 31,3 bilhões de transações em 2018 (FEBRABAN, 2019). Dados estes que são importantes ao evidenciar a representatividade monetária destas instituições e a movimentação em direção ao digital.

Quanto à estrutura tradicional de atuação, Furtado e De Mendonça (2020) esboçaram uma análise interessante ao utilizar o Modelo Canvas para construir o Modelo de Negócio destas organizações. Em sua análise fica evidente a intensa presença de estruturas físicas no Modelo tradicional de instituição financeira, situação está que tem sido repensada com o crescimento dos bancos digitais.

2.2. NOVOS MODELOS DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS: BANCOS DIGITAIS

Classificam-se como “Novos Modelos” de Instituições Financeiras as *fintechs* de crédito e como categoria destas, os bancos digitais. As *fintechs* referem-se à startups ou organizações que desenvolvem produtos financeiros totalmente digitais, fazendo da tecnologia o principal diferencial em relação às empresas tradicionais do setor (FINTECH, 2020).

Entre as soluções oferecidas encontram-se o cartão de crédito, conta digital, cartão de débito, empréstimos, seguros, entre outros, com vantagens tais como a não cobrança de anuidade e determinadas taxas, cobradas nos bancos tradicionais como Transferência Eletrônica Disponível (TED), por exemplo.

As *fintechs* podem ser de diversos tipos: de **pagamento**, como PagSeguro, Mercado Pago e PicPay; **gerenciamento e finanças**, como GuiaBolso, Conta Azul, Mobilis, Organizze, e Contabilizei; **empréstimos entre pessoas**, Trigg, Easy Crédito, Quero Quitar, Bom pra Crédito, Nexxos, Lendico e Mutual; **seguros**, Compara Online, Bidu, Escolher Seguro, Minuto Seguros e Tá Certo; **investimentos**, Magnetis, Jurus, Dod, InvestApp, Monetar e Yubb; **Crowdfunding ou financiamento coletivo**, Catarse, Benfeitoria, Vakinha, Benfeitoria Kickante; **Criptomoedas e blockchain**, FoxBit, Mercado Bitcoin, Pague com Bitcoin e CoinBR.net (FINTECH, 2020).

Segundo o Banco Central (2019 a, p. 1) as *fintechs* de crédito e os bancos digitais são modelos de instituições que se baseiam em “plataformas on-line, inteligência artificial, big data, protocolos de comunicação e armazenamento de dados e no relacionamento com os clientes por meio de canais eletrônicos, sem necessidade de presença física”, o que reduz a necessidade de penetração no mercado via agências físicas e catalisa seu público, clientes e usuários através das tecnologias da informação.

Essa última característica é a que se destaca na concepção do modelo de negócio dado que a estratégia operacional e mercadológica das instituições é manter o relacionamento exclusivamente remoto, o que além da comodidade ao cliente gerada pela facilidade de acesso permite o oferecimento de taxas diferenciadas nos custos de serviços (BCB, 2019 a).

Conforme Furtado e De Mendonça (2020) ressaltam, os bancos digitais não podem ser confundidos com o processo de digitalização bancária sobretudo pelo que já se mencionou sobre sua ênfase no relacionamento remoto.

A expectativa na atuação dessas organizações é que gerem maior concorrência no sistema financeiro nacional, aumentem a oferta de produtos e serviços e estimulem o aprimoramento dos processos de funcionamento do setor (BCB, 2019 a). Entre as instituições em atividade em 2020 tem-se: Nubank, Banco Inter, Banco Original, Next, Neon, Agibank e C6 Bank.

A gama de produtos ofertados por estes bancos varia conforme o banco e inclui as alternativas tradicionais do mercado como seguros, consórcios e diferentes linhas

de crédito. Segundo Furtado e De Mendonça (2020) a carteira de créditos de bancos digitais é majoritariamente composta por crédito para pessoas físicas.

Ainda segundo os autores a operação dos bancos digitais envolve alto nível de automação de processos e a oferta de serviços on-line que fornecem aos clientes a capacidade de acessar dados financeiros por meio de serviços de desktop, móveis e máquinas de autoatendimento (ATM) (FURTADO; DE MENDONÇA, 2020).

Além das vantagens ao consumidor de seus serviços, *fintechs* de crédito e os bancos digitais trazem desafios ao ordenamento jurídico do país tendo em vista as novas formas de interação e relacionamento criados e os potenciais novos desvios de conduta que podem ser realizados nesse novo tipo de interação tecnológica. Como aponta o Banco Central do Brasil [BCB] (2019) o acompanhamento dessas instituições está ocorrendo e a legislação pertinente tem sido revisada e atualizada de modo que possa acolher essa dinâmica diversa de funcionamento frente aos modelos tradicionais do setor.

2.3. SICOOB E AS COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Estima-se que a primeira cooperativa de crédito no Brasil tenha sido fundada por Theodor Amstad em 1902 na região de Nova Petrópolis - RS (OCB, 2020). Em 2018 atuavam no ramo aproximadamente 900 cooperativas com 9.840.977 cooperados, empregando 67.267 pessoas (OCB, 2020).

No Brasil o cooperativismo de crédito é organizado sob atuação de 4 sistemas: Sicredi, Sicoob, Unicred e Cresol. O Sicredi (Sistema de Crédito Cooperativo), possuindo 4,8 milhões de associados em 2020, atua em 23 estados brasileiros e no distrito federal com mais de 1,9 mil agências, distribuídas em 108 cooperativas (SICRED, 2020).

O Sistema Unicred, em 2020, conta com 35 Cooperativas, aproximadamente 280 Unidades de Negócios em 15 estados brasileiros e mais de 220 mil cooperados (UNICRED, 2020). O Sistema Cresol, no mesmo período, abrange 17 estados e mais de 550 mil cooperados (CRESOL, 2020).

O Sicoob (Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil) em 2020 se aproxima da soma de 5 milhões de cooperados atendidos por aproximadamente 3 mil pontos

de atendimento distribuídos por 1923 municípios brasileiros (SICCOOB, 2020).. Destaca-se ainda que em 307 municípios o Sicoob representa a única oferta de serviços financeiros, o que ajuda o grupo a confirmar seu propósito de conectar pessoas para promover justiça financeira (SICCOOB, 2020).

Segundo o ranking Melhores e Maiores, da Revista Exame em 2020, o Sicoob representa o 47º maior grupo empresarial do Brasil. No seu portfólio de produtos e serviços financeiros conta com: conta corrente, investimentos, crédito, cartões, previdência, consórcio, seguros, cobrança e, assim como outras cooperativas ampara sua estratégia na afirmação de ofertar preços e taxas atrativos em comparação ao mercado financeiro convencional (SICCOOB, 2020).

Segundo o Banco Central (2019) o setor tem crescido a taxas maiores do que a média dos demais segmentos e a participação no mercado tem aumentado de forma consistente trazendo benefícios à micro, pequenas e médias empresas, além das pessoas físicas, com ênfase nos produtores rurais.

2.4. PANORAMA TECNOLÓGICO DO SETOR BANCÁRIO

Dados publicados pela Deloitte (2020) em pesquisa a 22 bancos ou 90% daqueles em atividade no setor indicam que: os bancos aumentaram em 48% os investimentos em tecnologia (hardware e software), de 5,8 bilhões em 2018 para 8,6 bilhões em 2019; as transações de pessoa física nos canais digitais durante o período da pandemia do COVID-19 em 2020 chegaram a 74%; profissionais têm sido treinados em métodos ágeis, entre outros esforços para o movimento do *Open Banking*.

Segundo a Deloitte (2020, p.14), “de cada 10 transações, mais de 6 acontecem pelos meios digitais”. Para evidenciar isso, em 2017 as contas em uso com mobile banking eram de aproximadamente 57 milhões, passando a 70 e 94 milhões nos anos subsequentes, 2018 e 2019. Nota-se assim um crescimento de 22% no primeiro período, 2017-2018, e 34%, no período 2018-2019 (DELOITTE, 2020).

Este aumento no quantitativo de contas com mobile banking influenciaram em uma trajetória ascendente das transações bancárias realizadas por esse meio

chegando a representar 44% das 89,9 bilhões transações realizadas em 2019, demonstrando ainda, previsão de crescimento deste percentual (DELOITTE, 2020).

Segundo a Deloitte (2020) o crescimento na utilização do Mobile Banking é acompanhado pela estabilização ou redução na utilização das agências, postos de atendimento bancário (PABs) e pontos de autoatendimento (ATM's), como demonstra a figura 1.

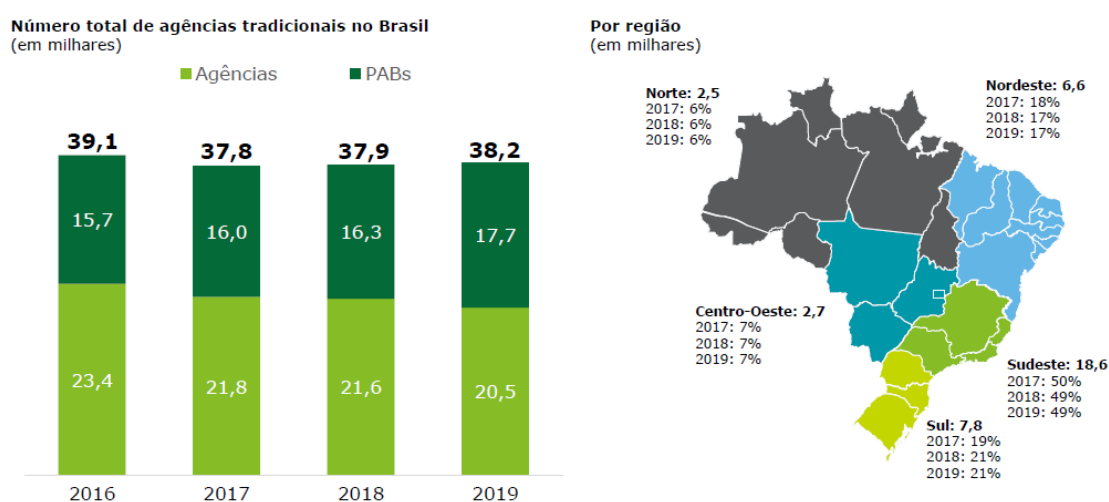


Figura 1: Número de agências tradicionais no Brasil
 Fonte: DELOITTE (2020, p. 51).

Conforme indica a figura 1, tanto as agências como os PABs tem sido reduzido.

Por ação da pandemia do COVID-19, acelerou-se a utilização dos canais digitais. Entre janeiro e abril de 2020, momento que a doença ainda não havia progredido tanto como posteriormente ocorreu, as transações realizadas por pessoas físicas cresceram 22% no Mobile Banking, caíram 53% nas agências e 19% nos pontos de autoatendimento (ATMs) (DELOITTE, 2020). Neste panorama, a interação com o cliente ficou por conta do SMS, *webchat*, *chatbot*, entre outros meios (DELOITTE, 2020).

Quando se fala sobre Inteligência Artificial, os investimentos bancários têm sido empregados na criação de infraestrutura para atendimento ao cliente, na qual pretende-se possibilitar a contratação de crédito, tomada de empréstimos, gerenciamento de questões jurídicas dos contratos relacionados, identificação do

cliente por meio de biometria, etc, ou seja, a automação total do processo e consequente customização e individualização (DELOITTE, 2020). Para exemplificar esse movimento, conforme relatório da Deloitte (2020) as interações via *chatbots* subiram 212%, de 79,5 milhões em 2018 para 248,2 milhões em 2019.

Quanto às iniciativas para inovação, os bancos apresentam programas de aceleração, laboratórios para inovar e sustentam parcerias com os novos *players* do mercado, as *fintechs* (DELOITTE, 2020).

2.5. ANÁLISE ESTRATÉGICA: FORÇAS DE PORTER

Segundo Michael Porter, criador do Modelo de Análise das Forças Competitivas, em 1979, e grande estudioso da estratégia, “as empresas nunca podem parar de aprender sobre o setor em que atuam, suas rivais ou formas de melhorar ou modificar sua posição competitiva” (PORTER, 2004, p. XIX). Segundo o autor, o ponto principal da formulação de uma estratégia para competição é relacionar a organização ao seu meio ambiente. Além de pensar de forma ampla ao abranger forças sociais e econômicas atuantes no mercado, cabe a organização repousar sua atenção sobre a indústria ou setor no qual ela compete.

Para Porter o grau da concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas (Figura 2), as quais, em conjunto, determinarão o potencial de lucro final na indústria, medido em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido (PORTER, 2004, p. 3).



Figura 2 – 5 Forças de Porter
Fonte: Baseado em Porter (2004, p. 4).

Para Porter, a ameaça de novos entrantes, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes, refletem o fato de que a concorrência em um setor não está limitada aos participantes estabelecidos, o que torna todos estes cinco pontos listados como “concorrentes”. A esse aspecto Porter defini como “rivalidade ampliada” (PORTER, 2004, p. 6). Ao considerar a atuação destas forças caberá à organização encontrar uma posição em que possa se defender da atuação destas ou influenciá-las conforme seu desejo.

Buscando entender sobre o conteúdo de cada força indicada na Figura 2 segue uma breve descrição sobre estas. A **Ameaça de Novos Entrantes** diz respeito ao entendimento da possibilidade de novos concorrentes emergirem no mercado. Importante essa análise para que a organização possa se antecipar ao movimento e buscar defesa. Sugere-se na literatura, como possibilidade de defesa estratégica, por exemplo: a criação de marcas sólidas, gerando diferenciação do produto no mercado e impelindo ao entrante altos gastos para superar os vínculos já estabelecidos entre a empresa existente e seus clientes; o estabelecimento de patentes; relacionamento estreito com fornecedores e outros *players* do mercado que garantem vantagem

logística e confiabilidade nas negociações; a criação de economia de escala forçando o entrante a ingressar em larga escala buscando redução dos custos unitários de operação, o que o coloca em posição arriscada (PORTER, 2004).

Funcionam ainda como defesa a existência de altas somas de capital para entrada em determinados setores, seja para instalações de produção, oferecimento de crédito ao consumidor, formação de estoques, formação de capital de giro, licenciamento e atendimento a determinada legislação, entre outras aplicações (PORTER, 2004).

Inúmeras outras possibilidades existem para defesa, mas de forma geral irão repousar sobre a criação e nível de fortalecimento de relacionamentos entre parceiros, recursos financeiros disponíveis, comportamento do consumidor e influência governamental.

A dimensão **Rivalidade entre os concorrentes** consiste em listar e entender quem são os concorrentes diretos da organização, quais são as vantagens competitivas destes, de modo que estratégias de superação possam ser traçadas. Táticas de preço, publicidade, inovação em produtos e processos podem ser utilizadas (PORTER, 2004).

O nível de rivalidade, segundo Porter (2004) dependerá: do número de empresas em atuação no mercado, bem como o poder de influência de cada uma; do ritmo de crescimento do mercado; da capacidade de gerir custos fixos ou de armazenamento; da ausência de diferenciação ou custo de mudança, ou seja, quando a decisão de compra está amparada em grande parte no preço; dependente da gestão da capacidade produtiva das organizações a qual influenciará na quantidade de itens no mercado e conseqüentemente nos preços destes itens; entre outros fatores.

A dimensão **Ameaça de Produtos e Serviços Substitutos** consiste em listar e entender as opções em produtos e serviços à disposição no mercado que oferecem o mesmo benefício que a organização. Segundo Porter (2004) os produtos substitutos que exigem maior atenção são aqueles que apresentam tendência de melhorias em relação ao preço e desempenho e àqueles que são produzidos com lucro por outras empresas (PORTER, 2004).

O **Poder de Barganhados clientes** consiste em mensurar o potencial de impacto de cada consumidor na dinâmica de mercado da organização (PORTER, 2004).

Segundo Porter (2004, p. 26), um grupo comprador adquire poder sobre a empresa quando: ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas da empresa; os produtos que ele adquire representam fração considerável de seus custos, o que o levará a negociar melhores condições de pagamento; os produtos que ele compra são padronizados ou não diferenciados; ele enfrenta poucos custos de mudança, fator este que aliado ao anterior (padronização), facilita a alteração de fornecedor e aumenta o poder de negociação; compradores que são uma ameaça de integração para trás, ou seja, ameaçam produzir os componentes de que necessitam; o produto da empresa não é substancial para a qualidade dos produtos do comprador; o comprador tem total informação sobre a dinâmica do mercado, incluindo preços praticados, demanda, custos incorridos, etc.

Por fim, o **Poder de Barganha dos Fornecedores** refere-se à compreensão da influência dos fornecedores sobre a organização e envolve a análise do preço, prazo, nível de qualidade, entre outros aspectos que interferem no relacionamento empresa e fornecedor (PORTER, 2004).

Fornecedores com forte influência sobre empresas podem sugar a rentabilidade destas na situação de dificuldade de repasse ao consumidor final do aumento nos custos de operação. Deve-se atentar para: se o fornecedor não sofre ação de produtos substitutos; se possui múltiplos compradores; o produto comercializado é importante para o negócio do comprador e possui diferenciação no mercado. Assim como elencadas as influências que um comprador realiza sobre uma empresa indica-se quase os mesmos fatores como influentes no poder de negociação dos fornecedores (PORTER, 2004).

Para Porter (2004) após o diagnóstico das forças que afetam a atividade empresarial, cabe a organização identificar seus pontos fracos e fortes em relação ao setor que atua, assumindo ainda posição ofensiva ou defensiva de modo a se preparar frente a influência das cinco forças competitivas. Para o autor isso significa posicionar a empresa de modo que se utilize de suas capacidades para gerar a melhor defesa

possível contra o conjunto das forças atuantes no mercado; influenciar o equilíbrio das forças e antecipar as mudanças.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Quanto à sua abordagem, o estudo se caracteriza como qualitativo. Propondo uma definição genérica sobre a pesquisa qualitativa, Denzin e Lincoln (2006), apontam que ela consiste na atividade que localiza o observador no mundo, em um conjunto de práticas materiais e interpretativas que tornam o mundo visível em uma série de representações possibilitadas pelas entrevistas, gravações, fotografias, recortes de um cenário problemático, interativo e em constante mutação.

3.2. MÉTODO UTILIZADO

O método utilizado compreende o Estudo de Caso. Para Ventura (2007), o estudo de caso como modalidade de pesquisa pode ser compreendido a partir da escolha de um objeto de estudo pautada no interesse pelo caso individual. A escolha pelo caso deve vir acompanhada de uma boa delimitação e contextualização em tempo e lugar, de modo que se possa construir bem a situação e viabilizar a busca por informações (VENTURA, 2007).

A abordagem pelo Estudo de Caso deve-se ao alcance possível das inferências a que se pretende ter com esse trabalho. O estudo evidenciará a visão dos gestores de uma unidade específica e que pode não representar a movimentação estratégica realizada pelo setor cooperativo frente as alterações no mercado. De todo modo, entende-se a importância de se realizar tal proposta.

A unidade estudada, entrou em atuação em 1993 e atende aproximadamente 13 mil cooperados na Zona da Mata Mineira, e cidades do Rio de Janeiro, São Paulo e Espírito Santo.

3.3. COLETA DE DADOS

Porter (2004, p. 49) ao apontar a “clara necessidade de uma análise sofisticada da concorrência na formulação da estratégia” reconhece, por outro lado, que tal análise requer uma gama variada e alta de dados de mercado, dos atores existentes e dos potenciais entrantes. Dificuldade que aumenta pela falta de boas fontes de informação.

Para identificação do posicionamento institucional sobre o assunto foi aplicado um questionário aos gestores, indicado este no Apêndice A. De acordo com Gil (2008) o questionário tem o propósito de acessar, através da proposição de um conjunto de questões ao participante, informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, temores, entre outras percepções a respeito do que se pesquisa.

Ademais foi realizada uma pesquisa em relatórios oficiais de entidades representativas do setor financeiro e estudos já realizados sobre o assunto a fim de montar o quadro analítico a respeito da estratégia de atuação tradicional do setor financeiro comparada a novas estratégias dos bancos digitais.

Foram utilizados como bases o Banco Central do Brasil (BCB), Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), Serviço Nacional de Aprendizagem de Cooperativismo (SESCOOP), entre outros.

3.4. ANÁLISE DOS DADOS

Quanto ao que se pretende analisar, Porter (2004) indica quatro variáveis para análise da concorrência, como apresenta-se na Figura 3, que podem também auxiliar na autoanálise organizacional quanto à estratégia, sendo elas: metas futuras, estratégia em curso, hipóteses e capacidades.

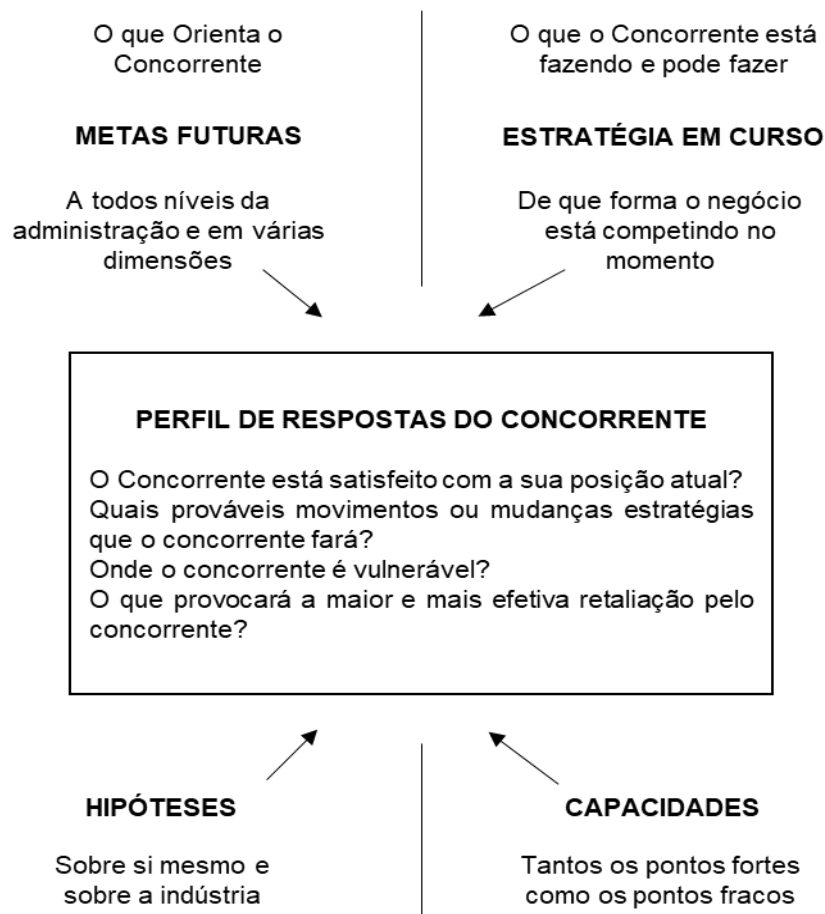


Figura 3: Os componentes de uma análise da concorrência
 Fonte: Porter (2004, p. 50).

Como indica a Figura 3, a análise sobre as metas futuras evidenciará se os concorrentes ou a própria cooperativa estão satisfeitos com a atual posição estratégica e quais os anseios futuros que demandarão esforços para serem realizados. Entre os questionamentos a se fazer podem-se citar, entre outros: quais as metas financeiras? Quais os valores e crenças que orientam a ação organizacional? Qual a atitude em relação ao risco? Que tipo de gerência é utilizada? Quais compromissos contratuais a organização está exposta?

As respostas a estas questões podem indicar as estratégias definidas pelos dirigentes das organizações/organização cooperativa.

O estudo sobre as visões que a organização tem de si e de sua representatividade no mercado apontará como ela é vista ou deseja ser vista. Dirá ainda sobre como a organização estudada visualiza seus concorrentes. Alguns questionamentos pertinentes: a cooperativa tem identificação histórica ou emocional

com determinado produto ou política institucional? Quais valores institucionais são seguidos? Quais as previsões sobre a demanda?

A respeito da estratégia em curso deve-se observar o que é feito pontualmente pela organização nas várias áreas funcionais. Sobre o estudo das capacidades deve-se indagar: qual a capacidade do concorrente em cada uma das áreas funcionais? Qual seu potencial de crescimento? Qual sua capacidade de responder rapidamente as movimentações de mercado?

Todos os questionamentos apontados anteriormente reforçam a importância e a necessidade da criação de uma base de dados sobre o mercado. Como indica Porter (2004) estes dados podem se originar de relatórios organizacionais publicados, da imprensa especializada, de fornecedores ou clientes, de sinais de mercado dados através da ação de uma empresa onde se possa visualizar suas intenções, entre outras bases que poderão formar um “Sistema de Inteligência sobre o Concorrente” (PORTER, 2004, p. 75).

O Modelo das 5 Forças de Porter foi utilizado como categorias de discussão para compor o quadro de comparação entre a estratégia dos bancos tradicionais (estratégia visualizada como a mesma utilizada pelas cooperativas de crédito) e os bancos digitais de modo que tenhamos subsídios para apontar elementos que necessitem de inovação na organização aqui estudada.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1. ANÁLISE ESTRATÉGICA DO SETOR BANCÁRIO

Analisando o segmento bancário é possível observar a atuação de grandes bancos que detém importante reconhecimento de marca, penetração a nível nacional, confiabilidade no setor e que sinalizam alterações estratégicas de modo que possam fazer frente ao avanço das *fintechs*.

Embora possam sofrer com certa inflexibilidade ou dificuldade em adaptar-se com agilidade às mudanças do segmento, os grandes bancos podem aproveitar a própria trajetória e posição de mercado alcançada e usufruir do volume de dados

sobre clientes adquirido por anos de atuação no mercado, entendendo claro a necessidade de compreender os hábitos de consumo da nova geração, importante segmento para as *fintechs* e bancos digitais.

Para as *fintechs* e bancos digitais, o panorama gerado pela pandemia da COVID-19 impulsionou a busca por serviços ofertados por estes, favorecendo crescimento exponencial e aceleração na infraestrutura de funcionamento. A estrutura de TI em nuvem que permite escala nas operações, a estrutura enxuta que reduz custos operacionais, entre outros fatores configuram pontos relevantes na estratégia destas organizações.

Como desafios para este novo modelo de negócio no setor, Furtado e De Mendonça (2020) apontam: o baixo reconhecimento da massa populacional (gerações mais velhas, população de interior); gama de serviços limitada e variável; instabilidade digital e falta de segurança; baixa de presença física como barreira para serviços básicos (p.e., saque); histórico curto e baixa experiência institucional.

Seguindo o modelo de análise das 5 Forças de Porter, dentro da perspectiva da **ameaça de novos entrantes** no segmento bancário é possível demarcar a própria criação das *startups* ou *fintechs* e a adaptação de bancos tradicionais ao transformar seus processos e digitalizar suas operações. Assim, para a atuação do setor cooperativista de crédito é importante considerar a movimentação destes *players*.

Como barreira de entrada no setor, que podem ser utilizadas pelas organizações em atuação, como a cooperativa aqui estudada, se coloca a necessidade de intenso capital para estruturação e construção de marca consistente, esta última sobretudo para gerar confiança no consumidor ainda com ressalvas acerca de contas digitais. Outra barreira, que avança em sua superação, diz respeito à regulação. A Febraban e o Banco Central, por exemplo, evidenciam estudos e normas que preveem a renovação da legislação vigente e abertura para democratização e/ou desconcentração do setor.

Quanto à **ameaça de produtos substitutos**, assim como indica Furtado e De Mendonça (2020), é possível visualizar que os serviços oferecidos por bancos tradicionais ou *fintechs* são bem semelhantes, ficando à distinção entre eles amparada

sobre as taxas cobradas por estes. Nesse ponto específico, o cooperativismo de crédito se destaca por oferecer as melhores taxas do mercado tradicional bancário.

O Sicoob, por exemplo, indica que em 2020 cada cooperado ativo teve um retorno médio de R\$ 3,1 mil, considerando os valores economizados com base na diferença entre os preços médios do Sicoob e os dos *players* do Sistema Financeiro Nacional (SFN). Ainda segundo o sistema, quem entrou no cheque especial, ao escolher o Sicoob, pagou 0,78 p.p. a menos na taxa de juros mensal com relação à média do SFN, o que representa uma economia de R\$ 125,7 milhões para os cooperados no final do período (SICOOB, 2021a).

Outro ponto a se destacar e que gera ameaças refere-se ao alto potencial de processamento de informações a baixo custo que há atualmente no mercado, o que torna possível a análise automatizada de crédito de uma grande base de clientes e a comodidade do relacionamento via aplicativo, o que modifica e torna mais ágeis inúmeros processos operacionais no setor e qualifica a oferta das *fintechs*.

No aspecto **poder de barganha dos fornecedores**, bancos tradicionais por conta da estrutura robusta tendem a ter maior poder de barganha sobre seus fornecedores. Importante entender ainda o impacto na prestação de serviço da instituição que o fornecedor poderá ter, no caso específico de bancos tradicionais e cooperativas de crédito, os fornecedores não influenciam decisivamente na prestação de serviço. Já no banco digital, serviços de armazenamento em nuvem, serviços de segurança da informação e inteligência artificial, entre outros, apresentam maior poder de impacto na operação.

Sobre o **poder de barganha dos clientes**, a portabilidade bancária constitui-se como a maior expressão deste poder e de forma semelhante afeta tantos bancos tradicionais quanto digitais, ou ainda, cooperativas de crédito.

Quanto à **rivalidade entre os concorrentes**, visualiza-se o crescimento da concorrência no setor, o que tende a aumentar com a criação de novos normativos que viabilizem e passem mais segurança ao consumidor no que tange à utilização dos bancos digitais. Segundo Banco Central (2019 a.) até o final de 2020 esperava-se que fossem protocolados mais de 30 pedidos de autorização de *fintechs* de crédito, ponto de atenção para cooperativas de crédito.

Para o Banco Central (2019 a), no entanto, essa rivalidade pautada na atraente proposta de baixos custos de tarifas e serviços e acesso simplificado com a qual se baseia a operação dos bancos digitais, ainda esbarra com dificuldade em outras circunstâncias como a oferta de saque ao consumidor sem onerá-lo de forma elevada. Ponto este no qual a expressiva presença dos bancos tradicionais e cooperativas de crédito leva vantagem.

Entre os desafios do banco digital, segundo Banco Central (2019 a) citam-se: (i) ter a capacidade de desenvolver análises mais complexas dos dados a fim de extrair informações relevantes dos clientes; (ii) ter visão ampla do relacionamento com o cliente; (iii) simplificar processos; e (iv) agir de maneira informativa e proativa.

4.2. VISÃO ESTRATÉGICA DO SICOOB

A fim de cumprir o objetivo específico de identificar a percepção dos gestores da cooperativa quanto às próprias posições estratégicas e às do segmento bancário e do cooperativismo de crédito, segue a análise.

Destaca-se inicialmente que, fazendo parte dos 4 grandes sistemas de cooperativas de crédito no Brasil, o SICOOB (Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil) figura entre o maior sistema financeiro cooperativo do país com mais de 4,6 milhões de cooperados e atuação em todos os estados do Brasil.

Além das cooperativas e pontos de atendimentos, possui mais de 5 mil caixas eletrônicos próprios localizados em empresas, shopping centers, aeroportos e rodoviárias.

Entre as 3 maiores redes de atendimento dentre as instituições financeiras no país, o Sicoob oferece produtos e serviços digitais a seus clientes, contando por exemplo, com a assistente virtual Alice, que atende clientes no WhatsApp e várias opções em aplicativos como: App Sicoob; Sicoobcard; SicoobMoob; Sicoob Mapas; Coopcerto; App Sipag (SICOOB, 2021).

Como citado anteriormente, a unidade estudada entrou em atuação em 1993 e atende aproximadamente 13 mil cooperados na Zona da Mata de Minas Gerais. Número alcançado entre 2019 e 2020 após decisão estratégica de se unir ao Sicoob UniGuarulhos (SICOOB, 2020a).

Com relação aos depósitos totais a unidade foi de um total de R\$153.283.000,00 em 2017 para R\$356.760.000,00 em 2020. Seu ativo total saiu de R\$175.574.000,00 para R\$425.577.000,00 no mesmo período (SICOOB, 2020a).

Pontuando especificamente acerca da visão estratégica da instituição, quando indagados sobre **as metas globais da cooperativa**, os gestores apontam não desejarem se tornar líder do mercado e sim “a principal instituição financeira de seus cooperados”. Junto a isto informam que, até 2023, consta no planejamento estratégico da instituição o foco no aumento quantitativo nos indicadores de: número de cooperados, depósitos totais, carteira de empréstimo; índice de aproveitamento de produto (IAP); rentabilidade sobre ativos; índice de eficiência; número de postos de atendimento (PA); transações em canais digitais; ativos, patrimônio líquido e sobras.

Para atender e acompanhar os avanços tecnológicos no setor cita-se a inauguração de uma agência digital, que nas palavras dos gestores “visa atender ao público que quer agilidade e praticidade nas relações econômicas, mas sem perder o lado humano no negócio”. Em outra resposta, fica claro o reconhecimento dos gestores frente esta dinâmica do mercado

“Entendemos que os meios digitais vieram para ficar e com a pandemia isso se tornou mais rápido e evidente. A relação entre clientes/cooperados está mudando, pois todos querem agilidade e comodidade”.

Nesse contexto fica clara a preocupação e movimentação da instituição rumo à adaptação às demandas do mercado.

Respondendo questões relacionadas à **categoria de hipóteses** sobre si e sobre o setor, indagados sobre como a cooperativa se observa em termos de custo, qualidade do produto, sofisticação tecnológica, atributos estes que configurariam como importantes pontos estratégicos para firmar posição no setor de atuação, os gestores indicaram observar como pontos de destaque:

“taxas e tarifas justas e competitivas; amplitude e personalização do portfólio de produtos e serviços; qualidade e disponibilidade das equipes de suporte operacional; credibilidade da cooperativa nas regiões onde atua; qualidade dos canais digitais de atendimento; investimento

constante em qualificação e treinamento; controle rigoroso dos custos; segmentação de carteira em PF e PJ” (POSICIONAMENTO DOS GESTORES).

Por outro lado, reconhecem pontos a serem melhor trabalhados tais como:

“Processos internos em alguns casos lentos e burocráticos; Comunicação interna deficiente; Treinamentos internos e comerciais insuficientes; planejamento comercial regionalizado insuficiente; infraestrutura dos PAs deficitária; baixo conhecimento das características do público da advocacia; Concentração de crédito e alto endividamento de poucos cooperados” (POSICIONAMENTO DOS GESTORES).

Em relação ao conhecimento da instituição frente aos movimentos realizados pela concorrência, bem como as metas e capacidades destes, os gestores indicaram sempre analisar os movimentos dos mercados, mas não apontaram que tipo de informação possuem ou monitoram.

Atento à categoria **Capacidades**, perguntados sobre a capacidade da cooperativa de sustentar uma batalha mercadológica, indicou-se que a instituição ampara sua estratégia nos princípios cooperativistas e na confiança de ofertar preço e condições muito diferenciadas das normalmente oferecidas no mercado, o que poderia configurar como importante base de sustentação. Destacou-se ainda que não há intenção de batalhar por posições no mercado, no sentido de embate com as outras instituições do setor financeiro, mas que busca-se sempre apoiar as ações da instituição na filosofia e propósitos cooperativistas e que estes seriam suficientes para angariar a atenção e fidelizar os cooperados.

Nas questões relacionadas à **análise da cooperativa sobre os Bancos Digitais**, perguntados sobre como a cooperativa vê a ascensão destes, os gestores visualizam tal entrada como benéfica ao movimentar o setor e demandar inovação nas estratégias estabelecidas. Como apontam

“A concorrência é sempre benéfica pois tira os envolvidos de sua zona de conforto e os obriga e serem cada vez mais eficientes e melhores e nesta perspectiva veja os bancos digitais com

bons olhos. As instituições financeiras tradicionais não irão continuar da mesma forma por muito tempo, precisam se reinventarem” (POSICIONAMENTO DOS GESTORES).

Indicam por outro lado certa ressalva ao verificar que a atuação destas instituições ainda não tem sido totalmente regulada pelas instâncias governamentais como já é realizado frente a atuação das demais organizações, como se observa na fala seguinte:

“Vejo como mais uma opção aos usuários que desejam acesso ao sistema financeiro, mas com algumas ressalvas, pois não identificamos ainda pelos órgãos governamentais um rigor (como é o caso das Cooperativas) em alguns processos e serviços” (POSICIONAMENTO DOS GESTORES).

Ao serem perguntados sobre como a cooperativa vê a estratégia de abertura de novas agências físicas em comparação com as mudanças do comportamento do consumidor frente a ascensão dos bancos digitais os gestores relatam:

“Nossa Cooperativa tem ainda estratégia de expansão pois entendemos que precisamos ainda ocupar nossa área de atuação. Mas não pensamos em espaços físicos grandiosos, e sim locais que o cooperado se sinta confortável em fazer negócios. Apesar da ascensão dos bancos digitais que possuem um custo infinitamente melhor, ainda acreditamos na relação humana como sendo o principal, mas estamos trabalhando para ter uma forma híbrida de trabalho (físico e digital)” (POSICIONAMENTO DOS GESTORES).

No posicionamento dos gestores observa-se claramente o propósito de manter uma relação mais humana e presente junto ao cooperado, sobretudo por saber que existem pessoas que valorizam tal contato pessoal. Assim a cooperativa não deixa de atender tal público, mesmo atualizando-se frente às demandas de inovação e comodidade do público mais jovem.

Esse relacionamento pessoal e proximidade com o cooperado, aliado à possibilidade de participação deste nas decisões da cooperativa são tidos como

principal vantagem competitiva da instituição pelos gestores, e que permitirá a manutenção do fluxo de interessados em fazer parte da cooperativa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao elaborar este trabalho observou-se que o segmento bancário está em franca movimentação com a entrada das *fintechs* e bancos digitais que trouxeram maior dinamismo e pressão por mudanças sobre àqueles grupos até então consolidados.

Observou-se que além dos bancos tradicionais, as cooperativas de crédito também têm se movimentado para adaptar-se às alterações no mercado, promovendo a digitalização de muitas de suas operações, mas que, pelo perfil e filosofia de atuação, ainda não visualizam a migração operacional total para o digital.

Constata-se ainda que empresas tradicionais do século XX, que se protegiam através do seu tamanho e de sua presença física no mercado, competem com empresas enxutas que ofertam uma gama variada de serviços com alta presença no meio digital. Assim, destaca-se a urgência do pensamento de criação e inovação organizacional focada nas inúmeras alterações sociais, econômicas e tecnológicas vivenciadas nos últimos 10, 20 anos.

Por fim, lista-se a limitação deste estudo compreendida na oferta de visão específica de uma unidade organizacional cooperativa. Sabe-se que para uma compreensão mais fundamentada seria necessário considerar indicadores financeiros das instituições, do setor, análise macroeconômica, entre outros dados que melhor poderiam compor a situação. Ademais entende-se que, para a proposta do trabalho e para provocar a reflexão sobre o tema, importante considerar a visão de pessoas que assumem cargos de decisão na instituição e que fundamentalmente impactam no desenho e implementação da estratégia organizacional.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL. PANORAMA DO sistema nacional de crédito cooperativo. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/coopcredpanorama/panorama_cooperativas_sncc_2019.pdf> Acesso em 05 out. 2020.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. 2019 a. Fintechs de crédito e bancos digitais. Estudos especiais Banco Central nº 89/2020. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/conteudo/relatorioinflacao/EstudosEspeciais/EE089_Fintechs_de_credito_e_bancos_digitais.pdf> Acesso em 17 de outubro de 2020.

BOTELHO SCHNEIDER, A et al. Estratégia competitiva: Michael Porter 30 anos depois. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, vol. 2, núm. 2, maio-agosto, 2009, pp. 298-326. Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, Brasil.

CRESOL, 2020. Disponível em: <https://cresol.com.br/>. Acesso em 05 maio. 2021.

DELOITTE, 2020. Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2020.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. Tradução Sandra Regina Netz. Porto Alegre: Artmed, 2006.

FEBRABAN, 2019. Relatório Anual 2018. Disponível em <<https://portal.febraban.org.br/pagina/3048/19/pt-br/relatorio-anual>>. Acesso em 15 de outubro de 2020.

FEBRABAN, 2019. Relatório anual 2019. Disponível em: <<https://portal.febraban.org.br/paginas/19/pt-br/relatorio-anual>> Acesso em 31 mar. 2021.

FINTECH BLOG, 2020. Saiba a diferença entre *fintech* e banco digital e quais as vantagens de cada um. Disponível em: <<https://fintech.com.br/blog/fintech/diferenca-entre-fintech-e-banco-digital/>> Acesso em 02 mar 2021.

FURTADO, Estevam de Oliveira. De Mendonça, Vítor Lobo Arruda. Dinâmica competitiva entre bancos tradicionais e bancos digitais no Brasil: uma perspectiva do cliente – Rio de Janeiro: UFRJ/ Escola Politécnica, 2020.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. Administração de marketing. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; Kartajaya, Hermawan; Setiawan, Iwan. Marketing 4.0. tradução de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

MAGALDI, Sandro; SALIBI NETO, José. Gestão do Amanhã: tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4ª revolução industrial. São Paulo: Gente, 2018.

OCB, 2020. O que é cooperativismo. Disponível em: < <https://www.ocb.org.br/o-que-e-cooperativismo>> Acesso em 15 out. 2020.

PINHO, Diva Benevides. O pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro. São Paulo: CNPq, 1982.

PINHO, Diva Benevides, O que é cooperativismo. São Paulo: Editora S.A, 1966.

PINHO, Diva Benevides. A doutrina cooperativista nos regimes capitalista socialista. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1966.

PORTER, Michael E. 1947. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SEBRAE, 2020. Ferramenta: 5 forças de porter (clássico). Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_5-Forcas-Porter.PDF> Acesso em 20 out. 2020.

SICCOOB, 2020. O que é o Sicoob. Disponível em: <<https://www.siccoob.com.br/web/siccoobunisudeste/sistema-siccoob>> Acesso em 05 maio. 2021.

SICCOOB, 2020a. Relatório de Gestão 2020. Disponível em:< <https://www.siccoob.com.br/web/siccoobunisudeste/relatorios>> Acesso em 05 maio de 2021.

SICCOOB, 2021. Canais digitais. Disponível em: <<https://www.siccoob.com.br/web/siccoobunisudeste/canais-digitais>> Acesso em 05 maio de 2021.

SICCOOB, 2021a.Cooperados do Sicoob economizaram R\$ 8,3 bilhões em juros e tarifas durante a pandemia. Disponível em:<https://www.siccoob.com.br/web/siccoobunisudeste/noticias/-/asset_publisher/xAiolawpOI5S/content/id/45761384?p_r_p_categoryId=1433079>A cesso em 05 maio de 2021.

SICRED, 2020. Disponível em:< <https://www.sicredi.com.br/home/>> Acesso em 05 maio. 2021.

UNICRED, 2020. Disponível em:< <https://www.unicred.com.br/>> Acesso em 05 maio. 2021.

VEIGA, Sandra Mayrink. FONSECA, Isaque. Cooperativismo: uma revolução pacífica em ação. Rio de Janeiro: Dp&a, 2001.

VENTURA, M. M. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. Revista SOCERJ, v. 20, n. 5, p. 383-386, setembro/outubro, 2007.

Apêndice A – Questionário de Pesquisa

Categoria Metas da Unidade Empresarial

1. Quais são as metas globais da cooperativa? A cooperativa deseja ser líder de mercado? Ou representante do setor? Ou dissidente? Ou Líder em tecnologia? Qual posição buscará ou sustentará?
2. Quais são os planos de diversificação da organização?

Categoria Hipóteses (sobre a cooperativa e sobre o setor)

3. Em que a cooperativa acredita a respeito da sua posição relativa - em custo, qualidade do produto, sofisticação tecnológica (pontos fortes e fracos)?
4. Existem valores ou cânones organizacionais que tenham sido fortemente institucionalizados e que possam afetar a resposta empresarial aos acontecimentos de mercado?
5. Qual a visão sobre a demanda futura para serviços financeiros e as tendências de mercado?
6. O que a cooperativa conhece sobre as metas e capacidades dos concorrentes?

Categoria Capacidades

7. Qual a reputação dos produtos? Da Marca?
8. Qual a capacidade da cooperativa de sustentar uma batalha mercadológica prolongada;

Análise sobre bancos digitais

9. Como a cooperativa vê a ascensão dos bancos digitais?
10. Como a cooperativa vê a estratégia de abertura de novas agências físicas em comparação com as mudanças do comportamento do consumidor frente a ascensão dos bancos digitais?
11. Qual a principal vantagem que a cooperativa pode oferecer a um futuro cliente, se comparado a um banco digital?
12. Você acredita que a digitalização das operações é suficiente para concorrer nesse mercado?
13. Quais barreiras competitivas as estratégias da cooperativa permitem erguer?