

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

MAICON SCARAVONATTO

**COOPETIÇÃO ENTRE COOPERATIVAS DE CRÉDITO E FINTECHS:
Construindo os Fatores de Cooperação por meio da *Grounded Theory***

**Porto Alegre
2018**

Maicon Scaravonatto

COOPETIÇÃO ENTRE COOPERATIVAS DE CRÉDITO E FINTECHS:
Construindo os Fatores de Cooperação por meio da *Grounded Theory*

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

Orientador: Prof. Dr. Jorge Renato de S. Verschoore

Porto Alegre

2018

S285c

Scaravonatto, Maicon.

Coopetição entre cooperativas de crédito e fintechs : construindo os fatores de cooperação por meio da Grounded Theory / por Maicon Scaravonatto. – 2018.

121 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, RS, 2018.

“Orientador: Dr. Jorge Renato de Souza Verschoore”.

1. Coopetição. 2. Grounded Theory. 3. Cooperativas de crédito. 4. Fintech. I. Título.

CDU: 658.012.6

AGRADECIMENTOS

O término desse estudo não seria possível sem o apoio de minha esposa Caroline, que assumiu todas as outras responsabilidades que uma família com uma criança pequena exige, para que eu pudesse concluir mais esse objetivo pessoal. Agradeço também pela ajuda com a leitura e com o entendimento de meu trabalho.

Agradeço ao meu filho João Victor, que sentiu minha falta aos finais de semana devido ao distanciamento que os estudos exigiram nesses meses que se passaram.

Agradeço aos meus pais pela educação e pela cobrança, na minha juventude, para que me dedicasse ao máximo aos estudos. Tenho certeza que estão muito orgulhosos da jornada acadêmica que tracei.

Faço um agradecimento especial à minha família por parte de minha esposa. A colaboração deles, nos apoiando no dia a dia, foi fundamental para que a conclusão desse estudo fosse possível.

Agradeço o professor Jorge Verschoore pelo voto de confiança, pelo apoio e pela orientação durante todo o andamento desse estudo.

Por fim, agradeço aos 11 entrevistados que dedicaram uma pequena parcela do seu tempo contribuindo para o estudo.

RESUMO

O mercado de serviços financeiros vem sofrendo mudanças com o surgimento das novas empresas enxutas (*startups*). O modelo de atuação e inovação dessas empresas traz, para os dias de hoje, novidades tecnológicas e formas diferentes de se relacionar com os clientes. O ecossistema financeiro brasileiro está passando por um novo paradigma, no qual a tecnologia da informação está impulsionando a inovação do setor. Com isso, o fenômeno Fintech vem ganhando força dentro do mercado. Por outro lado, existe um fenômeno chamado Cooperativas de Crédito, que são líderes na retenção de clientes. O modelo de negócio das cooperativas vai muito além de uma simples transação bancária. Para a sociedade, ele se caracteriza por um processo de acesso a serviços financeiros, assumindo os riscos correspondentes e gerando benefícios para a comunidade local. A presente pesquisa tem, como pano de fundo, esses dois fenômenos. A pesquisa foi realizada por meio do método científico *Grounded Theory* e buscou descobrir os fatores de cooperação entre Cooperativas de Crédito e Fintechs. A construção da teoria fundamentada propôs um *framework* teórico para Coopetição de Cooperativas de Crédito e Fintechs, a partir das cooperativas. Os resultados dos fatores de cooperação apresentados emergiram por meio da *Grounded Theory*, pelos diagnósticos da fundamentação teórica e os referenciais vindos do campo empírico. A principal contribuição foi afirmar que é possível fazer Coopetição entre os dois fenômenos.

Palavras-chave: Coopetição. *Grounded Theory*. Cooperativas de Crédito. Fintech.

ABSTRACT

The financial services market has undergone changes with the emergence of the new lean companies (startups). The operating and innovation models of these companies brings, to this day, technological innovations and different ways of relating to customers. The Brazilian financial ecosystem is undergoing a new paradigm, in which information technology is driving innovation in the sector. Thereby, the Fintech phenomenon has been gaining strength within the market. On the other hand, there is a phenomenon called Credit Unions, which are leaders in customer retention. The business model of cooperatives goes far beyond a simple banking transaction. To the society, it is characterized by a process of access to financial services, assuming the corresponding risks and generating benefits for the local community. The present research has, as a background, these two phenomena. The research was carried out using the Grounded Theory scientific method and sought to discover the cooperation factors between Credit Unions and Fintechs. The construction of the grounded theory proposed a theoretical framework, by the credit union point of view. The results of the cooperation factors presented in the theoretical framework emerged through the Grounded Theory, by the diagnoses of the theoretical foundation and the references from the empirical field. The main contribution was to assert that it is possible to make Coopetition between the two phenomena.

Keywords: Coopetition. Grounded Theory. Credit Unions.Fintech

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mapa do referencial teórico.....	17
Figura 2 - <i>Framework</i> para Coopetição de cooperativas de crédito com Fintechs....	29
Figura 3 - Etapas do método de pesquisa.....	39
Figura 4 - Processo esquemático da <i>Grounded Theory</i>	40
Figura 5 - Aplicação da <i>Grounded Theory</i>	41
Figura 6 - Codificação dos lembretes.....	43
Figura 7 - Procedimento de Coleta de Dados	44
Figura 8 - Procedimento de coleta de dados final	51
Figura 9 - Lembretes ilustrando os dados brutos da primeira entrevista.....	56
Figura 10 - <i>Framework</i> de Coopetição de cooperativas de crédito com <i>Fintechs</i> construído por meio da <i>Grounded Theory</i>	96

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Propriedades dos fatores de Coopetição, a partir da fundamentação teórica	35
Quadro 2 - Características da <i>Grounded Theory</i>	38
Quadro 3 - Perfil dos participantes da etapa 1	47
Quadro 4 - Perfil dos participantes da etapa 2	49
Quadro 5 - Perfil dos participantes complementares.....	51
Quadro 6 - Análise e representação dos dados da TFD	52
Quadro 7 - Análise dos resultados	60
Quadro 8 - Propriedades dos fatores de Coopetição a partir da análise dos resultados.....	63
Quadro 9 - Construção da teoria	64
Quadro 10 - Adaptação das propriedades dos fatores de Coopetição.....	66
Quadro 11 - Propriedade: Propósito e identidade	69
Quadro 12 - Propriedade: Crescimento pensando no futuro.....	70
Quadro 13 - Propriedade: Cooperativismo	71
Quadro 14 - Propriedade: Coopetição em cadeia de valor	72
Quadro 15 - Propriedade: Comunicação e liderança	73
Quadro 16 - Representação do fator de Alinhamento Estratégico	74

Quadro 17 - Propriedade: <i>Open Innovation</i>	76
Quadro 18 - Propriedade: Mercados específicos	77
Quadro 19 - Propriedade: Experiência do usuário	78
Quadro 20 - Propriedade: Novos mercados	78
Quadro 21 - Propriedade: Confiança frente ao mercado.....	79
Quadro 22 - Representação do fator Aumento de mercado.....	81
Quadro 23 - Propriedade: Tecnologias inovadoras	82
Quadro 24 - Propriedade: Complementaridade de recursos.....	83
Quadro 25 - Propriedade: Ganhos de escala tecnológica.....	84
Quadro 26 - Propriedade: <i>Roadmap</i> tecnológico	85
Quadro 27 - Representação do fator Alinhamento tecnológico	87
Quadro 28 - Propriedade: Agilidade e velocidade	90
Quadro 29 - Propriedade: Soma positiva	91
Quadro 30 - Propriedade: Integrações Tecnológicas	93
Quadro 31 - Representação do Fator Central: Fatores Relacionados	94
Quadro 32 - Resumo da construção da teoria.....	97
Quadro 33 - Confiabilidade da pesquisa	99

LISTA DE SIGLAS

ABCOOP	Aliança Brasileira de Cooperativas
ABFINTECH	Associação Brasileira de Fintechs
BCB	Banco Central do Brasil
CNCOOP	Confederação Nacional das Cooperativas
CVM	Comissão de Valores Monetários
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
OPI	Oferta Pública Inicial
RBV	Visão Baseada em Recursos
RS	Rio Grande do Sul
SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
SFN	Sistema Financeiro Nacional
SPB	Sistema de Pagamentos Brasileiro
TFD	Teoria Fundamentada de Dados
TI	Tecnologia da Informação
UNASCO	União Nacional das Associações Cooperativas
WOCCU	<i>World Council of Credit Unions America Latina</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Definição do Problema de Pesquisa	12
1.2 Objetivos	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.1 Objetivos Específicos	14
1.3 Relevância do Estudo	14
1.4 Organização do Trabalho	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 Cooperativismo de Crédito	17
2.2 Fintech	22
2.3 Coopetição	25
3 MÉTODO	37
3.1 Delineamento da Pesquisa	37
3.2 Procedimento de Coleta de Dados	42
3.3 Procedimento de Análise de Dados	52
4 CONSTRUINDO A TEORIA	60
4.1 Análise dos Resultados	60
4.2 Construção da Teoria	64
4.2.1 Fator Alinhamento Estratégico	68
4.2.2 Fator Aumento de Mercado.....	75
4.2.3 Fator Alinhamento Tecnológico.....	82
4.2.4 Fator Central: Fatores Relacionados.....	88
4.2.5 Representação do <i>Framework</i>	95
4.3 Confiabilidade da <i>Grounded Theory</i>	98
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	101
5.1 Limitações e desafios de pesquisa	101
5.2 Sugestão de Estudos Futuros	103
REFERÊNCIAS	105
APÊNDICE A – SIMBOLOGIA UTILIZADA NA APLICAÇÃO DA <i>GROUND</i> <i>THEORY</i>	110
APÊNDICE B – GUIA DE ENTREVISTAS	111
APÊNDICE C – TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA ENTREVISTA	113

APÊNDICE D – CODIFICAÇÃO ABERTA114
APÊNDICE E – CODIFICAÇÃO AXIAL.....117

1 INTRODUÇÃO

O mercado de serviços financeiros vem sofrendo mudanças com o surgimento das novas empresas enxutas (*Startups*). O modelo de atuação e as inovações dessas empresas trazem, para os dias de hoje, novidades tecnológicas e formas diferentes de se relacionar com os clientes.

As tradicionais instituições financeiras do Brasil, como Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil, Itaú, Santander e Bradesco (INFOMONEY, 2017), e as Cooperativas de Crédito, como Sicredi, Sicoob, Unicred e Ceced (FINANCEIRO, 2017) são exemplos de modelos de negócio que precisam buscar alguma resposta em suas estratégias corporativas para se reposicionar no mercado financeiro brasileiro.

O ecossistema financeiro brasileiro está passando por um novo paradigma, no qual a tecnologia da informação está impulsionando a inovação do setor. A união da tecnologia da informação com finanças, comumente chamada de “Fintech”, está sendo altamente utilizada. A origem do termo Fintech é atribuída a um programa de aceleração de *Startups* capitaneado pela Accenture¹, uma das maiores empresas de consultoria do mundo, focada em ofertas de serviços de tecnologia, em parceria com a prefeitura de Nova York (FINNOVATION, 2015).

Esse fenômeno chamado Fintech tem características de agilidade para lançar inovações dentro do mercado financeiro, utilizando *Open Innovation* (CHESBROUGH, 2003) dentro do seu ecossistema de inovação. As inovações tecnológicas estão criando modelos de negócio e revolucionando áreas como conta corrente, cartão de crédito e débito, empréstimos pessoais, *mobile banking*, pagamentos, investimentos, seguros, entre outros. Os avanços citados são alguns dos exemplos de inovações que complementam um mercado em ebulição (VALOR, 2017).

Como exemplo, em 2018, o número de Fintechs no país subiu de 309 para 377, um aumento de 22%. Isso mostra que o ritmo de crescimento do setor continua acelerado. No ano passado, o incremento no número de Fintechs havia sido de cerca de 40% (FINNOVATION, 2018). Usar serviços financeiros sem

¹ A Accenture resolve os desafios mais difíceis de seus clientes com a oferta de serviços inigualáveis de estratégia empresarial, consultoria, digital, tecnologia e operações (ACCENTURE, 2017).

necessariamente passar pelas tradicionais instituições financeiras já é a realidade brasileira (VALOR, 2017).

O termo Fintech, dentro desta pesquisa, é tratado conforme o conceito de (LEE; SHIN, 2018), que diz que as Fintechs são como *Startups* financeiras que se diferenciaram das empresas financeiras tradicionais com serviços de nicho personalizados, soluções orientadas a dados, com uma cultura inovadora e uma organização ágil.

Um ponto a ser destacado são os clientes das Fintechs. O público alvo deste modelo de negócio são as gerações mais jovens que, em média, possuem menos ativos do que o resto da população. A diferença é particularmente ampla com respeito às gerações mais antigas, que tendem a ter uma riqueza financeira substancial e capacidade de poupança maior (NICOLETTI, 2017).

Outro ponto a ser destacado é a retenção desses clientes. É possível que as Fintechs tenham tempo para crescer em paralelo com os ativos das gerações mais jovens e, eventualmente, se tornem mais lucrativas. Contudo, não é garantia de retenção. Até aqui se falou do fenômeno chamado Fintechs e como ele atrai seus clientes.

Do outro lado, também dentro do mesmo ecossistema, observa-se que a retenção de clientes é um dos pontos fortes de outro fenômeno chamado cooperativas de crédito. As cooperativas de crédito são apontadas como 3% do sistema financeiro brasileiro, ultrapassando 15% de *market share* do segmento em alguns estados. São 1.041 cooperativas, com 5.722 pontos de atendimento, de acordo com dados do Banco Central do Brasil (BCB) de dezembro de 2016 (BCB, 2017).

Nesse modelo de negócio, o relacionamento do cooperativismo vai muito além de uma simples transação bancária. Para a sociedade, ele se caracteriza por um processo de acesso a serviços financeiros, assumindo os riscos correspondentes e gerando benefícios para a comunidade local.

A presente pesquisa tem, como pano de fundo os dois fenômenos analisados até o momento. O foco está na estratégia corporativa de cooperação para inovações tecnológicas. O modelo de negócio das cooperativas precisa de uma estratégia adequada para sua sobrevivência e prosperidade. A Coopetição permite cooperação entre concorrentes. Este fato permite que a empresa desenvolva ou use inovações tecnológicas que não seriam possíveis de realizar sozinha, pois em parceria é

possível reduzir os riscos no processo de inovação, distribuindo custos e, possivelmente, aumentando a probabilidade de sucesso (GNYAWALI; PARK, 2009).

Pesquisas anteriores de diferentes autores investigaram o uso da Coopetição em inovações tecnológica e chegaram à conclusão que mais de 50% das empresas que usaram da cooperação são do mesmo nicho de mercado (GNYAWALI; PARK, 2009). Por meio do método científico *Grounded Theory*, esta pesquisa avaliou a possibilidade de existência de cooperação entre Fintechs e cooperativas de crédito no ecossistema brasileiro. A Coopetição desses dois fenômenos pode trazer um novo conceito de negócio para as inovações tecnológicas.

1.1 Definição do Problema de Pesquisa

Atualmente, as tecnologias disruptivas ajudam a lançar novos negócios a todo momento, sendo que esta facilidade ajuda as organizações a criarem estratégias de negócios digitais para tornarem-se capazes de operar e se adaptar rapidamente às condições externas, fazendo com que as aspirações internas possam expandir.

As tecnologias disruptivas ajudam essas organizações a ter uma atitude voltada para o futuro, concentrando-se em canais digitais e explorando o uso de recursos automatizados apropriados (NICOLETTI, 2017).

No mercado financeiro, a fusão de finanças e serviços tem um papel crucial para a economia global, sendo que a primeira lida com o dinheiro e, a segunda, juntamente com os recursos, formam macro categorias de coisas que o dinheiro pode comprar, formando novos negócios. O ecossistema financeiro variou na última década devido à crescente importância das Fintechs, que operam de maneira diferente dos serviços financeiros tradicionais (NICOLETTI, 2017). As Fintechs já criaram uma forma, mais fácil e intuitiva, de lidar com os serviços, disponibilizando-os 24 horas por dia através de aplicativos de *smartphone*, durante os sete dias da semana.

Segundo o relatório Goldman Sachs, no início de 2015, uma parte da receita das tradicionais instituições financeiras (USD 4,7 trilhões em USD 13,7 trilhões) foi absorvida por novos participantes de tecnologias disruptivas (GARTNER, 2017a). Estes dados demonstram que as Fintechs vêm ganhando mais espaço no mercado e conseqüentemente, a competição no setor financeiro aumentou.

No ecossistema brasileiro o órgão regulador do mercado financeiro, o BCB já percebeu os impactos e se posicionou destacando:

a importância tanto do emprego de novas tecnologias, cuja aplicação pode se estender por toda a indústria, incluindo métodos de pagamentos, de compensação de liquidação, como também a importância de formas inovadoras de prestação de serviços. De maneira consoante, encoraja o desenvolvimento dessas novas tecnologias no mercado financeiro, pois isso pode estimular a concorrência no mercado, o que impacta sua eficiência e possibilita a oferta de produtos a preços menores aos clientes, atingindo maior parcela da população (BCB, 2017).

Uma parte da população brasileira está associada às Cooperativas de Crédito, que têm na sua natureza o cooperativismo, sendo elas ligadas aos valores e ao bem-estar social. Em seu DNA, está claro que o objetivo é atender às necessidades dos associados. Comparando-as com instituições financeiras tradicionais, a regra do jogo é outra. A diferença é que, nesse modelo, os associados são, ao mesmo tempo, donos do negócio. Isso traz vantagens financeiras para o associado e para o sistema cooperativo porque, nesse modelo de negócio, os interesses da sociedade são levados em conta.

Avaliando os elementos de disruptura digital, observa-se o elemento **sociedade** (GARTNER, 2017b) como um dos pilares da transformação digital. A sociedade é um exemplo de características comuns entre o cooperativismo e a transformação digital.

O ecossistema financeiro deve levar em conta os clientes digitais e não digitais, sendo que ambos têm vínculos com a sociedade. Acredita-se que, no futuro, todos passarão a ser clientes 100% digitais.

Uma das dúvidas, no contexto de estratégia corporativa, é descobrir como será possível alinhar uma organização por trás da visão de transformação digital. Conforme Mintzberg et al. (2010), a estratégia precede a estrutura. Nesse sentido, a Coopetição traz resultados que podem mudar o rumo do planejamento estratégico diante das transformações digitais. Considerando a oportunidade de desbravar estes fenômenos, esta dissertação busca responder a seguinte questão: **Quais são os fatores necessários para que as Cooperativas de Crédito possam cooperar com as Fintechs?**

1.2 Objetivos

Para responder o problema descrito, estruturam-se os seguintes objetivos.

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar, por meio da *Grounded Theory*, quais são os fatores necessários para que as Cooperativas de Crédito possam cooperar com as Fintechs.

1.2.1 Objetivos Específicos

- a) Investigar quais são os fatores de Coopetição a partir das cooperativas de crédito para com as *Fintechs*;
- b) Analisar os fatores encontrados na investigação, tomando como categorização conceitual os próprios dados, nos moldes da *Grounded Theory*;
- c) Identificar as propriedades dos fatores de cooperação das cooperativas de crédito; e
- d) Propor um *framework* teórico para cooperação entre cooperativas de crédito e Fintech, a partir das cooperativas.

1.3 Relevância do Estudo

No contexto acadêmico, este trabalho justifica-se por analisar mais de um fenômeno: as Cooperativas de Crédito, as Fintechs e a Coopetição como estratégia corporativa. O Cooperativismo de Crédito tem em suas raízes a cooperação, mas até o momento, nas buscas realizadas, não se encontrou dentro do ecossistema brasileiro cooperação de Cooperativas de Crédito com Fintechs.

Na perspectiva metodológica, este trabalho justifica-se por contribuir com a apresentação e evidência da *Grounded Theory*, em sua vertente interpretativista, como “movimento” preocupado em desenvolver teorias para pesquisas de cunho qualitativo em Administração. A *Grounded Theory* se mostra como método não usual e, em certo ponto, desconhecido por parte dos pesquisadores qualitativos em Administração. Contudo, devido ao processo de coleta e análise de dados e a

construção de nova teoria substantiva, pode se firmar que o método é um importante aliado na realização de pesquisas (IKEDA; BIANCHI, 2009).

Isso se deve ao fato de que as teorias substantivas que emergem dos dados coletados e analisados por meio dos processos e preceitos da *Grounded Theory* são capazes de explicar fenômenos sociais específicos, os quais teorias tradicionais não conseguiriam (MISUNAGA, 2013). Profissionalmente, permite aprofundar o conhecimento acerca do ecossistema financeiro brasileiro, abordando um tema de relevância e aplicabilidade no mercado atual.

Este trabalho pretende contribuir com a organização Cooperativa de Crédito em suas evoluções tecnológicas. Além disso, o método oportuniza também o desenvolvimento de um *framework* teórico para Coopetição a partir do cooperativismo, deixando a produção científica para ser usada em outros segmentos que possam contribuir com estudos futuros, direcionando os novos esforços de pesquisa.

Desta forma, esta pesquisa oportuniza o desafio de utilizar o método *Ground Theory*, que é um método complexo e não usual para aplicação em Administração, além de explorar temas que até então não foram trabalhados de forma conjunta. Por fim, o objetivo é conseguir mostrar que existe possibilidade de cooperativas de crédito cooperarem com as *Fintechs*.

1.4 Organização do Trabalho

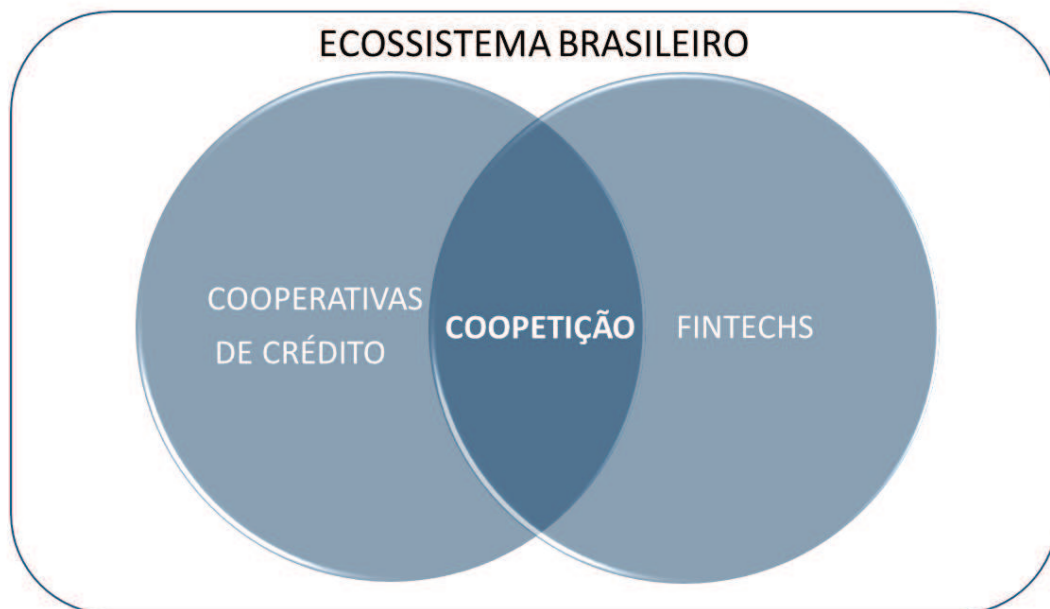
Esta pesquisa está estruturada em cinco capítulos. O primeiro, introdutório, contextualiza o tema, define a problemática de pesquisa, delimita os objetivos gerais e específicos e esclarece os motivos e a relevância do trabalho. O segundo capítulo traz o referencial teórico utilizado para dar consistência à pesquisa. Esse capítulo tem intenção de conduzir o leitor pela abordagem dos assuntos que envolvem a pesquisa, dando harmonia aos fenômenos estudados e corroborando com a construção do conhecimento científico. O terceiro capítulo apresenta a metodologia utilizada na pesquisa, a *Grounded Theory*, o delineamento da pesquisa, com o detalhamento da natureza e a estratégia utilizada no estudo, as formas de coletas de dados, seguidas pela apresentação dos mecanismos para análise dos resultados. O quarto capítulo apresenta a construção da teoria com a proposta do *framework*

teórico e, por fim, o último capítulo conclui a dissertação com as limitações do método escolhido e a conexão com futuros trabalhos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esse capítulo está estruturado em três seções principais. A primeira seção apresenta os conceitos do Cooperativismo de Crédito desde a sua origem até a atualidade. A segunda, cita o fenômeno das Fintechs. Por fim, a terceira seção mostra a utilização da estratégia corporativa como Coopetição, buscando caracterizar harmonia dentro do referencial teórico. A Figura 1 ilustra o mapa do referencial teórico.

Figura 1 - Mapa do referencial teórico



Fonte: Elaborado pelo autor.

2.1 Cooperativismo de Crédito

Em 1844, na cidade inglesa de Rochdale, surgia o cooperativismo moderno com a fundação de uma cooperativa de consumo idealizada por 28 tecelões, equiparando-se na atualidade com as sociedades cooperativas (PINHEIRO, 2008). O cooperativismo surgiu como um movimento de revolta dos menos favorecidos econômica e socialmente contra o seu opressor. A sociedade cooperativa é atípica e única, diferenciando-se das demais sociedades comerciais e civis, que busca por fins econômicos e sociais, sendo um verdadeiro instrumento de ação que causa inversão no processo econômico (BULGARELLI, 1965).

Nos Estados Unidos, as cooperativas de crédito são classificadas como organizações sem fins lucrativos, não sendo obrigadas a pagar alguns tributos federais. Constantemente, os bancos pedem para que elas não tenham mais essa classificação econômica (CUNA, 1993).

Acredita-se que a primeira sociedade brasileira a ter, em sua denominação, a expressão “cooperativa” foi a Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, fundada em 27 de outubro de 1889, na então capital da província de Minas, Ouro Preto (PINHEIRO, 2008). No Brasil, há quem defenda que as cooperativas de crédito são instrumentos de organização econômica da sociedade (SCHARDONG, 2002).

A primeira cooperativa de crédito da América foi fundada em 1900, em Lévis (Québec, Canadá), por iniciativa de Alphonse Dejardins. Durante 25 anos, Dejardins agregou trabalhadores que criaram uma poupança para formar um volume de crédito baseado na mutualidade. Com isso, formou-se a primeira cooperativa de crédito popular do Canadá, atualmente a maior instituição de crédito do país (ETGETO et al., 2005).

O início do movimento cooperativista no Brasil deu-se no município de Nova Petrópolis, no Rio Grande do Sul (RS), introduzido pelo padre jesuíta Theodor Amstadt como alternativa de desenvolvimento para as pequenas comunidades. A organização tinha como lema a proposta de associativismo como alternativa de desenvolvimento, sustentando a ideia de união e ajuda mútua. Em 1902, fundou-se a primeira cooperativa de crédito brasileira, denominada Caixa Econômica e Empréstimos Amstad, com intuito de reunir poupanças das comunidades de imigrantes e colocá-las a serviço de seu próprio desenvolvimento (SCHARDONG, 2002).

Em 1º de março de 1906, no município de Lajeado, no RS, foi constituída a primeira cooperativa de crédito do tipo Luzzatti no Brasil, denominada Caixa Econômica de Empréstimo de Lajeado. Essa cooperativa continua em atividade, sob a denominação de Cooperativa de Crédito de Lajeado (ETGETO et al., 2005).

Houve uma reforma no Estado brasileiro, em 1964, do Sistema Financeiro Nacional (SFN), amparada pela Lei nº 4595/64, prestigiando as instituições financeiras de propriedade do Estado e a elas atribuindo os recursos canalizados ao crédito rural, restringindo e enxugando o operacional das cooperativas.

Ainda, em 1980, houve uma incorporação entre as cooperativas agropecuárias, lideradas pela Federação das Cooperativas de Trigo e Soja do Rio Grande do Sul (Fecotrigo), com as cooperativas de crédito remanescentes da época, constituindo a Cooperativa Central de Crédito do Rio Grande do Sul (Cocecrer), hoje denominada Central Sicredi RS. O objetivo era dialogar com o BCB para que reformulassem a legislação, tendo como resultado a reconstituição das normas na década de 1990 pelas autoridades monetárias, autorizando a constituição de bancos cooperativos. Logo em seguida surgiu o Bansicredi, primeiro banco cooperativo privado brasileiro, que hoje integra o Sistema Financeiro Cooperativo Sicredi, fundado em 1995 (SCHARDONG, 2002).

O Sicoob, o Sicredi e a Unicred são os maiores sistemas de cooperativas de crédito do Brasil. O Sicoob e o Sicredi são os mais organizados, dominam as operações de crédito rural e possuem, cada um, um banco comercial, com estruturas enxutas e autonomia na prestação de alguns serviços exclusivos para atender seus associados (ABRAMOVAY, 2004).

No Brasil, o sistema de cooperativismo é representado pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), Confederação Nacional das Cooperativas (CNCOOP) e Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP), cada qual com um objetivo específico, mas todos voltados para o desenvolvimento das cooperativas. A OCB nasceu em 8 de junho de 1970, registrada em cartório, ato que formalizou sua existência como representante nacional do cooperativismo, reunindo e fortalecendo os interesses do setor. Na época, a representação nacional do cooperativismo era dividida entre a Aliança Brasileira de Cooperativas (ABCOOP) e a União Nacional das Associações Cooperativas (UNASCO), o que dificultava o diálogo com o Estado e o atendimento das demandas do movimento.

A partir da unificação dessas duas organizações, a OCB foi instituída, no ano de 1969, durante o IV Congresso Brasileiro de Cooperativismo. Sua atuação foi determinante para a sanção da Lei nº 5.764/1971, que regula o setor e especifica regras para a criação de cooperativas (SISTEMA OCB – CNCOOP, OCB, 2017).

Existem, ainda, dois sistemas integrados que completam o sistema da OCB, sendo eles o SESCOOP, criado em 1999 com a finalidade de integrar o setor cooperativista brasileiro e auxiliá-lo a vencer desafios relacionados com a educação cooperativista, e a CNCOOP. Este foi um marco do reconhecimento da categoria

econômica das cooperativas, fortalecendo e consolidando o sistema confederativo de representação sindical das cooperativas.

Hoje, as cooperativas brasileiras atuam em 13 ramos de atividades econômicas. Um deles, que é foco desta pesquisa, é o das cooperativas de crédito que, para a OCB, representam que o negócio *“é promover a poupança e oferecer soluções financeiras adequadas às necessidades de cada cooperado. Sempre a preço justo e em condições vantajosas para os associados. Afinal, o foco do cooperativismo de crédito são as pessoas, não o lucro”* (SISTEMA OCB – CNCOOP, OCB, 2017).

Na atualidade, o cooperativismo de crédito vem crescendo ano a ano no sistema financeiro brasileiro. Frente ao Banco Central, na visão da OCB, o ano de 2016 não foi fácil:

Passamos por instabilidades nos cenários político, econômico e social, com debates que trouxeram à tona a importância de uma conduta ética, transparente e compromissada. Temos, com certeza, muitos desafios pela frente, mas também a vontade de retomar o orgulho de sermos brasileiros e de vivermos em um país de diversidades, riquezas e oportunidades. Nossas cooperativas, mesmo diante desse contexto turbulento, posicionaram-se fiéis aos seus valores e princípios, trazendo segurança a seus associados e às comunidades onde estão presentes, funcionando como um verdadeiro porto seguro para a sociedade brasileira. E assim nos colocamos mais uma vez, reforçando o nosso compromisso com um Brasil mais justo, de igualdade de condições, um país que tem um povo naturalmente empreendedor e determinado. O movimento cooperativista tem realmente um papel relevante. Geramos trabalho e renda, alimentando um verdadeiro processo de inclusão e de desenvolvimento no país. Somos um setor diferenciado, com uma proposta ímpar de atuação e peculiaridades de um modelo de negócio que está pautado justamente no esforço coletivo e no compartilhamento (SISTEMA OCB – CNCOOP, OCB, 2017).

De acordo com a OCB, tendo grande interface com os produtores rurais e com municípios do interior do país, o cooperativismo de crédito possui fundamental importância para a inclusão financeira, com a melhor relação de distribuição de volume na carteira de crédito rural.

Hoje, mais de 70% de seus empréstimos ficam abaixo de R\$ 5 mil. Com aproximadamente R\$ 200 bilhões em ativos em 2016, as cooperativas financeiras têm como uma das suas principais características o alcance de 564 municípios do interior do país, onde as grandes entidades não têm interesse em atuar, o que qualifica potencialmente essas sociedades como importantes. No ano de 2016, o *market share* do sistema financeiro cooperativo chegou a 3,57% de

representatividade no sistema financeiro brasileiro, ficando em sexto lugar dentre as instituições financeiras do país (BCB, 2017).

Em pesquisas realizadas no BCB, é apontado que a participação das cooperativas de crédito no sistema financeiro nacional é de 3%, ultrapassando 15% de *market share* do segmento em alguns estados. São 1.041 cooperativas, com 5.722 pontos de atendimento, de acordo com dados de dezembro de 2016. Segundo dados da OCB, ao final de 2016, eram mais de 9 milhões de cooperados, com ativos de R\$ 221 bilhões, depósitos de R\$ 103 bilhões, empréstimos de R\$ 81 bilhões e um patrimônio de R\$ 36 bilhões (BCB, 2017).

De acordo com *World Council of Credit Unions*, o Brasil lidera na América Latina como país com mais membros de cooperativas dentre os 16 países, totalizando 6.339.462 membros, 582 cooperativas, com uma penetração no mercado brasileiro de 4,5% (WOCCU, 2016).

Avaliando a história do Brasil, o sistema financeiro nacional moderno surge a partir da publicação da Lei n.º 4.595/64. As cooperativas de crédito foram equiparadas com as demais instituições financeiras, passando a ser fiscalizadas pelo BCB. Com o advento dessa Lei, direcionou-se ao Estado brasileiro a função de promover o desenvolvimento econômico. Para tanto, era necessária a reforma do sistema financeiro nacional. Nessa reforma, as cooperativas de crédito tiveram parte das suas funções atribuídas às instituições financeiras de propriedade do Estado, restringindo o aspecto operacional.

Diante do novo cenário, em que a nova ordem econômica era delegada ao Estado no que se referia ao financiamento subsidiado do desenvolvimento agropecuário e industrial, as cooperativas de crédito deixaram de ser instrumento e foram submetidas às restrições operacionais, levando um grande número delas ao processo de liquidação (SCHARDONG, 2002). No final da década de 1970, o modelo econômico dava seus primeiros sinais de fragilidade, sinalizando a redução dos recursos oficiais disponíveis destinados ao financiamento da atividade rural e a diminuição da presença do Estado. A partir desse momento, abriu-se lacunas para o ressurgimento do movimento de crédito cooperativo utilizado até hoje. Desde então, ano a ano, o BCB faz alteração nas normas do cooperativismo de crédito (PINHEIRO, 2008).

A última mudança significativa ocorreu em março de 2017, quando o governo alterou a legislação para que as cooperativas de crédito passassem a ter as

mesmas taxas de IOF que as outras instituições financeiras, fator prejudicial às cooperativas.

2.2 Fintech

Inovações disruptivas são, muitas vezes, descritas como o único meio para competir com sucesso na economia globalizada de hoje. No entanto, as mudanças não se limitam à tecnologia. Sucintamente, pode-se dizer que as inovações disruptivas são qualquer entidade que defende ou libera rupturas digitais. Mais formalmente, um disruptor digital é qualquer entidade que afete a mudança de expectativas e comportamentos fundamentais em uma cultura, mercado, indústria ou processo que é causado por, ou expressado através de, capacidades digitais, canais ou ativos (GARTNER, 2017b).

Por meio das inovações disruptivas, as *Fintechs* estão trazendo novos modelos de negócios com objetivo de simplificar, tornando-as mais eficazes e menos burocráticas, no intuito de agregar um valor diferenciado no atendimento personalizado. Uma maneira poderosa de enfrentar os desafios vem sendo avançar em direção à transformação digital.

Por sua natureza, as *Fintechs* são leves e ágeis de uma maneira que as empresas tradicionais não podem ser, o que se torna uma vantagem potencialmente enorme em um mercado onde a velocidade determina o sucesso (SALKOWITZ, 2013). Com isso, as inovações dentro do ecossistema financeiro estão vindo de forma cada vez mais acelerada e prometem deixar para trás, de uma vez por todas, as ideias convencionais de meios de pagamentos, bancos, investimentos, moedas, entre outros (STARTSE, 2018) .

Uma maneira poderosa de enfrentar os desafios de hoje é avançar em direção às transformações digitais. A Fintech já nasceu na plataforma digital. Contudo, cabe esclarecer que há dois aspectos principais a serem considerados sobre a definição de Fintech. Para Nicoletti (2017), o primeiro aspecto é não associar Fintech somente com o ecossistema composto apenas por *Startups*. O termo é frequentemente associado a *Startups*, principalmente porque o uso de soluções digitais avançadas em serviços financeiros é uma tendência relativamente moderna. Até as empresas maduras já começaram a transformar seus negócios com soluções avançadas de tecnologia financeira.

O segundo aspecto ressalta que não são todos modelos de Fintech que são bem-sucedidos. Algumas não chegaram ao sucesso. Por isso, é importante entender que as soluções de tecnologia financeira são um assunto complexo. Para a *Startup* ter sucesso, precisa estar dentro de um ecossistema porque, quando entra no mercado com um ecossistema de plataforma, a plataforma ganha sempre (ALSTYNE; PARKER; CHOUDARY, 2016).

O ecossistema de plataforma fornece a infraestrutura e as regras para um mercado que reúne produtores e consumidores. Nesse modelo, consumidores e produtores podem trocar papéis de maneira que gerem valor para a plataforma (ALSTYNE; PARKER; CHOUDARY, 2016). Compreender as relações dentro e fora do ecossistema é outro item fundamental para o sucesso do negócio.

A consultoria Ernst & Young colocou as Fintechs no centro dos ecossistemas de plataforma. Assim, pode beneficiar-se do sistema ou não, dependendo não apenas da estrutura específica, competências e capacidades da empresa para lucrar com o meio ambiente, mas também com a eficácia dos canais que ligam os diferentes componentes de todo o ecossistema (NICOLETTI, 2017).

Nesse modelo, as organizações incluem fornecedores, produtores, concorrentes e outras partes interessadas como membros do ecossistema. As empresas que ocupam papéis de liderança podem mudar ao longo do tempo, mas a função do líder é valorizada pela rede porque permite que os membros se movam em direção a visões compartilhadas para alinhar seus investimentos e encontrar papéis de apoio mútuo (MOORE, 1996). O modelo apresentado é composto a partir de cinco atributos principais: demanda, talento, soluções, capital e política (NICOLETTI, 2017):

- a) demanda é o resultado das sinergias construídas entre clientes, instituições financeiras, empresas e governos;
- b) talento está conectado a universidades e outras instituições educacionais, tecnologia, instituições financeiras e empresários que operam seus negócios em setores com alto nível de correlação com a tecnologia financeira;
- c) soluções dependem das empresas tecnológicas, da academia e, potencialmente, do *crowdsourcing*;
- d) capital é atributo dividido em três categorias principais de investidores, sendo a primeira os investidores anjo, ou *business angels*; o segundo,

investidores de capital de risco; e, o terceiro, investidores de Oferta Pública Inicial (OPI); e

- e) política refere-se não apenas ao ambiente político específico, mas também à eficácia dos incentivos fiscais e dos programas governamentais: os acionistas usuais pertencentes a esta área são reguladores e governos.

Focando no ecossistema brasileiro de Fintechs, o Brasil tem o maior ecossistema da América Latina, com um total de 244 empresas, sendo o meio de pagamento o principal segmento (FITENCHLAB, 2017). O Brasil se mostra como um dos países com maior potencial de solo fértil para inovações disruptivas prosperarem no campo financeiro.

Além de altamente regulado, também ainda está muito concentrado nas mãos de poucas empresas e companhias. Rodrigo Ubaldo, diretor executivo da Associação Brasileira de Fintechs (ABFINTECH), deixa claro que, antes de tudo, depende de qual tipo de Fintech e em qual área ela irá atuar, mas que, no geral, o cenário é positivo.

Diante do exposto até aqui, percebe-se que um dos itens de extrema importância dentro do ecossistema financeiro é a legislação. Como já descrito anteriormente, o mercado financeiro brasileiro é um dos mais regulados que existem. Ao mesmo tempo em que isso pode ser positivo para evitar fraudes e crises, também pode significar mais barreiras para ter um negócio (STARTSE, 2017). O posicionamento de órgãos reguladores e autarquias, como BCB e Comissão de Valores Monetários (CVM), não é passivo perante a revolução em curso no sistema financeiro. Com a velocidade e potencial de mudanças que estão por vir, esses agentes têm buscado compreender o movimento e desenvolver ações para incentivar a inovação em ambientes seguros (FITENCHLAB, 2017).

O BCB reconhece os avanços e o uso de novas tecnologias em diferentes áreas de atuação da indústria financeira e tem buscado encorajar seu desenvolvimento estimulando a concorrência no mercado, de maneira a gerar mais eficiência e possibilitar a oferta de produtos com menores preços. O aumento da inclusão financeira é um dos objetivos deste movimento. Por outro lado, o BCB também se mostra vigilante sobre a introdução de inovações na medida em que elas possam ter consequências sobre a solidez do sistema. Novas formas de prestação de serviços implicam em maior vigilância no acompanhamento da indústria, de

maneira a garantir o regular funcionamento do SFN e das infraestruturas do mercado financeiro (BCB, 2016).

O BCB estabeleceu um grupo de trabalho para elaborar estudos sobre inovações tecnológicas digitais relacionadas às atividades no âmbito do SFN e do Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB) e para avaliar potenciais impactos sobre o funcionamento desses sistemas. Assim, o BCB prepara-se para lidar com o desafio de acompanhar as transformações do sistema financeiro, ao mesmo tempo em que oferece estímulos às instituições locais para que permaneçam na fronteira de seu desenvolvimento (BCB, 2016).

2.3 Coopetição

Esta seção é fruto da análise de diversas estruturas teóricas relacionadas à Coopetição. Nesta pesquisa, a Coopetição é utilizada para fechar as lacunas de cooperação entre os fenômenos estudados. Hoje, no ecossistema financeiro, se subentende que as empresas já competem, o que está faltando é a cooperação para fazer a Coopetição. Visando promover conhecimento para permitir que se chegue aos objetivos propostos, este trabalho utiliza, como pano de fundo, três teorias principais: Visão Baseada em Recursos (RBV), a Teoria dos Jogos e a Teoria da Rede.

Para Nalebuff e Brandenburger (1996), a Coopetição é uma combinação de cooperação e competição. Isso significa que duas ou mais organizações concorrentes cooperam para criar negócios maiores e, simultaneamente, competem por maiores fatias do mercado (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996). A Coopetição estratégica é um conceito multidimensional e multifacetado, que assume diversas formas e requer múltiplos níveis de análise. A Coopetição engloba questões econômicas e sociais relacionadas à interdependência interorganizacional. A Coopetição é uma relação paradoxal entre dois ou mais atores, independentemente de estarem em relacionamentos horizontais ou verticais, envolvidos simultaneamente em cooperativas e interações competitivas (BENGTSSON; KOCK, 2014).

Na Coopetição, as empresas colaboram cada vez mais com seus concorrentes para obter benefícios que não conseguiriam sozinhos, incluindo risco e compartilhamento de custos, repartindo canais de distribuição, *co-marketing* e

inovação colaborativa (RITALA; GOLNAM; WEGMANN, 2014). Porter (1980) considera que Coopetição cria valor através de cooperação entre organizações concorrentes, alinhando diferentes interesses em direção a um objetivo comum e ajudando a criar oportunidades de vantagem competitiva, removendo obstáculos externos e neutralizando ameaças (PORTER, 1980).

A Coopetição, como um jogo competitivo, é um comportamento das empresas sustentado por um interesse próprio esclarecido e, a cooperação com outras empresas, prova uma estratégia viável, muitas vezes indispensável, para perceber a automelhoria. As estratégias para administrar o equilíbrio entre competição e cooperação tornam-se cruciais, determinando a maneira pela qual os parceiros rivais podem competir e cooperar simultaneamente (ANN PENG; YEN; BOURNE, 2018).

A RBV, primeira teoria a ser usada como pano de fundo, propõem um modelo sincrético, argumentando que *“o sucesso no mundo dos negócios de hoje exige muitas vezes que as empresas adotem simultaneamente estratégias competitivas e cooperativas”* (LADO; BOYD; HANLON, 1997).

Para Barney (1996), os recursos estratégicos podem ser classificados como: valiosos, agregando valor ao produto de forma reconhecível pelos clientes; raro, se tornando incomum e razoavelmente único entre as empresas da mesma indústria; inimitável, que não é obtido pelas demais empresas por aquisição ou cópia; e por fim, insubstituível, que não é passível de reposição por outro recurso similar (BARNEY, 1996). A perspectiva de capacidade dinâmica centrada na forma como os estoques de ativos são acumulados, mobilizados e implantados para gerar uma vantagem competitiva sustentável fornece uma base para examinar a acumulação de recursos (LADO; BOYD; WRIGHT, 1992). As empresas procuram parceiros que tem recursos tecnológicos únicos (BARNEY, 1991). Para Granata (2018), empresas participam da Coopetição para aumentar sua capacidade de inovação e desempenho tecnológico.

A segunda teoria, a Teoria dos Jogos, é responsável por fornecer outra lente conceitual com uma imagem dinâmica do processo interativo de cooperação e competição. A Teoria dos Jogos ilustra como uma empresa pode usar a teoria para obter ganhos de soma positiva ao mudar os *players*, as regras do jogo e o escopo do jogo (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996).

O fundamento seminal da Teoria dos Jogos tem, como objetivo principal, a modelagem econômica em mercados, comércio e questões financeiras

(MORGENSTERN, 1944). O conceito é modelar os jogos alternativos dos adversários dentro de uma situação competitiva, portanto, determinar o curso de ações de cada jogador durante a partida, que podem orientar as possibilidades de sucesso. O benefício de aplicar uma entre todas as peças disponíveis após as táticas e estratégias selecionadas é avaliado por meio de uma função de recompensa matemática (HART; S., 1992).

A Teoria dos Jogos geralmente se desmorona após um tempo e o jogo converge para um equilíbrio (CAMERER, 1991). Contudo, a cooperação ao longo do caminho de convergência é mais rentável do que escolher a estratégia de equilíbrio imediatamente.

A abordagem de Coopetição baseia-se na premissa de que as atividades das empresas envolvem dois elementos centrais: a criação de valor e a captura de valor (CAIRO, 2006). O primeiro refere-se ao estabelecimento de novos valores ou ampliação do valor existente, enquanto o último se refere à divisão de valor existente.

A abordagem da Teoria dos Jogos é *win-win* (ganha-ganha), porque é a maneira mais fácil de ampliar o valor existente, obtendo uma fatia maior de mercado do concorrente. Quando os mercados crescem, a competição é especialmente lucrativa porque permite um jogo de soma positiva entre atores em competição (RITALA; LAUKKANEN, 2009).

Por fim, a Teoria da Rede complementa as outras duas teorias e se conecta com os temas estudados na fundamentação teórica apresentada anteriormente. Os laços cooperativos com os concorrentes oferecem, para a empresa, oportunidades de aprender sobre seus parceiros e, indiretamente, sobre os parceiros dos parceiros.

O fenômeno da Coopetição em rede é inerente ao ecossistema. Membros de uma empresa de um ecossistema de negócio cooperam com toda a integridade e competência para apoiar novos produtos, satisfazer as necessidades dos clientes e, eventualmente, incorporar a próxima rodada de inovações (DAIDJ; JUNG, 2011). Todos os membros de uma rede tentam, simultaneamente, atingir seus próprios objetivos, levando em consideração os feitos e as respostas de outros membros.

As ações dos membros de uma rede podem envolver suas competências complementares, o controle sobre os custos de produção, a velocidade e a eficiência na cadeia de valor. A rede facilita a expansão estratégica de uma empresa para os territórios de seus rivais (LACAM; SALVETAT, 2017).

As empresas colaboram simultaneamente para expandir seu negócio frente ao mercado. Assim, cooperar e coojetir geram aumento de recursos e ajudam a desenvolver relações de cooperação entre as redes (WILKINSON; YOUNG, 2002). Ao longo do tempo, as empresas atuando em cooperação aprenderam sobre o comportamento e as motivações dos outros, através da interação entre eles, e modificaram seus comportamentos, através da Teoria da Rede (JOHANSON; MATTSSON, 1992).

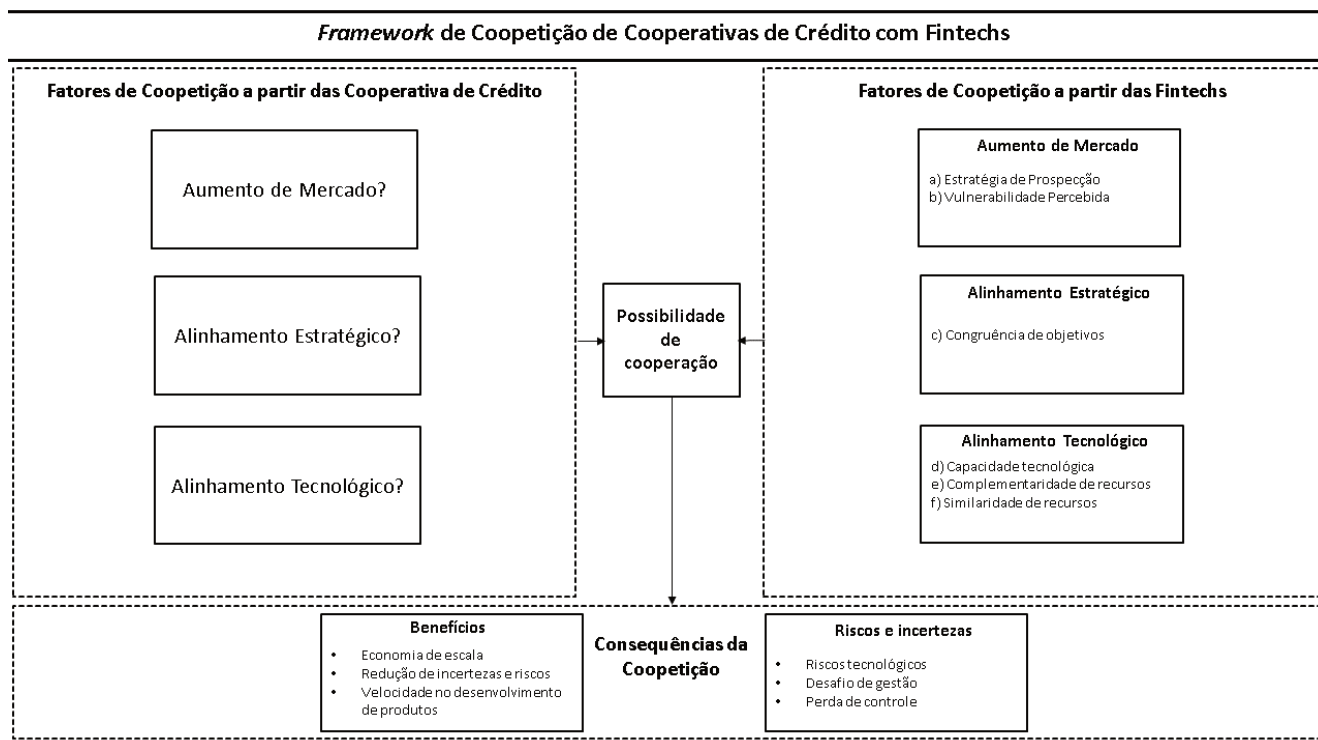
O relacionamento colaborativo dentro da rede começou a ficar popular. Com isso, os resultados de estudos começaram a sugerir que as empresas precisam orquestrar sua rede de relacionamentos e alavancar recursos para que possam criar e extrair valor da rede (DHANARAJ, C, 2006).

A Coopetição, através da visão da Teoria da Rede, demonstra que o diferencial das configurações são as posições estruturais entre as empresas e a forma como vão cooperar, com conexões diretas ou indiretas, pelo fato da rede refletir as assimetrias dos membros. O gerenciamento das conexões entre as relações é considerado portfólio de relacionamento. Este portfólio faz parte de um recurso estratégico de uma empresa que compreende todas as relações com outras organizações que ela possui (WILKINSON; YOUNG, 2002).

Os autores Gnyawali e Park (2009) criaram um *framework* multinível para Coopetição utilizando as lentes das três teorias estudadas. Segundo eles, os fatores de Coopetição de uma determina indústria são os argumentos de entrada para avaliar a probabilidade de cooperação (GNYAWALI; PARK, 2009).

O modelo multinível é particularmente útil, pois fornece um retrato mais rico e profundo dos fenômenos organizacionais e permite uma pesquisa integrada sobre o tema (KOSTOVA, 1999). Esse modelo também permite investigar mais profundamente a natureza complexa, multifacetada e paradoxal da Coopetição.

O *framework* teórico apresentado na Figura 2 demonstra que existe uma probabilidade a ser descoberta para realizar a cooperação de cooperativas de crédito e Fintechs. No modelo de entrada do *framework* teórico, os fatores de cooperação precisam ser explorados nas cooperativas de crédito, como consequência das suas propriedades.

Figura 2 - *Framework* para Coopetição de cooperativas de crédito com Fintechs

Fonte: Adaptado de Gnyawali et al. (2009).

Para a cooperação acontecer, é necessário que os fatores das cooperativas de crédito estejam em sinergia com os fatores das Fintechs. O *framework* teórico foi elaborado com seis propriedades que estão divididas em três agrupamentos de fatores, que são: **Aumento de Mercado**, **Alinhamento Estratégico** e **Alinhamento Tecnológico**.

No primeiro fator, **Aumento de Mercado**, são avaliadas as características de Estratégia de Prospecção e Vulnerabilidade Percebida.

a) Propriedade: Estratégia de Prospecção

Estratégia de prospecção, dentro das empresas, consiste em analisar minuciosamente e estudar as oportunidades oferecidas pelo mercado, ou seja, sempre buscam a melhor forma de estar à frente. As empresas, provavelmente, procuram constantemente por razões de Coopetição, de modo que possam combinar seus recursos e capacidades.

As empresas com estratégia de prospecção se motivam para cooperar por três razões: um forte desejo de aprender, um desejo de aumentar e solidificar o poder e uma capacidade competitiva (GNYAWALI; PARK, 2009). Para manter a competitividade e o crescimento sustentável, as empresas devem, constantemente,

criar novos conhecimentos e buscar sabedoria prática ao mesmo tempo (NONAKA et al., 2014). As empresas são muito motivadas para aprender com seus concorrentes porque os concorrentes possuem conhecimentos valiosos.

A única fonte segura de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento. Quando os mercados mudam, as tecnologias se proliferam, os concorrentes se multiplicam e os produtos tornam-se obsoletos, as empresas de sucesso são as que criam conhecimentos, disseminam-no amplamente em toda a organização e incorporam-no rapidamente em novas tecnologias e produtos.

A geração de conhecimento é importante para a criação de vantagem competitiva, a fim de alcançar e manter a competitividade e a sustentabilidade (NONAKA, 1991). As empresas se motivam para cooperar com os concorrentes para aumentar seu poder de barganha contra outros. A ideia é de que, tanto os benefícios como as oportunidades, influenciam a formação das parcerias de uma empresa.

A Coopetição pode fornecer, à empresa, os melhores parceiros. Se uma empresa pode efetivamente aprender através de laços competitivos, ela pode se tornar um parceiro melhor e se aproveitar das oportunidades mais atrativas a longo prazo (GNYAWALI; PARK, 2009). Conclui-se que empresas com estratégia de prospecção geralmente procuram oportunidades para aprimorar seu conhecimento, poder de barganha e capacidades globais para que possam se tornar mais bem-sucedidas, aumentando suas forças competitivas frente a seus rivais.

b) Propriedade: Vulnerabilidade Percebida

Uma boa estratégia tem o objetivo de reduzir as incertezas e os riscos da empresa frente ao mercado. A formação de parcerias pode ser originada por uma empresa desafiada pela redução de sua vantagem competitiva, o que, por sua vez, pode pôr em perigo a sua rentabilidade a curto prazo e, até, a sua sobrevivência a longo prazo (GNYAWALI; PARK, 2009).

A vulnerabilidade pode resultar de fontes externas e internas. A resistência interna, formal ou tácita, poderia ser uma séria ameaça para uma organização que está preparando o cenário para a inovação (NONAKA et al., 2014).

Na visão de fontes internas, a Coopetição ajuda as empresas a se concentrarem em suas competências essenciais como fonte de suas vantagens competitivas. No entanto, a evidência mostra que a capacidade de criação de valor das competências essenciais nunca deve ser considerada como adquirida.

Quanto mais se sabe que uma coisa funciona, menos provável que se pense que não vai funcionar. Quando se está vencendo, fica mais difícil prever suas próprias vulnerabilidades. Uma competência essencial é, geralmente, uma força porque é a fonte de vantagem competitiva. Se for enfatizado quando não é mais competitivo, pode tornar-se uma fraqueza, uma semente de inércia organizacional (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2007).

Cada empresa opera em ambientes únicos. A dinâmica de seus concorrentes, fornecedores, clientes ou outros fatores da indústria criam um papel fundamental para a busca de oportunidades. Quanto maior o estoque de recursos de uma empresa, maior será a atratividade da empresa para os parceiros e, conseqüentemente, maior a colaboração.

Com essa visão, o avanço da capacidade de uma empresa é criar novos relacionamentos e gerar novas oportunidades pela sua posição na estrutura de rede (AHUJA, 2000). Em poucas palavras, as vulnerabilidades externas e internas provavelmente encorajarão a formação de laços com concorrentes para que possam combinar seus recursos e capacidades e, por sua vez, lidar com as ameaças (GNYAWALI; PARK, 2009).

Conclui-se que, quanto maior a vulnerabilidade percebida, maior será a probabilidade de as empresas cooperarem com os concorrentes para aumentarem sua capacidade de competir contra os *players* mais fortes.

No segundo fator, **Alinhamento Estratégico**, é avaliado a característica de Congruência de Objetivos durante a Coopetição.

c) Propriedade: Congruência de Objetivos

Congruência de objetivos refere-se à medida em que as empresas, em uma relação de Coopetição, acreditam que podem obter uma relação de vantagem competitiva. Essas empresas buscam benefícios comuns ou alguns benefícios únicos para os parceiros individuais, que podem, ou não, ser aplicáveis à outra parte (GNYAWALI; PARK, 2009).

Os aportes teóricos estudados anteriormente explicam que a Coopetição é baseada na premissa de que as empresas se envolvem em dois elementos centrais: **Criação de Valor e Captura de Valor**. Criar valor é um processo inerentemente cooperativo, enquanto a captura de valor é inerentemente competitiva (LUO, 2005).

Na visão de modelo de negócio, se define criação e captura de valor como uma plataforma entre estratégia e prática, descrevendo os mecanismos de criação e

captura de valor a disposição de uma empresa (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002). Para Hamel et al. (1989), os objetivos estratégicos do parceiro convergem enquanto seus objetivos competitivos divergem, que é uma das condições em que o ganho mútuo é possível.

Esses resultados ajudam a analisar o impacto das estratégias de Coopetição das empresas individuais de uma perspectiva sistemática e a diferenciar a criação e a captura de valor (GNYAWALI; PARK, 2009). Conclui-se que a congruência de objetivos traz a importância do ganho mútuo, especialmente quando a cooperação envolve recursos que possuem um potencial de criação e captura de valor.

No último e terceiro valor, são avaliadas as características do **Alinhamento Tecnológico** que são compostas por Capacidade Tecnológica, Complementaridade de Recursos e Similaridade de Recursos.

d) Propriedade: Capacidade Tecnológica

As competências únicas do parceiro potencial, como a tecnologia inovadora e a experiência em um determinado campo, são fatores muito importantes na seleção de parceiros (EMDEN; CALANTONE; DROGE, 2006). Na teoria RBV, o desejo dos participantes de adquirir capacidades de uma fonte externa é o principal motivo para a formação de alianças estratégicas.

Recursos e capacidades, especialmente quando são tácitas e complexas, não podem ser facilmente negociadas por meio de canais de mercado. Portanto, alianças e outros mecanismos colaborativos de interface são dispositivos que permitem que as empresas tenham acesso a essas capacidades (BARNEY, 1991).

Os modelos de negócios relacionados à eficiência na utilização de recursos estão ligados à exploração de recursos e capacidades situadas na mesma parte da cadeia de valor da empresa, aumentando a eficiência através de recursos e capacidades (RITALA; GOLNAM; WEGMANN, 2014). Para Bengtsson e Kock (2014), deve-se aplicar uma visão baseada em recursos na Coopetição, bem como defender os benefícios de desenvolver e alavancar, mutuamente, tecnologias e complementaridade de recursos.

Conclui-se que, quando uma empresa enfrenta dificuldades no aumento de capacidade, o aumento de capacidade é muito caro ou, até mesmo, o tempo de desenvolvimento internamente é moroso, deve ser levado em conta a busca por parceiro estratégico (GNYAWALI; PARK, 2009). Uma vez que os concorrentes próximos têm um elevado grau de semelhança de mercado e semelhança de

recursos (CHEN, 1996), eles provavelmente terão recursos e capacidades que são altamente relevantes para cooperação.

e) Propriedade: Complementaridade de Recursos

Complementaridade do recurso é crucial para o sucesso colaborativo, principalmente por causa de sinergias e economias de alcance de escala (BLEEKE; ERNST, 1991). Os parceiros com recursos complementares são menos propensos a serem oportunistas uns com os outros (GNYAWALI; PARK, 2009) e aprendem mais com o relacionamento dentro do ecossistema. Embora a convergência rápida de tecnologias aumente o risco e a incerteza das empresas, a cooperação com concorrentes com recursos complementares provavelmente ajudará as empresas a reduzir mutuamente os riscos e as incertezas ao trabalharem juntas. As empresas procuram oportunidades. Para definir os padrões, elas são mais propensas a cooperar com concorrentes com recursos complementares para ganhar batalhas com outros grupos concorrentes (GNYAWALI; PARK, 2009).

Os recursos e as capacidades simplesmente existem numa indústria, concentrando-se na escolha e na seleção de recursos estratégicos em detrimento da investigação de como tais recursos são desenvolvidos e incorporados nas organizações. O conceito de capacidades dinâmicas surge como um complemento à RBV (BARNEY, 2001). Conclui-se que os parceiros com complementos de recursos podem combinar seus pontos fortes e criar sinergias, como a habilidade de reconfigurar e modificar recursos, para promover mudanças em produtos e novas tecnologias.

f) Propriedade: Similaridade de Recursos

Similaridade de recursos é essencial para a busca de parceiros e posterior aprendizado organizacional e transferência de conhecimento, fornecendo um terreno comum necessário para realizar o potencial da tecnologia e para se comunicar entre si (EMDEN; CALANTONE; DROGE, 2006). Para Ann Peng et al. (2018), a cooperação facilita um processo de co-aprendizagem, elevando o grau de similaridade no padrão de ação competitiva entre parceiros rivais. Quando as apostas são competitivas, há ênfase para inovação de produtos. O desempenho da aliança estratégica aponta que a relação entre a complementaridade e a similaridade dos recursos aportados pelos diferentes parceiros é positiva (DAS; TENG, 2000).

Por um lado, as empresas não podem trabalhar juntas se elas forem muito diferentes em termos de suas culturas organizacionais, práticas de gerenciamento,

orientações estratégicas e sistemas tecnológicos. Por outro lado, forças similares ou complementares dos parceiros contribuem para que haja aumento dos recursos e competências totais da aliança, aumentando com isso a sua eficiência (GNYAWALI; PARK, 2009).

As relações com os concorrentes podem dar acesso a recursos temporariamente necessários ou permitir que eles agrupem recursos através da colaboração (LECHNER; DOWLING; WELPE, 2006). Nesse contexto, observa-se que a similaridade de recursos pode aumentar a ameaça do comportamento oportunista de um parceiro (GNYAWALI; PARK, 2009).

O aumento de ameaça ocorre quando também tem o aumento da partilha do risco (KULTTI; TAKALO; TOIKKA, 2006). A quantidade de mercados nos quais as empresas competem umas com as outras e a similaridade de seus recursos determinam até que ponto as empresas competem. A quantidade de recursos, tangíveis ou intangíveis, é suscetível de pontos fortes e pontos fracos (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2007).

Conclui-se que a similaridade de recursos ajuda a aumentar as economias de escala no desenvolvimento tecnológico. À medida que as tecnologias se tornam mais complexas e sofisticadas, elas precisam de mais recursos.

Visando sintetizar o referencial teórico e contribuir para uma ampla compreensão de quais aportes embasaram o *framework*, foi elaborado o Quadro 1 com a compilação das propriedades dos fatores de Coopetição a partir da fundamentação teórica.

Quadro 1 - Propriedades dos fatores de Coopetição, a partir da fundamentação teórica

FATORES DE COOPETIÇÃO			
FATORES	PROPRIEDADES	CONCEITO	REFERÊNCIA
Aumento de Mercado	Estratégia de prospecção	Empresas com estratégia de prospecção geralmente procuram oportunidades para aprimorar seu conhecimento, poder de barganha e capacidades globais. Parceiros rivais se beneficiam do compartilhamento de investimentos para aumentar suas chances de acesso a novos mercados. Esses são itens usados para se tornar bem-sucedido, aumentando suas forças competitivas frente a seus rivais.	(NONAKA et al., 2014) (ANN PENG; YEN; BOURNE, 2018) (GNYAWALI; PARK, 2009)
	Vulnerabilidade perceptível	Quanto maior a vulnerabilidade percebida, maior a probabilidade de que as empresas colaborarão com os concorrentes para aumentar sua capacidade de competir contra os <i>players</i> mais fortes. A eficácia de uma rede pode ser entendida através da confiança e dos relacionamentos que se desenvolvem entre os indivíduos.	(GNYAWALI; PARK, 2009) (AHUJA, 2000) (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2007) (NONAKA et al., 2014) (LACAM; SALVETAT, 2017)
Alinhamento Estratégico	Congruência de objetivos	Os objetivos estratégicos do parceiro convergem enquanto seus objetivos competitivos divergem. O equilíbrio entre competição e cooperação tornam-se cruciais, determinando a maneira pela qual os parceiros rivais podem competir e cooperar simultaneamente. Esses resultados ajudam a analisar o impacto das estratégias de Coopetição das empresas individuais de uma perspectiva sistemática e diferenciar a criação e captura de valor.	(HAMEL; DOZ; PRAHALAD, 1989); (ANN PENG; YEN; BOURNE, 2018) (GNYAWALI; PARK, 2009)
Alinhamento Tecnológico	Capacidade tecnológica	As capacidades tecnológicas indicam que as competências únicas do parceiro potencial, como a tecnologia inovadora e experiência em um determinado campo, são fatores muito importantes na seleção de parceiros. Como complemento, a RBV afirma que as empresas procuram parceiros que tem recursos tecnológicos únicos. Empresas participam da Coopetição para aumentar sua capacidade de inovação e desempenho tecnológico.	(EMDEN; CALANTONE; DROGE, 2006) (BARNEY, 1991) (GRANATA et al., 2018)
	Complementaridade e de recursos	A complementaridade do recurso é crucial para o sucesso colaborativo, principalmente por causa de sinergias e economias de alcance de escala tecnológicos. Empresas devem aplicar uma visão baseada em recursos na Coopetição e defender os benefícios de desenvolver e alavancar mutuamente tecnologias e complementaridade de recursos.	(BLEEKE; ERNST, 1991) (SARKAR et al., 2001) (BARNEY, 2001) (BENGTSSON; KOCK, 2014)
	Similaridade de recursos	A similaridade de recursos é essencial para a busca de parceiros e posterior aprendizado organizacional e transferência de conhecimento, fornecendo um terreno comum necessário para realizar o potencial da tecnologia e para se comunicar entre si, aumentando com isso a sua eficiência. A cooperação facilita um processo de co-aprendizagem, elevando o grau de similaridade no padrão de ação competitiva entre parceiros rivais.	(EMDEN; CALANTONE; DROGE, 2006) (GNYAWALI; PARK, 2009) (ANN PENG; YEN; BOURNE, 2018)

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Ao findar-se este capítulo, em que a fundamentação teórica e o quadro síntese das propriedades dos fatores de Coopetição foram abordados, propiciou-se a abordagem de questões sobre como descobrir os fatores de Coopetição das cooperativas de crédito. Destaca-se que foi a partir destas informações que surgiram as primeiras categorias, a *priori*, da análise de dados qualitativos descritas no Capítulo 3, que será apresentado a seguir.

3 MÉTODO

Este capítulo tem o objetivo de detalhar o método de pesquisa utilizado para a realização da pesquisa. A primeira seção apresenta o delineamento da pesquisa, com o detalhamento da natureza e a estratégia utilizada. Na sequência, são apresentados os procedimentos para coletas de dados, seguidos pela apresentação dos mecanismos para análise dos resultados. A metodologia escolhida foi definida para atender os objetivos gerais e específicos já mencionados.

3.1 Delineamento da Pesquisa

Dada a natureza da questão de pesquisa, este estudo possui características de um estudo exploratório, de natureza qualitativa, a ser desenvolvido por meio da *Grounded Theory*, também conhecida como Teoria Fundamentada nos Dados (TFD), em sua vertente interpretativista fundamentada principalmente nas diretrizes e técnicas propostas por Glaser e Strauss (2006). A escolha do caráter qualitativo de pesquisa justifica-se pelo fato do método ser aplicado para explorar fenômenos dos quais ainda se sabe muito pouco ou sobre aqueles dos quais existem um vasto entendimento, para buscar novos entendimentos (STRAUSS; CORBIN, 2007).

A TFD é uma metodologia que visa desenvolver uma teoria sobre a realidade que se está investigando, a partir de dados coletados, sem considerar hipóteses preconcebidas. De forma indutiva, se aproxima do assunto a ser investigado sem uma teoria a ser testada (STRAUSS; CORBIN, 2007). Embora sua finalidade seja a construção de teorias, sua utilização não necessariamente precisa ficar restrita aos pesquisadores que tem esse objetivo de pesquisa. Para Glaser e Strauss (2006), o pesquisador pode usar alguns, mas não todos os procedimentos para satisfazer seus objetivos de pesquisa.

Originalmente desenvolvida pelos sociólogos americanos Barney Glaser e Anselm Strauss, a TFD é classificada como metodologia indutiva. Glaser e Strauss entendiam existir dois tipos básicos de teorias, as formais e as substantivas. O primeiro tipo é composto do que os autores chamam as “grandes” teorias, conceituais e abrangentes; enquanto que, o segundo tipo, se refere a explicações para situações cotidianas sendo, portanto, mais simples e acessíveis (VERGARA, 2010). O tipo de teoria a ser desenvolvida pela TFD se enquadra no segundo tipo,

das teorias substantivas, ou seja, a que foi desenvolvida por uma área de investigação empírica (GLASER; STRAUSS, 2006).

Para Glaser, a TFD estava imbuída em um empirismo “desapaixonado”, com métodos de codificação rigorosa, enfatizava descobertas emergentes e possuía uma linguagem um tanto ambígua que remetiam aos métodos quantitativos. Em contrapartida, Strauss contribuiu para o desenvolvimento da TFD, representada pela sua herança recebida da escola de Chicago, e o seu pragmatismo trouxe a noção de agência humana, significação subjetiva e social, e práticas de solução de problemas (CHARMAZ, 2006). Por meio dessas diferentes interpretações, a TFD ganhou popularidade em diferentes campos (CRESWELL, 2014).

A corrente escolhida para a realização do presente estudo representa uma abordagem mais **pragmática e estruturada**, seguindo Strauss e Corbin (2007) em sua vertente positivista.

Justifica-se a escolha de uso da TFD pela necessidade de gerar teoria a partir de generalizações empíricas, pois as generalizações não só ajudam a delimitar a aplicabilidade de uma teoria fundamentada, mas, ainda mais importante, elas nos ajudam a ampliar a teoria para que possa ser aplicada. As principais características da TFD estão representadas no Quadro 2.

Quadro 2 - Características da *Grounded Theory*

CARACTERÍSTICAS	<i>GROUND</i>ED THEORY
Foco	Desenvolvimento de uma teoria, utilizada para explorar fenômenos dos quais ainda se sabe muito pouco.
Tipo de problema mais adequado à pesquisa	Fundamentação de uma teoria nas visões dos participantes.
Origem da disciplina	Baseada na sociologia.
Unidade de análise	Estudo de um processo/ <i>framework</i> , uma ação ou uma interação envolvendo muitos indivíduos.
Formas de coleta de dados	Várias formas de entrevistas e leituras constantes de referências teóricas.
Estratégia para análise de dados	Análise de dados por meio da codificação aberta, codificação axial e codificação seletiva.
Relatório escrito	Geração de um <i>framework</i> teórico ilustrado em uma figura.

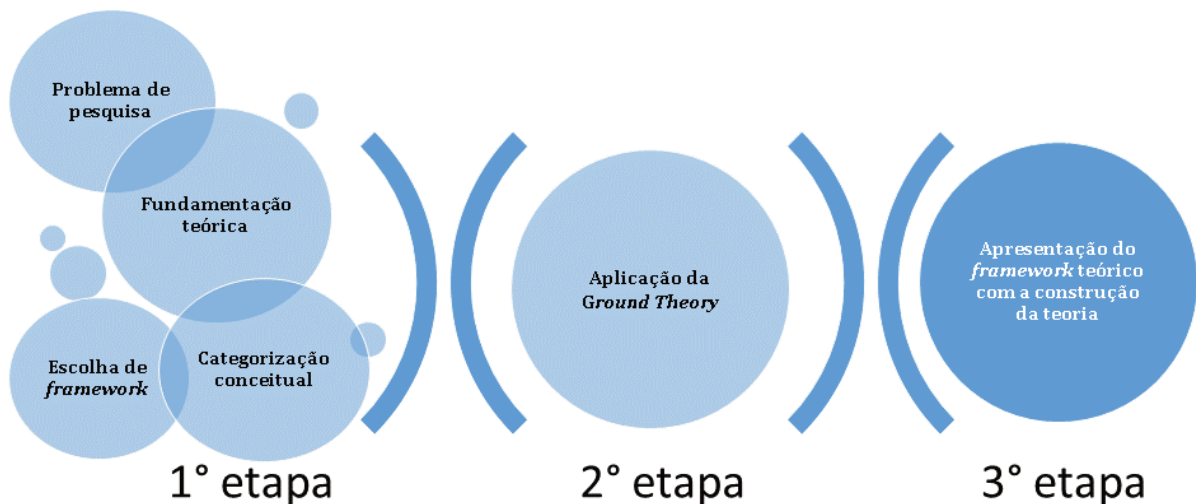
Fonte: Adaptado Creswell (2014).

A revisão da literatura foi realizada a *priori*, mas sua utilização foi feita a *posteriori*, ou seja, a análise e a identificação dos constructos a partir dos dados foram feitas isoladamente. Os dados obtidos foram comparados com a teoria existente, utilizando abordagem comparativa constante. O uso desta abordagem envolve constante comparação dos dados coletados entrevista a entrevista, com base em similaridade e diferenças, possibilitando a formulação de teorias que contemplem o evento ou novas perspectivas teóricas. (GEPHART JR, 2012).

Assim sendo, as concepções da TFD dirigem-se para uma investigação com a intenção da construção de teoria, ou seja, o descobrimento dos fatores de Coopetição a partir das cooperativas de crédito, por meio de dados pesquisados em um determinado contexto existente, mediante a disposição de categorias conceituais, permitindo a elucidação e o esclarecimento dos fenômenos.

Esta pesquisa está organizada em três grandes etapas, como demonstra a Figura 3. A primeira etapa foi composta de uma extensa revisão bibliográfica sobre a questão-problema, subdividida em 3 grandes assuntos, que são: cooperativas de crédito, Fintechs e Coopetição.

Figura 3 - Etapas do método de pesquisa

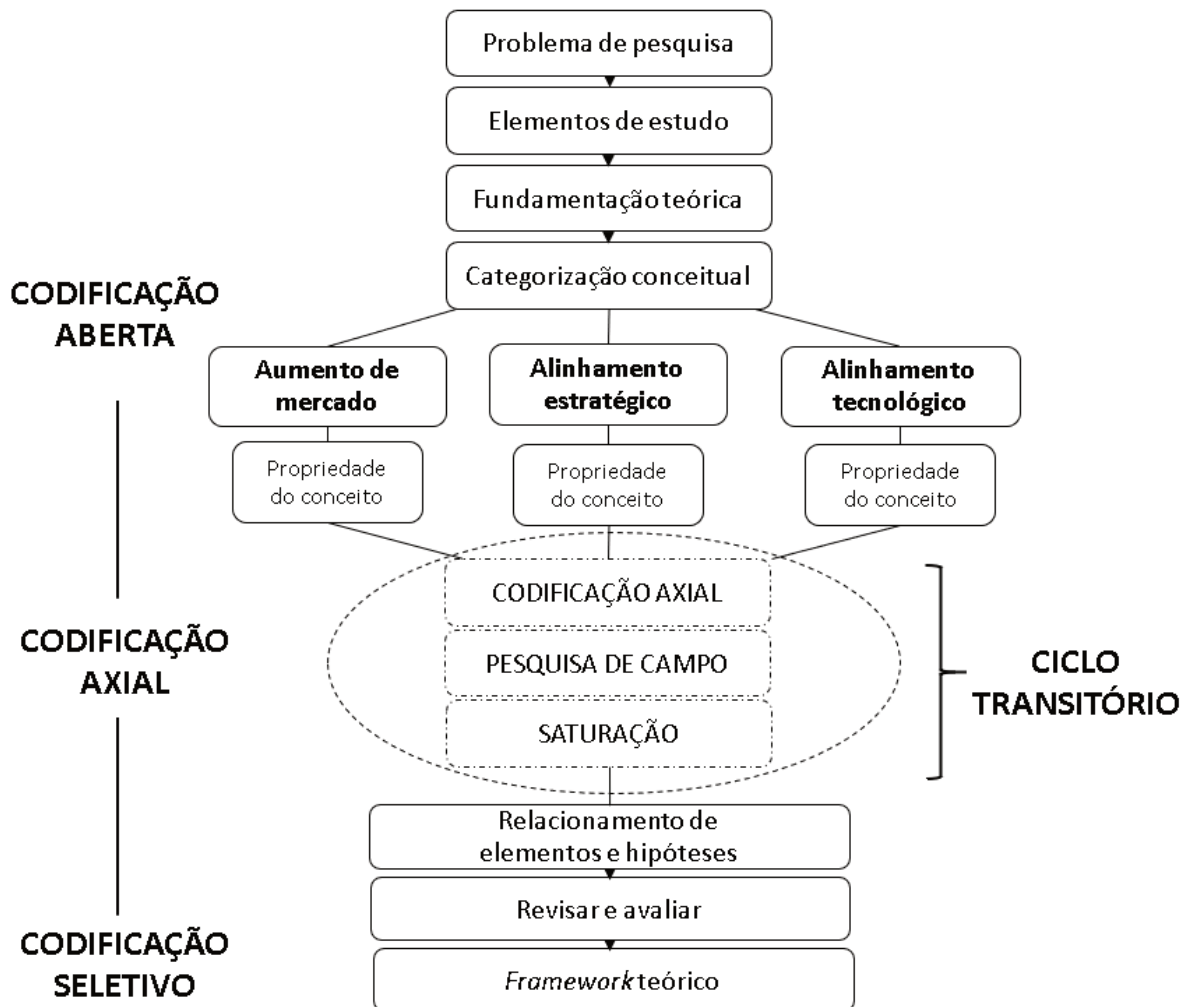


Fonte: Elaborado pelo autor.

A primeira etapa passou pela identificação de um *framework* para Coopetição. A escolha de um modelo de referência serviu como base do processo para a construção da teoria servindo como pano de fundo e *input* para segunda etapa.

A segunda macro etapa da pesquisa foi a aplicação da TFD e a construção da teoria. Todos os procedimentos tiveram o objetivo de identificar, desenvolver e relacionar conceitos. A teoria deve fornecer categorias e hipóteses suficientemente claras (GLASER; STRAUSS, 2006). Para simplificar o entendimento, foi criado o processo esquemático ilustrado na Figura 4, que apresenta a construção da teoria. A construção da teoria foi essencial para o desenvolvimento da pesquisa, sendo importante referir que o ciclo que transita nas codificações aberta e axial se repetiu até que a saturação teórica fosse encontrada.

Figura 4 - Processo esquemático da *Grounded Theory*



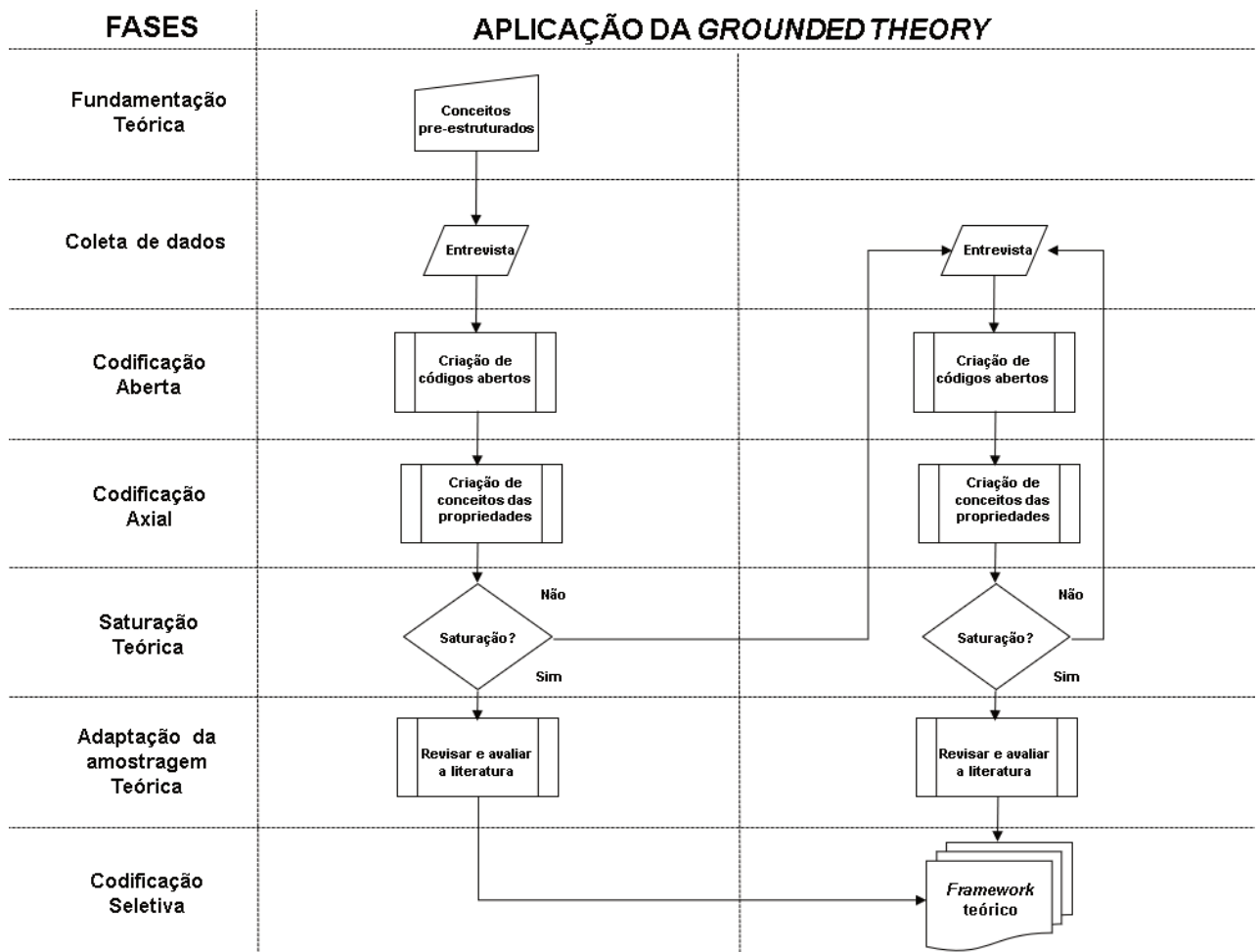
Fonte: Adaptado Goulding (2002).

Foi definido o modelo de fases para aplicação da TFD conforme ilustrando na Figura 5. Cada uma das etapas está representada na coluna **FASES**, nomeadas com o nome sequencial de cada fase. As simbologias utilizadas no método de

aplicação estão representadas em apêndice neste trabalho (APÊNDICE A – Simbologia utilizada na aplicação da *Grounded Theory*).

Na aplicação do método, foram adicionadas **quatro** fases além das três fases de codificações da TFD. A primeira é **Fundamentação Teórica**, que é responsável por fazer a entrada de dados fornecidos pela etapa 1. A segunda é a **Coleta de Dados**, que representa o campo empírico. A terceira é a **Saturação Teórica**, quando é decidido que não se precisa de mais novos códigos. Por último, a **Amostragem Teórica**, responsável por validar as propriedades e conceitos da teoria.

Figura 5 - Aplicação da *Grounded Theory*



Fonte: Elaborado pelo autor.

Por fim, a última macro etapa foi o resultado final do trabalho, a construção da teoria, que tem o objetivo de responder a questão-problema da pesquisa a partir da TFD. A TFD recomenda que o pesquisador esteja imerso nos dados desde a coleta

por meio das entrevistas, até as análises com a definição de categorias, propriedades e contexto. Desta maneira, entende-se que o pesquisador é parte fundamental do processo de construção da teoria. Assim, a partir deste ponto, optou-se por usar a primeira pessoa do singular para que o processo de construção da teoria seja, de certa forma, legitimado pelas percepções, considerações e visão que o pesquisador tem e teve durante todo o desenvolvimento da pesquisa. Com o uso do “eu”, o pesquisador deixa de ser um coadjuvante que apenas narra os fatos e passa a assumir sua posição de protagonista.

3.2 Procedimento de Coleta de Dados

Iniciei a técnica de coleta dos dados por meio da realização de entrevistas abertas, bastante comum em estudos com TFD. Conforme seus pressupostos, a teoria recomenda a formulação de novos questionamentos, cada vez mais focalizados, favorecendo o emergir da teoria (TAROZZI, 2011).

De acordo com Charmaz (2006), os pesquisadores que utilizam a TFD iniciam o trabalho de pesquisa com a coleta de dados. Os dados são construídos por meio de interações, observações e materiais que o pesquisador reuniu sobre o tópico ou cenário em estudo.

Na pesquisa, utilizei a estratégia de amostragem e investigação do tipo **homogênea**, que tem o propósito de focar, reduzir, simplificar e facilitar as entrevistas (CRESWELL, 2014). Isso significa dizer que, ao invés de ser predeterminada antes de começar a pesquisa, a amostragem se desenvolveu durante o processo e foi baseada nos conceitos que surgiram da análise e que possuem relevância para a teoria evolutiva.

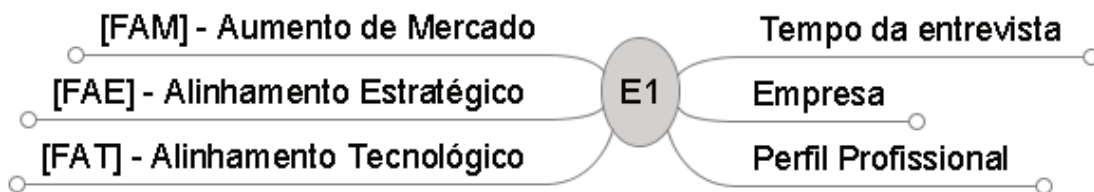
Para o primeiro ciclo transitório, elaborei um guia de entrevista que se encontra reproduzido em apêndice neste trabalho (APÊNDICE B – Guia de entrevistas). O instrumento contempla questões sobre os aspectos dos fatores de Coopetição de uma forma aberta. Com a evolução e o desenvolvimento da TFD, conforme os códigos abertos foram surgindo, também foi necessário fazer alguns ajustes no guia de entrevistas.

Em relação ao processo de seleção dos participantes e agendamentos das entrevistas, é importante destacar que o convite para as entrevistas foi formalizado via e-mail. Em alguns casos, o primeiro contato foi realizado via ligações telefônicas.

Todos os entrevistados estavam de acordo com o termo de autorização para entrevista, em apêndice neste trabalho (APÊNDICE C – Termo de autorização para entrevista). Este documento solicitava autorização para gravação da entrevista, além de esclarecer o objetivo da pesquisa e da entrevista e de fornecer garantia de confidencialidade e sigilo das informações. As informações coletadas foram armazenadas em transcrições e arquivos de computador com as anotações realizadas nos **lembretes**, que também chamamos de notas de campo.

O modelo de notas de campo que elaborei, conforme ilustrado na Figura 6, foi criado a cada entrevista. Uma coleta de dados é igual a um **lembrete**. Os **lembretes** foram gravados na ferramenta FreeMind, ferramenta gratuita de criação de mapas mentais.

Figura 6 - Codificação dos lembretes



Fonte: Elaborado pelo autor.

Para fins dessa pesquisa, para melhor entendimento da representação dos dados coletados, defini que o centro das anotações é representado pelo código aberto **E1**. O respectivo exemplo da **entrevista 1** é ilustrado na Figura 6. Os galhos são representados do lado esquerdo pelos fatores de Coopetição: **Aumento de Mercado**, **Alinhamento Estratégico** e **Alinhamento Tecnológico**. Do lado direito, está o perfil do entrevistado.

Um ponto importante a ser destacado é a coleta do perfil do entrevistado. Todas foram ricas em informações porque compartilham o que aquele entrevistado tem de experiência, ajudando na relação do campo empírico com a fundamentação teórica.

A estratégia de coleta de dados do campo empírico aconteceu em duas etapas distintas, conforme ilustrado na Figura 7.

Figura 7 - Procedimento de Coleta de Dados



Fonte: Elaborado pelo autor

Destaco que as 8 coletas de dados que representam o meu primeiro ciclo transitório de entrevistas não significam a obtenção da saturação teórica, e sim, que após as 8 coletas foi necessário validar a obtenção da saturação teórica para, posteriormente, fazer adaptação teórica conforme foi definido na aplicação do método.

A abordagem utilizada na etapa 1 do primeiro ciclo transitório foi a realização de entrevistas e a coleta das evidências a partir do júri profissional e acadêmico, que ocorreu no período entre março e abril de 2018. A etapa 1 representa a coleta de dados com os acadêmicos e profissional, representada por três entrevistas com executivos que tem experiência em: cooperativas de crédito, *Startups* e *Coopetição*. Além disso, foi entrevistado um professor doutor, especialista em gestão estratégica e *Coopetição*.

A coleta de dados da primeira entrevista **E1** foi realizada presencialmente com o Diretor de Tecnologia da Informação (TI) de um sistema financeiro cooperativo. Logo cedo, pela manhã, o executivo disponibilizou 34 minutos do seu tempo para coleta de dados. Atualmente, o executivo tem 27 anos de envolvimento com cooperativas de crédito, sempre atuando dentro da área de TI. Ele já passou por várias experiências de transformação tecnológica dentro do sistema cooperativo, desde a criação do primeiro sistema de tecnologia da cooperativa até a transformação para plataforma digital. Academicamente, o executivo possui graduação na área de tecnologia, um MBA em Governança de TI e um pós MBA em Estratégia de Empresas.

Na mesma semana, foi realizada a coleta de dados da segunda entrevista **E2**. Presencialmente, foi entrevistado o fundador e CEO de uma *Startup* do sul do país. No final da tarde, o executivo disponibilizou 32 minutos para coleta de dados. Nos últimos dois anos, o executivo vem atuando fortemente na *Startup* criada por ele e mais 3 sócios. Anteriormente, o executivo atuou durante 13 anos como Superintendente de Tecnologia de um sistema financeiro cooperativo do sul do Brasil, passando por 4 posições diferentes até chegar ao cargo executivo. Ele atuou um ano como líder de Arquitetura de TI em uma das 10 maiores empresas mundiais de tecnologia, liderando um time multicultural espalhado em 26 localidades do mundo. Academicamente, o executivo possui uma graduação na área de tecnologia, uma pós-graduação em tecnologia e um mestrado em negócios. Ele também é professor de pós-graduação em duas universidades do sul do país.

Após as duas primeiras coletas, ajustei o guia de entrevista. No capítulo de análise de dados, o motivo do ajuste é detalhado. O importante para destacar aqui, neste capítulo, é que os ajustes foram sempre atualizados no formulário apresentado em apêndice neste trabalho (APÊNDICE B – Guia de entrevistas). Além disso, o método recomenda que a análise de dados seja feita paralelamente à coleta.

Seguindo a coleta de dados, a terceira entrevista **E3**, também realizada presencialmente, foi feita com o CEO e fundador de uma *Startup* do Rio Grande do Sul. A *Startup* foi criada há dois anos e vem se mostrando disruptiva na Coopetição na área da saúde brasileira. No final da tarde, o executivo disponibilizou 41 minutos do seu tempo para coleta de dados na sede da sua *Startup*. O executivo possui 18 anos de experiência no sistema financeiro brasileiro, atuando como supervisor de operações *backoffice*. Academicamente, o executivo possui graduação na área de administração, duas pós-graduações na área de finanças e controladoria, mestrado em competitividade e relações internacionais, doutorado na mesma área do mestrado e pós-doutorado em administração de empresas. Ainda academicamente, exerce o cargo de professor de graduação e pós-graduação em uma universidade do sul do país.

Por fim, a última coleta de dados da etapa 1 foi realizada através da quarta entrevista **E4**, feita presencialmente, no período da tarde, com um professor doutor especialista em Gestão Estratégica e Coopetição. A coleta de dados durou 36 minutos. O entrevistado tem experiência profissional de mais de 30 anos como consultor na área de Coopetição Estratégica, além de ser doutor em administração,

mestre em Engenharia de Produção, e professor de mestrado e doutorado dos cursos de Administração e Engenharia de Produção de uma universidade do sul do país. O professor e consultor participou de projetos em que houve cooperação dentro do estado do Rio Grande do Sul, como a Rede de Metrologia do Estado do Rio Grande do Sul, instalada na FIERGS, a Rede PetroRS e, na área da tecnologia, a primeira incubadora Tecnológica do RS.

Durante a coleta de dados da etapa 1, conforme as entrevistas foram ocorrendo, fui registrando as informações em códigos abertos. A codificação é a **conexão** fundamental entre a coleta de dados e o desenvolvimento de uma TFD. Os códigos se juntam como elementos de uma teoria nascente, que explicam os dados e direcionam para mais coleta de dados, complementando o processo da aplicação da TFD. Para melhor entendimento da representação das coletas de dados e da **conexão** com os códigos abertos, defini algumas premissas:

- a) o fator Aumento de Mercado é representado pelo código **FAM**;
- b) o fator Alinhamento Estratégico é representado pelo código **FAE**;
- c) o fator Alinhamento Tecnológico é representado pelo código **FAT**;
- d) os códigos abertos da coleta 1 relacionados ao **FAM** são representados pelo código [FAM-E1];
- e) os códigos abertos da coleta 1 relacionados ao **FAE** são representados pelo código [FAE-E1]; e
- f) os códigos abertos da coleta 1 relacionados ao **FAT** são representados pelo código [FAT-E1].

O Quadro 3 apresenta um resumo das 4 primeiras entrevistas, concluindo assim a coleta da etapa 1 do primeiro ciclo transitório.

Quadro 3 - Perfil dos participantes da etapa 1

FATORES	COLETA	PERFIL	EMPRESA	DURAÇÃO	CÓD. ABERTA
[FAM] [FAE] [FAT]	E1	Diretor de TI	Cooperativa de crédito	34 min	[FAM-E1] [FAE-E1] [FAT-E1]
[FAM] [FAE] [FAT]	E2	CEO	<i>Startup</i>	32 min	[FAM-E2] [FAE-E2] [FAT-E2]
[FAM] [FAE] [FAT]	E3	CEO	<i>Startup</i>	41 min	[FAM-E3] [FAE-E3] [FAT-E3]
[FAM] [FAE] [FAT]	E4	Doutor especialista	Universidade	36 min	[FAM-E3] [FAE-E3] [FAT-E3]

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Iniciou-se, então, a etapa 2 do primeiro ciclo transitório. Conforme o guia de coleta de dados, coletei mais quatro entrevistas para o nosso público alvo cooperativas de crédito.

Mais uma vez, destaco aqui que, em paralelo à coleta de dados, foi realizada a análise de dados. Como a codificação aberta é a **conexão** entre a coleta de dados e o desenvolvimento de uma TFD, precisei ajustar pela segunda vez o guia de entrevista. Da mesma forma que mencionado anteriormente, no capítulo de análise de dados é detalhado o motivo.

Voltando a campo, na etapa 2, foram realizadas 4 entrevistas com os executivos das cooperativas de crédito. As entrevistas ocorreram no período entre abril e maio de 2018 e foram realizadas por meio do aplicativo Skype, conforme a disponibilidade dos executivos. Destaco que, nesta etapa, a dificuldade de conseguir conciliar as agendas dos executivos foi maior que na etapa anterior. Um ponto importante foi a realização de uma mistura de conveniência e métodos de amostragem de bola de neve para conseguir os participantes. A abordagem de conveniência foi utilizada pelo envolvimento que tenho no cooperativismo de crédito, juntamente com as indicações de diretores de cooperativas.

A coleta de dados da quinta entrevista **E5** foi realizada no final da manhã, através do aplicativo Skype, durando 34 minutos. O executivo é diretor de uma grande cooperativa de crédito do sul do país. É importante destacar que este diretor tem influência no cooperativismo e me ajudou muito na amostragem de bola de

neve. Ele possui 23 anos de atuação no cooperativismo e, há 10 anos, é Diretor de Operações da cooperativa. Atualmente, é líder de um time de tecnologia que está focado, há cinco anos, na melhoria da vida do associado, criando ferramentas complementares as que o sistema cooperativo central possui. Academicamente, ele tem graduação na área de ciências contábeis e possui três pós-graduações voltadas para áreas de gestão de pessoas, estratégia e negócios.

Uma semana depois, foi realizada a sexta entrevista **E6**. A coleta de dados foi realizada no meio da tarde, após duas remarcações. O executivo disponibilizou 37 minutos do seu tempo. Ele é Diretor de Operações de uma das cooperativas mais antiga do Brasil, possui 10 anos de atuação no sistema cooperativo e, há um ano, está à frente do desafio de que é liderar uma estratégia de *Open Innovation* dentro de um polo de tecnologia no Rio Grande do Sul, focado em iniciativas de estratégia e inovação que melhoram a vida dos associados na comunidade. Academicamente, o executivo é formado em administração, possui 3 pós-graduações em administração, gestão comercial, inteligência empresarial, respectivamente, e um pós MBA em gestão da inovação.

Um importante item para ser destacado nesse momento da coleta é que, após os ajustes realizados no final da etapa 1, já percebi o retorno esperado. Surtiram efeito e, até o momento, não foi necessário ajustar o guia de entrevista. Então, evolui para as duas últimas entrevistas.

Dez dias sem entrevistas. Este foi o tempo transcorrido para realizar a coleta de dados da sétima entrevista **E7**. Depois de quatro remarcações, o executivo que possui cargo de Diretor de Operações de uma cooperativa de crédito do Paraná, que também atende a região de São Paulo, dedicou 51 minutos do seu tempo. Foi o maior tempo de coleta de dados. O executivo possui 17 anos de experiência na cooperativa, sendo 7 deles como Diretor de Operações. A Cooperativa que ele lidera está presente em 44 municípios nos estados do Paraná e de São Paulo. Vale destacar que a sua cooperativa já fez uma Coopetição com uma Fintech. Academicamente, o executivo possui uma graduação em ciências contábeis, 3 pós-graduações em gestão bancária, auditoria e perícia contábil, e gestão financeira de cooperativas de crédito. Atualmente, participa de uma capacitação executiva com cursos de curta duração em várias localidades do mundo, como Insead e Vale do Silício.

Dois dias após, realizei a última entrevista do primeiro ciclo transitório **E8**. Depois de uma remarcação, o executivo que possui cargo de Diretor de Operações da cooperativa de crédito dedicou 34 minutos do seu tempo. Ele tem 31 anos de experiência no cooperativismo, dedicando toda sua vida profissional dentro de cooperativas, atuando nos últimos 5 anos como Diretor de Operações. Academicamente, o executivo possui graduação em Direito e 4 pós-graduações em contabilidade, gestão empresarial bancária, finanças e, por fim, gestão estratégica de pessoas e negócios.

Para consolidar a etapa 2, criei a representação dos dados no mesmo modelo utilizado na etapa 1. O Quadro 4 apresenta a conclusão da coleta de dados da etapa 2, concluindo assim o primeiro ciclo transitório.

Quadro 4 - Perfil dos participantes da etapa 2

FATORES	CÓDIGO	PERFIL	EMPRESA	DURAÇÃO	CÓD. ABERTA
[FAM] [FAE] [FAT]	E5	Diretor de operações	Cooperativa de crédito	34 min	[FAM-E5] [FAE-E5] [FAT-E5]
[FAM] [FAE] [FAT]	E6	Diretor de operações	Cooperativa de crédito	37 min	[FAM-E6] [FAE-E6] [FAT-E6]
[FAM] [FAE] [FAT]	E7	Diretor de operações	Cooperativa de crédito	51 min	[FAM-E7] [FAE-E7] [FAT-E7]
[FAM] [FAE] [FAT]	E8	Diretor de operações	Cooperativa de crédito	34 min	[FAM-E8] [FAE-E8] [FAT-E8]

Fonte: Elaborado pelo autor.

O objetivo foi gerar o máximo possível de códigos abertos. Contudo, percebi que, com oito entrevistas, não cheguei à saturação teórica. Como previsto no modelo de aplicação da TFD, para evoluir na codificação seletiva, obrigatoriamente tinha que se chegar na saturação teórica. Logo, dentro da análise dos resultados, consegui chegar à conclusão que era necessário retornar ao campo empírico e seguir com a aplicação da TFD. Então, como não se obteve a saturação, retornei à coleta de dados para buscar da saturação teórica.

No segundo ciclo transitório, foi utilizado o mesmo guia de entrevista e a mesma abordagem de coleta de dados. Vale a pena destacar aqui que, dessa vez, cada coleta foi realizada e analisada uma a uma, para se conseguir chegar à saturação teórica. Foi realizada a coleta seguida de análise, seguida de mais coleta e posterior análise, até que os códigos atingissem a saturação (STRAUSS; CORBIN, 1998).

Logo, ainda no final do mês de maio de 2018, ocorreu a entrevista **E9**, primeira coleta do segundo ciclo transitório. Através do aplicativo Skype, entrevistei o CEO de uma Fintech brasileira. O executivo possui 15 anos de experiência de atuação dentro do sistema financeiro brasileiro, sendo os últimos 3 como CEO da Fintech. Um dado importante a ser destacado nessa entrevista foi que a Fintech já colaborou com cooperativas de crédito e bancos tradicionais. Academicamente, o executivo possui graduação em economia e dois MBAs em finanças e relações com investidores e controladoria e gestão de custos.

A estratégia, nesse momento da pesquisa, era coletar os dados e analisar uma a uma, entrevista a entrevista, até se chegar à saturação teórica. Destaco que, para chegar nesse ponto crucial da pesquisa, foi necessário um tempo maior na análise de dados. Após análise da coleta **E9**, vi que era necessário realizar mais uma coleta de dados para aumentar minha confiabilidade.

No início do mês de junho de 2018, retornei ao campo empírico e realizei a entrevista **E10**. Presencialmente, no final da tarde, foi concedida a entrevista pelo Superintendente de Arquitetura Corporativa de uma cooperativa de crédito. O executivo possui experiência de 3 anos atuando dentro do cooperativismo e mais de 10 anos de experiência atuando em empresas da área financeira. Academicamente, o executivo possui graduação na área de tecnologia, pós-graduação na área de tecnologia orientada ao negócio, mestrado em ciências da informação, uma especialização em Brighton, na Inglaterra, e dois MBAs em finanças em banking e comércio exterior.

Após a entrevista **E10**, senti a sensibilidade que a saturação teórica foi alcançada e, dessa forma, encerrei a coleta de dados. Para consolidar as últimas duas coletas de dados, criei a representação dos dados no mesmo modelo utilizado. O Quadro 5 apresenta o resumo das coletas **E9** e **E10**.

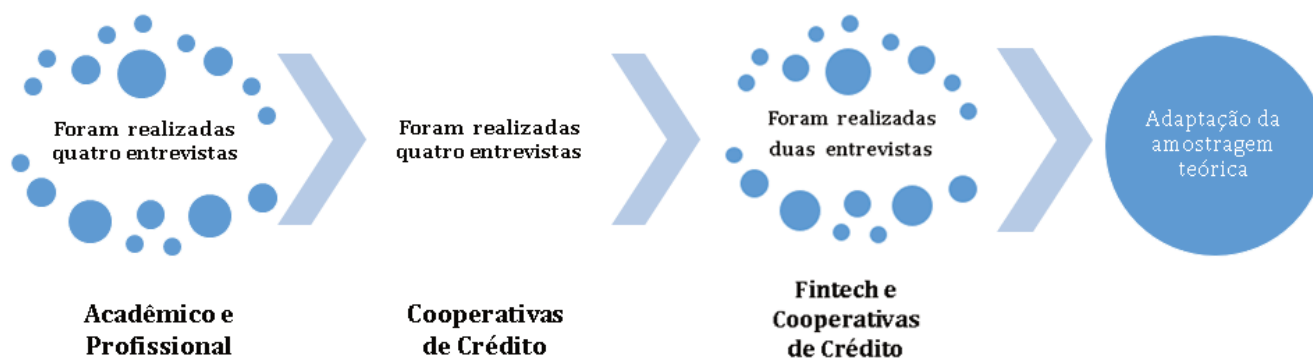
Quadro 5 - Perfil dos participantes complementares

FATORES	CÓDIGO	PERFIL	EMPRESA	DURAÇÃO	CÓD. ABERTA
[FAM] [FAE] [FAT]	E9	Diretor de operações	Fintech	44 min	[FAM-E9] [FAE-E9] [FAT-E9]
[FAM] [FAE] [FAT]	E10	Diretor de operações	Cooperativa de crédito	32 min	[FAM-E10] [FAE-E10] [FAT-E10]

Fonte: Elaborado pelo autor.

Destaco que o número de participantes chegou a 11 entrevistados, pois eu julguei importante incluir uma entrevista-teste, realizada durante a preparação e validação do roteiro de entrevista. O tempo total de duração das entrevistas foi de 375 minutos, sem contar a entrevista-teste. Já era previsto, por mim, que haveria possibilidade de executar mais de um ciclo transitório. A TFD é um método que gera variação no tamanho das coletas porque depende do ponto de saturação teórica. Chego ao final da coleta de dados com o procedimento de coleta atualizado, conforme a Figura 8.

Figura 8 - Procedimento de coleta de dados final



Fonte: Elaborado pelo autor.

Portanto, foi necessário fazer 11 entrevistas, realizadas de março a junho de 2018, com 4 Diretores de Operações, 1 doutor especialista em Coopetição, 2 CEOs, 1 Diretor Executivo, 1 Diretor de TI, 1 Superintendente de Arquitetura Corporativa e a validação do questionário com 1 *Team Leader* de cooperativa de crédito.

3.3 Procedimento de Análise de Dados

A análise de dados utilizada na TFD foi dividida em três fases: codificação aberta, codificação axial e, por fim, codificação seletiva. Dentro dos procedimentos, se utilizou a codificação aberta para desenvolver códigos por categorias. A codificação axial foi utilizada para interconexão das categorias e criação de conceitos. Por fim, a codificação seletiva foi usada para a construção da teoria que será apresentada no capítulo 4 (CRESWELL, 2014). Para a abordagem de análise e investigação de dados, foi criado um fio condutor que está detalhado no Quadro 6. São 3 etapas de análise e representação de dados elaborados por mim.

Quadro 6 - Análise e representação dos dados da TFD

FIO CONDUTOR	ANÁLISE E REPRESENTAÇÃO DOS DADOS DA TFD
Organização dos dados	✓ Criar e organizar arquivos para facilitar a análise dos dados, se preocupando com armazenamento e <i>backup</i> .
Lembretes	✓ Examinar os textos e áudios das coletas de dados, fazer anotações usando padrões e formar códigos para codificação inicial preliminar.
Descrição dos dados em códigos e categorias	✓ Criar e descrever categorias com códigos abertos.

Fonte: Elaborado pelo autor e adaptado de Creswell (2014).

Na TFD, usa-se o termo conceito para codificação de nível inferior e o termo categoria para uma combinação de vários conceitos. Categorias representam um nível mais alto de abstração do que os códigos. Categorias são conceitos que representam um fenômeno e as propriedades são os conceitos que pertencem a uma categoria, dando-lhe maior esclarecimento e especificação (STRAUSS; CORBIN, 1998). O modelo apresentado é a definição que usei para esta pesquisa. Também é importante esclarecer que alguns termos usados com frequência neste capítulo como, por exemplo, códigos, conceitos, categorias e propriedades, são frequentemente usados de forma equivalente.

Guiar cada etapa do processo facilitou as adaptações da coleta de dados conforme a análise foi ocorrendo. A primeira análise feita ocorreu após a aplicação da entrevista-teste, realizada durante a preparação e validação do roteiro de entrevista inicial. A entrevista-teste foi muito importante porque, nela, surgiu a necessidade de criar um padrão para **organização dos dados**. O tema **organização dos dados** é a primeira etapa do fio condutor. Com 7 itens, a **organização dos dados** seguiu as descrições.

O primeiro item foi criar um diretório específico para as entrevistas da pesquisa. O segundo item foi criar um diretório exclusivo para armazenamento das gravações. O objetivo era classificar o áudio de acordo com as anotações dos **lembretes**, facilitando a escuta das gravações novamente.

O terceiro item foi criar um diretório *backup*. O armazenamento no OneDrive possui segurança e disponibilidade dos dados. Este diretório foi criado para que, toda vez que algum arquivo fosse criado, ele fosse copiado em um *backup* para este diretório.

O quarto item foi criar um diretório chamado notas de campo e escolher uma ferramenta para realizar as anotações. Conforme comentei no capítulo de coleta de dados, eu optei por usar a ferramenta FreeMind, ferramenta gratuita de criação de mapas mentais. A padronização da coleta de dados ajudou muito na análise e considero que isso acelerou a análise de dados.

O quinto item foi criar uma base de dados para fazer análise dos dados coletados. Foi criado um arquivo Microsoft Office Excel chamado análise de dados. O objetivo de armazenar as informações em um local único era fazer as validações e classificações dos códigos até chegar na saturação teórica.

O sexto item foi criar uma apresentação do projeto de dissertação em nível executivo, com objetivo de fazer a introdução do roteiro de entrevista. O material era compartilhado com o entrevistado para embasá-lo e deixar a coleta de dados com uma fluidez melhor.

Finalmente, no último item, busquei sempre armazenar dentro do diretório chamado entrevista o roteiro de entrevista com os últimos ajustes. Considero esse mais um ponto crucial da análise de dados. Outro objetivo nesse item, que contribuiu para o êxito, foi a ideia de sempre imprimir o roteiro para, posteriormente, realizar as anotações das notas de campo, sempre com o roteiro atualizado. Também, após

análise de dados, fazer os ajustes a partir da última versão publicada. Essa foi a forma utilizada para a **organização dos dados**.

Seguindo com o fio condutor para a nossa abordagem de investigação, entramos na etapa de uso dos **lembretes**. O uso dos **lembretes** é um item fundamental para guiar a análise de dados. Os **lembretes** foram usados a todo momento. A medida que os dados foram sendo coletados e descritos, os lembretes brotaram concomitante à coleta e análise de dados. Embora eu inicialmente tivesse planejado transcrever entrevistas gravadas, tomei consciência da forte exortação. Para Glaser (1998), o objetivo principal é localizar conceitos e padrões importantes para fins de conceituação, e não para relatos precisos, como em outros métodos mais descritivos.

O processo de transcrição consome tempo demais, prejudica a criatividade e não é adequado para esse tipo de pesquisa (GLASER, 1998). Assim, investi um tempo maior na elaboração dos **lembretes**, tornando-os mais longos e revisados sempre no final de cada entrevista.

Para o manuseio do uso dos **lembretes**, de fato, foi necessário realizar minuciosa exploração e avaliação dos dados coletados através de leituras exaustivas e ouvindo novamente as gravações a fim de não se perder informações fundamentais para o desenvolvimento dos códigos abertos, padronizando conceitos das anotações iniciais coletadas. Para cada anotação das entrevistas, atribui uma palavra, dando origem aos códigos preliminares. Mesmo sendo uma codificação preliminar, foi esse momento que possibilitou a conferência de palavras ou expressões que construíram uma interação entre os dados brutos da pesquisa e os conceitos estudados na fundamentação teórica.

De acordo com Strauss e Corbin (2007), o objetivo da análise de dados na fase de codificação aberta é explorar e desenvolver conceitos para a fase de codificação axial. Assim, logo na etapa um do primeiro ciclo transitório, surgiu a base de uma teoria. Lembrando ao leitor que a etapa um do primeiro ciclo transitório corresponde às 4 primeiras coletas de dados (júri acadêmico e profissional).

Os **lembretes** geraram uma quantidade de dados brutos suficiente para serem criadas as primeiras codificações abertas. Destaco, mais uma vez, que o uso dos **lembretes** também tem o objetivo de dar agilidade durante a coleta e análise de dados. Vale a pena destacar aqui que cada entrevista gerou o seu lembrete.

A organização dos **lembretes** consta, como exemplo, na Figura 9. Optei por dividir o mapa mental em dois lados: do lado esquerdo, organizei as informações dos três fatores de Coopetição e, do lado direito, as informações do perfil do entrevistado.

Figura 9 - Lembretes ilustrando os dados brutos da primeira entrevista



Fonte: Elaborado pelo autor.

Seguindo o fio condutor, a terceira etapa contemplou a **descrição dos dados em códigos e categorias**. Esta etapa teve o objetivo de descrever codificações abertas. É importante destacar que conforme sugere Strauss e Corbin (2007), os códigos abertos iniciais devem ser amplos e abertos o suficiente para permitir todo um universo de possibilidades e, progressivamente, tornar-se mais focados durante o processo de pesquisa, à medida que conceitos e suas relações são descobertos.

Para Strauss e Corbin (2007), o papel do pesquisador não é apenas aplicar de forma mecânica os procedimentos apresentados pela TFD. O pesquisador deve atuar de forma a seguir junto com a pesquisa, pensar de maneira abstrata, criar novos entendimentos e formas de expressar o fenômeno estudado.

Divididos entre os fatores de Coopetição listados em apêndice neste trabalho (APÊNDICE D – Codificação aberta), foram identificadas 84 codificações abertas. Por vezes, na coluna de codificação aberta, são identificados códigos parecidos, uma vez que, na construção da teoria, as propriedades, ao se relacionarem, podem gerar conceitos parecidos porque as origens dos dados são semelhantes.

Pesquisadores iniciantes no uso das técnicas da TFD têm dificuldades em fazer perguntas e comparações constantes para análise de dados (STRAUSS; CORBIN, 1998). Já os iniciantes em análise qualitativa, concentram esforços em encontrar fatos exatos, consumindo muito tempo e energia na busca de situações específicas, deixando assim de trabalhar e pensar de forma analítica e abstrata para construir a TFD.

Seguindo as boas práticas de Strauss e Corbin (1998), eu utilizei duas maneiras de realizar análise dos dados para chegar nos códigos abertos:

- a) seguir as recomendações da TFD através da abordagem comparativa constante e questionamento dos dados, visando reconstruir significados dos dados; e
- b) seguir um passo a passo elaborado por mim conforme segue:
 - Leitura preliminar das anotações dos **lembretes** da coleta realizada;
 - Escutar o áudio novamente, principalmente em alguns trechos importantes para refinar as anotações dos **lembretes** e adaptar as anotações com os conceitos da coleta;

- Identificar as propriedades dos dados e descrevê-las na base de dados;
- Reescrever os **lembretes** com o objetivo de manter atualizado;
- Ajustar o guia de entrevista, se necessário;
- Criar os códigos abertos da coleta realizada; e
- Avaliar se existem códigos abertos idênticos e removê-los.

Seguindo as duas formas de análise de dados descritas, após realizar os procedimentos nas duas primeiras coletas, **E1** e **E2**, cheguei à conclusão que os entrevistados declararam respostas abertas. O objetivo inicial era receber o universo de possibilidades através de questionamentos abertos e foi isso que aconteceu. Contudo, os executivos responderam com um nível de abertura de respostas maior do que o esperado, sendo abrangente demais.

Com as duas primeiras coletas, cheguei aos primeiros códigos abertos que geraram os primeiros conceitos das propriedades. Nas duas primeiras coletas, encontrei semelhanças com a fundamentação teórica, principalmente no fator **FAM**. Então, percebi que os códigos abertos e alguns conceitos começaram a tomar forma.

Os primeiros agrupamentos começaram a surgir dentro dos fatores e isso foi muito bom, só que de forma aberta demais. Por este motivo, ajustei pela primeira vez o guia de entrevista antes de iniciar as próximas coletas. Esse tipo de alteração faz parte da codificação aberta, pelo fato dos **lembretes** se tornarem parte do desenvolvimento da teoria, onde os dados anotados à medida que as entrevistas ocorrem geram evoluções no processo de aplicação da TFD.

Seguindo a estratégia definida de focar, reduzir, simplificar e facilitar as entrevistas, foram realizadas mais duas análises das coletas das entrevistas **E3** e **E4**. Dessa vez, foi necessário fechar um pouco as perguntas com o objetivo de validar e desenvolver alguns conceitos (STRAUSS; CORBIN, 1998). O guia de coleta estava com perguntas mais específicas. O objetivo foi investigar as propriedades de categorias que emergiram nas duas primeiras coletas. Embora as perguntas se tornassem mais direcionadas e focadas, continuei a dar oportunidade aos entrevistados para falarem livremente.

Os executivos, desta vez, falaram em um nível de profundidade adequado. Com as declarações recebidas, foi comprovado que os primeiros ajustes do guia de

coleta surtiram o efeito esperado. Com esse nível de informação mais específica, começaram a surgir novos códigos abertos e, com isso, a **descrição dos dados em códigos e categorias** começou a ser quantificada.

Então, realizei os agrupamentos dos códigos abertos das quatro primeiras coletas e cheguei à conclusão que a quantidade de códigos abertos para **FAE** era menor do que as demais. Logo, percebi que esse tipo de cenário poderia gerar um problema durante o processo de construção da teoria pela escassez desses códigos. Então, pela segunda vez, adaptei o guia de entrevista.

O ajuste foi deslocar as questões do fator **FAE** para ser o primeiro tópico dos fatores específicos. O objetivo era dar uma fluência maior na coleta de dados e trazer maiores propriedades para o fator **FAE**. Conforme Henry et al. (2010), a estratégia precede a estrutura e antecipar a discussão com estratégia foi a minha definição. Declaro que este foi o último ajuste do guia de entrevista da pesquisa.

Continuando a **descrição dos dados em códigos e categorias**, a análise progrediu para a segunda etapa do ciclo transitório, na análise das coletadas de dados das entrevistas **E5, E6, E7 e E8**. Nesta etapa, os dados brutos estavam com uma sinergia maior porque o público foi executivos das cooperativas de crédito.

Concluindo, então, a etapa de **descrição dos dados em códigos e categorias**, encerro este capítulo com uma base de 84 códigos abertos. O resultado, até o momento, era fruto da microanálise realizada em 9 entrevistas, 8 do primeiro ciclo transitório e a entrevista-teste, que formaram o primeiro ciclo transitório.

4 CONSTRUINDO A TEORIA

Este capítulo tem o objetivo de construir a teoria fundamentada. A primeira seção apresenta a análise dos resultados. A segunda seção apresenta a codificação seletiva que é chamada de construção da teoria. Por fim, a confiabilidade da aplicabilidade da *grounded theory*.

4.1 Análise dos Resultados

Esta seção busca detalhar a análise dos resultados. No capítulo anterior, foi descrito como aconteceu o procedimento de análise de dados. Nesta seção, é demonstrado como a análise se desenvolveu para iniciar o processo de comparação constante.

Durante a leitura minuciosa dos lembretes, percebi repetições de palavras e sinergia de respostas representando o mesmo conceito com diferentes palavras. Neste momento, iniciou a análise dos resultados através do fio condutor apresentado no Quadro 7.

Quadro 7 - Análise dos resultados

FIO CONDUTOR	ANÁLISE DOS RESULTADOS
Classificação dos dados em conceitos e propriedades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Agrupar os códigos abertos em propriedades; ✓ Fazer codificação axial criando conceitos e propriedades; ✓ Saturação teórica.
Adaptação da amostragem teórica	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Validar as propriedades com o referencial teórico.

A **classificação dos dados em conceitos e propriedades** levou um tempo maior do que o esperado. A dedicação para conseguir agrupar os códigos abertos em propriedades, gerar os conceitos e obter a saturação teórica foi o desafio dessa etapa. Com os códigos abertos levantados, não houve necessidade de preparação de um novo guia de coleta para as entrevistas. Os dados coletados nas últimas

entrevistas confirmaram padrões recorrentes e não acrescentaram novas categorias ou propriedades.

O nome das propriedades, como sugere Strauss e Corbin (2007), pode vir:

- a) Do grupo de conceitos já descobertos na fundamentação teórica;
- b) De uma ideia súbita do pesquisador, vinda durante a realização do trabalho de análise; ou
- c) Da revisão da literatura existente sobre os fenômenos estudados.

Nesta pesquisa, a nomenclatura das propriedades surgiu de todas as formas citadas anteriormente, variando entre ideias advindas da análise de dados, inspiração devido à literatura e, até mesmo, das opiniões dos entrevistados. A criação de propriedades e conceitos me permitiu capturar informações importantes da base de dados, palavras por palavra, tornando-a um item importante dentro do fio condutor da análise dos dados e possibilitando chegar na codificação axial.

A abordagem comparativa constante evoluiu bem para chegar à saturação teórica. Eu considerei a saturação teórica como uma questão de julgamento subjetivo e que a saturação completa seria encerrada quando as modificações dos conceitos fossem mínimas, não alterando o significado. Dentro dessa etapa de análise dos resultados, chegar na saturação teórica foi um item que tratei como sensibilidade. Contudo, para garantir que a investigação não fosse encerrada cedo demais, continuei com o guia de coleta mesmo depois de ter a sensibilidade de que a saturação já havia sido alcançada. Tive essa preocupação para ter certeza que estava no caminho certo. Então, decidi por fazer mais duas coletas de dados.

Conforme apresentei no capítulo de coleta de dados, retornei ao campo empírico para realizar as entrevistas **E9** e **E10**. Essas precauções forneceram uma medida de segurança de que os conceitos estavam completos e ricamente desenvolvidos. Dessa vez, a estratégia foi fazer a coleta e análise de dados em conjunto e sequenciais. A primeira análise do segundo ciclo transitório foi da entrevista **E9**.

Com análise esmiuçadora, se percebeu uma alteração pouco significativa nos conceitos já levantados. As propriedades e os conceitos associados nos lembretes não forneceram dados adicionais para a pesquisa.

Os dados das últimas duas entrevistas, **E9** e **E10**, confirmaram padrões recorrentes e não acrescentaram novas categorias ou propriedades. Para Glaser e

Strauss (2006), este é um dos principais meios para verificação de saturação teórica do processo da TFD.

Com a saturação teórica, a codificação axial chega nos inter-relacionamentos dos códigos abertos em um nível maior de abstração. Essas novas combinações foram unificadas e representadas em apêndice neste trabalho (APÊNDICE E – Codificação axial), dando origem às propriedades e seus conceitos de acordo com cada categoria. Dessa forma, encerro a etapa de **classificação dos dados em conceitos e propriedades**.

Evoluindo para a segunda etapa da análise dos resultados, entro na etapa de **adaptação da amostragem teórica**. Nesta fase, pode-se voltar ao campo, aumentar os elementos de análise e acessá-los, ou mesmo voltar ao conjunto de elementos inicial e fazer uma nova busca por dados. Esta fase é um processo dedutivo e indutivo, isto é, deduz-se a codificação e se abre novamente a busca para validá-la ou não (IKEDA; BIANCHI, 2009).

O objetivo foi chegar no final da análise dos resultados com a resposta do objetivo específico B (analisar os fatores encontrados na investigação, tomando como categorização conceitual os próprios dados, nos moldes da *Grounded Theory*) respondido. O quadro 8 é a **proposta 1** que visa apresentar a sintetização da análise de dados com a compilação das propriedades dos fatores de Coopetição a partir do campo empírico, encerrando o fio condutor de análise de dados.

Quadro 8 - Propriedades dos fatores de Coopetição a partir da análise dos resultados

FATORES DE COOPETIÇÃO			
FATORES	PROPRIEDADE	CONCEITO	EVIDÊNCIAS EMPIRICAS
FAE	a. Propósito e identidade	Transparência e clareza dentro da estratégia. É preciso saber quais são as demandas e qual o papel de cada parte, buscando a identidade única dentro da cooperação.	E1, E2, E3, E9
	b. Ganhos relacionais	Se não há ganhos relacionais , será muito difícil ter uma cooperação de ganha-ganha verdadeira. Os objetivos precisam ser comuns, pois não dará certo se um lado pensa em cooperação e a outra parte só pensa em ganhos financeiros.	E2, E10.
	c. Crescimento pensando no futuro	Crescimento pensando no futuro fazendo cooperação estratégica para aumentar a credibilidade da empresa orientada para o mercado.	E5, E4, E7.
	d. Cooperativismo	Cooperativismo com colaboração estratégica e entrega de valor para o associado, mantendo o envolvimento com as comunidades locais.	E6, E7, E8.
	e. Coopetição em cadeia de valor	Coopetição em cadeia de valor , ajudando a cooperativa a ter velocidade na entrega de valor para seu cliente	E1, E3, E5.
	f. Velocidade na criação de novos produtos	Agilidade e velocidade na criação de novos produtos com objetivo de acelerar novos negócios.	E5, E7, E9.
	g. Comunicação e liderança	Ter lideranças estratégicas para ajudar na comunicação e alinhamentos nas camadas estratégica, tática e operacional.	E1, E9, E10.
FAM	h. <i>Open Innovation</i>	Aumentar a qualidade de inovação, tornando-a aberta e colaborativa através de Open Innovation e redes de inovação.	E1, E6, E7, E9.
	i. Uso de tecnologias padrões	Utilizar tecnologias padrões para acelerar o lançamento e/ou novas funcionalidades de produtos.	E6, E7, E10.
	j. Mercado específico	Conhecer as alternativas de mercado e saber em qual mercado específico deve-se fazer a cooperação, sempre com contratos de curto prazo.	E1, E2.
	k. Experiência do usuário	Aumentar a experiência do usuário .	E5, E7.
	l. Agilidade para novos produtos	Agilidade na criação de novos produtos , experimentando e lançando mais rapidamente o produto no mercado.	E1, E6, E8.
	m. Novos mercados	Atuar em novos mercados , gerando novas oportunidades para aumentar a capacidade de competir.	E5, E10.
	n. Colaboração ganha-ganha	Somar os resultados da colaboração para que ambos ganhem juntos.	E4, E5, E6.

	o. Confiança frente ao mercado	Filtrar e classificar a colaboração com o objetivo de reduzir possíveis riscos e incertezas oportunistas, aumentando a confiança frente ao mercado .	E2, E3, E7, E8.
FAT	p. Integração dentro do ecossistema	Utilizar componentes prontos, facilitando as integrações de tecnologias dentro do ecossistema.	E7, E8, E9.
	q. Tecnologias inovadoras	Usar tecnologias inovadoras , buscando sempre estar atualizado com as tendências de mercado.	E1, E5, E6.
	r. Complementaridade de recursos	Aumentar a capacidade tecnológica com recursos únicos e complementares à necessidade da cooperativa, de forma rápida e exponencial, atendendo de forma mais fácil as dores específicas.	E5, E6.
	s. Agilidade na experimentação do negócio	Novos produtos com tecnologias de fácil experimentação do negócio , ganhando agilidade e velocidade.	E1, E6, E8.
	t. Ganhos de escala tecnológica	Ter ganhos de escala tecnológica , mantendo a excelência operacional e equilibrando o hoje com o amanhã.	E6, E7, E9, E10.
	u. Roadmap tecnológico	Estabelecer roadmap tecnológico com o objetivo de perceber a relação entre tecnologias, produtos e mercados, definindo usar somente a tecnologia que precisa.	E7, E9, E10.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Ao findar-se esta seção, em que a análise dos resultados do campo empírico trouxe novas propriedades para os fatores de coopetição, afirmo que as evidências empíricas trazem para esta pesquisa conceitos relevantes para a construção da teoria. A seguir continuarei com as demais etapas para construção da teoria.

4.2 Construção da Teoria

A construção da teoria foi definida para responder o último objetivo específico da pesquisa: Propor um *framework* teórico para cooperação entre cooperativas de crédito e *Fintechs*, a partir das cooperativas. Para chegar no nível mais amplo da pesquisa, criei o Quadro 9 com duas etapas para guiar a construção. Lembrando que a codificação seletiva do método, neste capítulo, será chamada de construção da teoria.

FIO CONDUTOR	CONSTRUINDO A TEORIA
Interpretação dos dados	✓ Fazer codificação seletiva e inter-relacionar as categorias para desenvolver uma história.
Representação e visualização dos dados	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apresentar um modelo ou teoria visual; ✓ Apresentar propostas do <i>framework</i> teórico.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A primeira etapa foi a **interpretação dos dados**. Busquei organizar as categorias em torno dos conceitos, proporcionando a integração dos fatores e, conseqüentemente, o refinamento da teoria.

Embora cada categoria tenha um pedaço da história, nenhuma delas têm a história inteira. Dessa forma, é necessário outro termo ou frase mais abstrata, uma ideia conceitual sob a qual todas as outras categorias possam ser agrupadas (STRAUSS; CORBIN, 2008). A construção da teoria é descrita como um processo de integração e refinamento de uma teoria, através de inter-relacionamento de categorias, em um esquema teórico maior (STRAUSS; CORBIN, 2008).

Durante o processo de codificação aberta e codificação axial, foi desenvolvido um enredo composto por 84 códigos abertos, 21 propriedades e 3 fatores. Este enredo representa as evidências empíricas.

A **interpretação dos dados** busca inter-relacionar as categorias para a construção da história. O objetivo é fazer o diagnóstico de duas visões apresentadas até agora. A primeira visão, através do Quadro 1, representou as propriedades dos fatores de Coopetição a partir da fundamentação teórica. A segunda, através do Quadro 7, representou as propriedades dos fatores de Coopetição a partir da análise dos resultados. A seguir, no Quadro 10, é apresentado o diagnóstico das diferenças encontradas entre a fundamentação teórica e análise dos resultados.

Quadro 10 - Adaptação das propriedades dos fatores de Coopetição

FATORES DE COOPETIÇÃO				
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA			ANÁLISE DOS RESULTADOS	
FATORES	PROPRIEDADES	REFERÊNCIA	PROPRIEDADES	EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS
FAE	Congruência de objetivos	(HAMEL; DOZ; PRAHALAD, 1989) (ANN PENG; YEN; BOURNE, 2018) (GNYAWALI; PARK, 2009)	a) Propósito e identidade	E1, E2, E3, E9.
			b) Ganhos relacionais	E2, E10.
			c) Crescimento pensando no futuro	E5, E4, E7.
			d) Cooperativismo	E6, E7, E8.
			e) Coopetição em cadeia de valor	E1, E3, E5.
			f) Velocidade de novos produtos	E5, E7, E9.
			g) Comunicação e liderança	E1, E9, E10.
FAM	Estratégia de prospecção	(NONAKA et al., 2014) (NONAKA, 1991) (GNYAWALI; PARK, 2009)	h) Open Innovation	E1, E6, E7, E9.
			i) Uso de tecnologias padrões	E6, E7, E10.
			j) Experiência do usuário	E5, E7.
			k) Agilidade para novos produtos	E1, E6, E8.
			l) Colaboração ganha-ganha	E4, E5, E6.

	Vulnerabilidade perceptível	(GNYAWALI; PARK, 2009)	m) Mercados específico	E1, E2.
		(AHUJA, 2000)	n) Novos mercados	E5, E10.
		(HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2007) (NONAKA et al., 2014)	o) Confiança frente ao mercado	E2, E3, E7, E8.
FAT	Capacidade tecnológica	(EMDEN; CALANTONE; DROGE, 2006)	p) Tecnologias inovadoras	E1, E5, E6.
		(BARNEY, 1991)	q) Agilidade da experimentação de negócio	E1, E6, E8.
	Complementaridade de recursos	(BLEEKE; ERNST, 1991)	r) Complementaridade de recursos	E5, E6.
		(SARKAR et al., 2001) (BARNEY, 2001)	s) Ganhos de escala tecnológica	E6, E7, E9, E10.
	Similaridade de recursos	(EMDEN; CALANTONE; DROGE, 2006)	t) Integração dentro do ecossistema	E7, E8, E9.
		Das e Teng (2000), (GNYAWALI; PARK, 2009)	u) <i>Roadmap</i> tecnológico	E7, E9, E10.

Fonte: Adaptado do Quadro 1 e Quadro 7.

Logo, destaco a importância da **interpretação dos dados** dentro da TFD, por que foi nessa etapa que criei a base de informações para construção da **representação e visualização dos dados** do *framework* teórico. Nas próximas cinco subseções, são apresentadas a construção do modelo visual inter-relacionando a codificação aberta, a codificação axial e a codificação seletiva. No final, concluindo a etapa de construção da teoria, é apresentado o *framework* teórico proposto para cooperação de cooperativas de crédito e Fintechs.

4.2.1 Fator Alinhamento Estratégico

A fator de Alinhamento Estratégico foi composto por 5 propriedades e 22 códigos abertos. A **representação e visualização dos dados** desse fator é apresentada propriedade a propriedade, com o agrupamento de códigos abertos.

Para Strauss e Corbin (2008), o pesquisador pode estudar os fatores e determinar que, embora cada fator conte apenas uma parte da história, nenhum deles captura a história inteira. Considerando-se tal fato, foi criada uma situação conceitual sob a qual os demais fatores identificados no processo de análise dos dados puderam ser agregados.

Nesse fator, identifiquei as maiores contribuições das evidências empíricas. O referencial teórico tem somente uma propriedade focada em congruência de objetivos, com uma perspectiva de criação e captura de valor a disposição da empresa (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002).

A primeira propriedade do fator de Alinhamento Estratégico é **Propósito e identidade**. O conceito dela está em torno da transparência e clareza dentro da cooperação. Composta por 5 códigos aberto, conforme Quadro 11, transparência e clareza são destacadas como essencial para o Alinhamento Estratégico, pois é preciso saber o papel de cada parte da cooperação, buscando a identidade única.

Quadro 11 - Propriedade: Propósito e identidade

PROPRIEDADE	CODIFICAÇÃO ABERTA
Propósito e identidade	1 - Alinhamento de propósito
	2 - Ter propósitos comuns
	3 - Aumento de identidade
	4 - Transparência dentro da estratégia
	5 - Parceria de desinteresse

Fonte: Elaborado pelo autor.

No referencial teórico, foi apresentado uma perspectiva sistemática para diferenciar a criação e a captura de valor (GNYAWALI; PARK, 2009), Além disso, descreveu-se uma abordagem sobre a premissa de estabelecimento de novos valores existente, dividindo os atuais (CAIRO, 2006). Criar uma identidade única de marca é uma vantagem que minimiza os efeitos negativos de uma cooperação (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996).

Neste contexto, as evidências empíricas abordaram que o alinhamento de propósitos e as identidades precisam convergir. Os executivos comentaram, por exemplo, que *“o Alinhamento Estratégico gera aumento de identidade para ter impactos positivos a longo prazo”*, declarou o **E1**. O **E2** afirmou: *“tem que estar clara a proposta de valor entre os lados”*. Já o executivo **E9** declarou: *“é necessário alinhamentos de propósitos, vender o cooperativismo de outra forma, ter o olho no olho, conhecer o fazer juntos”*.

Finalizando as evidências dos executivos, a declaração do **E3** trouxe claramente o macro conceito dessa propriedade: *“se não há percepção do C, da colaboração, tu nunca vais ter uma verdadeira Coopetição de médio prazo”*.

A segunda propriedade do fator de Alinhamento Estratégico é a **Crescimento pensando no futuro**. Formada por 4 códigos abertos, conforme Quadro 12, ela aborda a cooperação estratégica para aumentar a credibilidade da empresa, pensando no futuro.

Quadro 12 - Propriedade: Crescimento pensando no futuro

PROPRIEDADE	CODIFICAÇÃO ABERTA
Crescimento pensando no futuro	8 - Parceria pensando a longo prazo
	9 - Conciliar o olhar do presente com o futuro
	10 - Colaboração orientada para o mercado
	11 - Aumentar a credibilidade da empresa

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme Gnyawali e Park (2009), uma empresa pode efetivamente aprender através de laços competitivos, tornando-se um parceiro melhor e aproveitando-se de oportunidades mais atrativas a longo prazo. O crescimento de cooperação é gerenciado por meio da mistura de relações que uma empresa tenta manter ao longo do tempo, incluindo relações cooperativas de longo prazo, bem como outros tipos de relações, tais como fornecedores paralelos (WILKINSON; YOUNG, 2002).

O conceito criado pelas evidências empíricas apresenta que, através da cooperação estratégica, é possível aumentar a credibilidade da empresa se preparado para chegar no futuro por meio do presente. O executivo **E5** declarou que “*é legal nós chegarmos no futuro e não ter só um único sistema para rodar a operação nas cooperativas*”. Com este conceito de alinhar o presente com o futuro, o **E7** contribuiu declarando: “*é necessário ter alinhamentos de mindset e cultura das empresas, isso precisa estar dentro do olhar do presente com o futuro*”. Na fala a seguir, o **E4** encerra as evidências dessa propriedade, trazendo um exemplo de cooperação orientada para o mercado:

“[...] eu tenho que ter um conjunto de ações razoável, essas ações são nada mais o que as empresas. Não imaginar e nem medir o resultado pelo número de empresas que deu certo, e sim pela alavancagem, economia que a empresa que deu certo trouxe para o negócio [...], pensa que colaborar com 100 empresas e elas trazem um lucro de 100 é uma coisa, e você colaborar com uma empresa e ela traz um lucro de 500 é outra coisa, qual empresa trouxe mais benefício para seu negócio?” **E4**.

A terceira propriedade do fator de Alinhamento Estratégico é **Cooperativismo**. Formada por 6 códigos abertos, conforme Quadro 13, ela apresenta que o conceito coletado nas evidências empíricas foi diferente da fundamentação teórica.

Quadro 13 - Propriedade: Cooperativismo

PROPRIEDADE	CODIFICAÇÃO ABERTA
Cooperativismo	12 - Aumento de sustentabilidade num viés social
	13 - Ajudar a sociedade
	14 - Maior segurança e tranquilidade para o associado
	15 - Foco no associado, para atração e desenvolvimento
	16 - Entrega de valor para o associado e a comunidade
	17 - Envolvimento e proximidade com as comunidades locais

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os autores Glaser e Strauss (2006) enfatizam a importância de permitir que novos temas possam emergir da interação com o campo empírico e do conjunto de relato dos informantes. Nesse caso, a propriedade **Cooperativismo** é um exemplo que não havia sido tratado no referencial teórico.

Nas evidências empíricas, o conceito está representando o cooperativismo como entrega de valor para o associado, mantendo o envolvimento com as comunidades locais. As principais contribuições dos executivos para a criação do conceito estão nas declarações a seguir:

“não podemos esquecer o propósito do cooperativismo, por exemplo, agregar renda e ajudar a comunidade” E6.

“não precisa eu ganhar para você perder, nós podemos ganhar juntos, entregando maior valor para meu cliente e minha comunidade local” E8.

Concluindo as evidências empíricas, o **E7** declarou: *“vender o cooperativismo de outra forma, ter o olho no olho, conhecer o fazer juntos”.*

A quarta propriedade do fator de Alinhamento Estratégico é **Coopetição em cadeia de valor**. Conforme Luo (2005), a Coopetição é baseada na premissa de que as empresas se envolvem em dois elementos centrais: criação de valor e captura de valor. Criar valor é um processo inerentemente cooperativo, enquanto a captura de valor é inerentemente competitiva. Conforme Lacam e Salvetat (2017), os recursos estão relacionados às capacidades internas de uma empresa para criar valor através das atividades de sua cadeia de valor.

No campo empírico, a propriedade apresenta que a criação e apropriação de valor são formas para você Coopetir na cadeia de valor. Por trás disso, o objetivo é conquistar o aumento de mercado. No Quadro 14, está a propriedade com os 4 códigos abertos.

Quadro 14 - Propriedade: Coopetição em cadeia de valor

PROPRIEDADE	CODIFICAÇÃO ABERTA
Coopetição em cadeia de valor	18 - Ajudar a empresa a ter velocidade na entrega de valor de negócio
	19 - Criar valor e se apropriar do valor
	20 - Coopetição em cadeia de valor
	21 - Diferenciação de valor nas variedades de produto

Fonte: Elaborado pelo autor.

As evidências do campo empírico compartilham que: *“além de aumentar mercado, nós precisamos encantar o associado, gerando valor para ele”*, conforme **E5**. Outro exemplo de Coopetição em cadeia de valor surgiu quando o **E1** afirmou: *“a tecnologia é somente o meio para gerar novos negócios. O aumento de valor ocorre quando você tem um Alinhamento Estratégico que te ajude a inovar e trazer benefícios para o negócio”*. Por fim, complementando o conceito e encerrando as evidências, o **E3** afirmou: *“tenha a percepção dos níveis de conhecimento complementares, entenda a sua empresa para entender o seu coopetidor, crie a coopetição para geração e apropriação de valor”*.

A última propriedade do fator Alinhamento Estratégico é a **Comunicação e liderança**. Representada no Quadro 15 por 3 códigos abertos, ela apresenta o conceito que os alinhamentos entre as lideranças das empresas ocorrem, de fato, muito bem. O que falta é existir estes alinhamentos nas camadas táticas e operacionais.

Quadro 15 - Propriedade: Comunicação e liderança

PROPRIEDADE	CODIFICAÇÃO ABERTA
Comunicação e liderança	25 - Atender a especificidade estratégica de cada cooperativa, focando nas pessoas
	26 - Alinhamento entre os executivos das organizações
	27 - Parceria para satisfazer as pessoas

Fonte: Elaborado pelo autor.

As evidências empíricas apresentam alguns fatos relacionados ao tema. O **E9** compartilhou o seguinte fato: *“eu gosto muito do modelo que já vi dar certo na colaboração da empresa [...] que é ter uma pessoa dedicada para inovação e ela fazer a comunicação por toda a empresa”*. O mesmo executivo afirmou:

“um fator essencial é o envolvimento de pessoas estratégicas, tanto nas áreas mais altas de quem toca o projeto, quanto também de quem executa o projeto. A gente costuma ver bastante em programas de inovação nas instituições, onde aquele programa foi vendido e encaixotado, passar por toda aquela fase de fazer apresentações, de convencimento para você entrar no programa e depois, quando você vai executar, você começa a fazer tudo do zero de novo porque quem executa do lado da instituição financeira nunca nem ouviu falar de você, não sabe o que está acontecendo e nem sabe o que é programa” **E9**.

Contribuindo para as evidências, o **E10** afirmou: *“o Alinhamento Estratégico deve formar a visão estratégica de dentro da tua empresa”*. Encerrando as evidências da propriedade Comunicação e liderança, o **E1** considera *“que faz parte do Alinhamento Estratégico a satisfação das pessoas”*. Em razão desses tipos de afirmações, a propriedade **Comunicação e liderança** surgiu como uma nova propriedade, que não apareceu na fundamentação teórica.

Para facilitar o entendimento da história e compreensão do fator de Alinhamento Estratégico, chego no final desta seção com a **Representação e visualização dos dados**, conforme o Quadro 16.

Quadro 16 - Representação do fator de Alinhamento Estratégico

FATOR	PROPRIEDADE	CODIFICAÇÃO ABERTA
Alinhamento Estratégico	a) Propósito e identidade	1 - Alinhamento de propósito
		2 - Ter propósitos comuns
		3 - Aumento de identidade
		4 - Transparência dentro da estratégia
		5 - Parceria de desinteresse
	c) Crescimento pensando no futuro	8 - Parceria pensando a longo prazo
		9 - Conciliar o olhar do presente com o futuro
		10 - Colaboração orientada para o mercado
		11 - Aumentar a credibilidade da empresa
	d) Cooperativismo	12 - Aumento de sustentabilidade num viés social
		13 - Ajudar a sociedade
		14 - Maior segurança e tranquilidade para o associado
		15 - Foco no associado, para atração e desenvolvimento
		16 - Entrega de valor para o associado e a comunidade
		17 - Envolvimento e proximidade com as comunidades locais
	e) Coopetição em cadeia de valor	18 - Ajudar a empresa a ter velocidade na entrega de valor de negócio
		19 - Criar valor e se apropriar do valor
		20 - Coopetição em cadeia de valor
		21 - Diferenciação de valor nas variedades de produto
	g) Comunicação e liderança	25 - Atender a especificidade estratégica de cada cooperativa, focando nas pessoas
		26 - Alinhamento entre os executivos das organizações
		27 - Parceria para satisfazer as pessoas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nesta etapa de construção da teoria, foi preciso fazer o inter-relacionamento entre os fatores. Durante o diagnóstico da fundamentação teórica com as evidências empíricas, encontrei relação das propriedades **Ganhos Relacionais** e **Velocidade de novos produtos** com outras propriedades de outros fatores. Também tive duas propriedades, **Cooperativismo** e **Comunicação e liderança**, que não estavam no referencial teórico.

Cabe a mim explorar ao invés de testar categorias e fatores previamente tratados. Portanto, o pesquisador deve estar atento ao desafio de calibrar a escolha de novos fatores (GLASER; STRAUSS, 2006). O desenvolvimento da história continua na próxima seção, com a construção do fator Aumento de Mercado.

4.2.2 Fator Aumento de Mercado

No diagnóstico da fundamentação teórica com as evidências empíricas, encontrei relação das propriedades **Uso de tecnologias padrões**, **Agilidade para novos produtos** e **Colaboração ganha-ganha** com outras propriedades de outros fatores. Nessa perspectiva, o fator Aumento de Mercado foi composto por 5 propriedades e 22 códigos abertos. A forma de **Representação e visualização dos dados** deste fator é feita propriedade a propriedade.

Conforme Gnyawali e Park (2009), as empresas com estratégia de Aumento de Mercado se motivam por três razões: (i) forte desejo de aprender, (ii) aumentar e (iii) fortalecer a capacidade competitiva. Contudo, se for enfatizado quando não é mais competitivo frente ao mercado, podem aparecer fraquezas (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2007).

A primeira propriedade é a **Open Innovation**, conforme o Quadro 17. O conceito está relacionado ao aumento da qualidade de inovação, tornando-a aberta e colaborativa através de Redes de Inovação.

Quadro 17 - Propriedade: *Open Innovation*

PROPRIEDADE	CODIFICAÇÃO ABERTA
<i>Open Innovation</i>	28 - Inovação constante
	29 - Aumentar a qualidade de inovação
	30 - Crescer para gerar viabilidade
	31 - Apostar nas tendências futuras
	32 - Inovação aberta

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme Wilkinson e Young (2002), as empresas colaboram simultaneamente para expandir seus negócios frente ao mercado. Colaborar e Coopetir geram aumento de recursos e ajudam a desenvolver relações de cooperação entre as redes. De acordo com Daidj e Jung (2011), dentro do mesmo ecossistema de negócios, membros da rede cooperam com toda a integridade e competência para apoiar novos produtos e satisfazer as necessidades dos clientes, pensando sempre em inovações .

Nas evidências empíricas, uma das formas de aumentar mercado é aumentar a qualidade de inovação através de redes de inovação, criando a inovação aberta. No contexto coletado nas evidências empíricas, o executivo **E7** declarou: “*que as cooperativas estão usando APIs para se conectar com Fintechs*”. Existem várias formas de inovar, “*manter o equilíbrio entre a inovação da empresa e o que realmente precisa*”, conforme a declaração do **E9**. No trecho a seguir, **E6** afirma “[...] *é preciso trabalhar inovação de forma aberta para poder colaborar em redes de inovação*”. Encerrando as evidências da propriedade, o **E1** declara que “*tem que possibilitar a integração tecnológica de sistemas inovadores com o nosso core bancário, para que nós tenhamos ganhos de escala*”.

A segunda propriedade do fator de Aumento de Mercado é **Mercados específicos**, conforme Quadro 18. O conceito está em torno de conhecer as alternativas de mercado e saber qual em **mercado específico** deve-se fazer a cooperação, sempre com contratos de curto prazo.

Conforme Ann Peng (2018), manter uma vantagem estratégica sobre os concorrentes é necessário. A tensão surge do paradoxo entre cooperação para melhor posição no mercado e competição por melhor vantagem estratégica.

Conforme Gnyawali e Park (2009), os executivos precisam olhar para as características de suas indústrias e, se as indústrias mostrarem características de ciclo de vida curto do produto, a convergência tecnológica precisa acontecer. Os executivos devem se preparar para cooperar com concorrentes adequados.

Esta fundamentação teórica vai ao encontro do campo empírico. As evidências apontam que, para aumentar mercado, é preciso conhecê-lo e conhecer as suas alternativas. Para fazer a cooperação, deve-se saber qual em mercado específico deve entrar, levando em consideração as parcerias de curto prazo. Os executivos **E1** e **E2** explanaram com afirmações para mercados específicos:

“focar em um nicho de mercado”. **E2**.

“parceria em pequenos pacotes de software de mercado”. **E1**.

“procurar mercado que hoje a cooperativa não está”. **E1**.

“ter parceiros importantes com contratos a curto prazo”. **E1**.

“conhecer o nosso associado e procurar um nicho de mercado onde a gente ainda não atua”. **E1**.

Quadro 18 - Propriedade: Mercados específicos

PROPRIEDADE	CODIFICAÇÃO ABERTA
Mercados específicos	37 - Parcerias com contratos de curto prazo
	38 - Parceria gerando simplicidade ao mercado
	39 - Avaliar os direcionadores do mercado financeiro

Fonte: Elaborado pelo autor.

A terceira propriedade do fator Aumento de Mercado é **Experiência do usuário**, representada no Quadro 19. A fundamentação teórica abordou **Experiência do usuário** no tópico Fintech. O conceito coletado nas evidências empíricas foi abordado de forma diferente da fundamentação teórica, caracterizando mais um exemplo que não havia sido tratado de forma integral no referencial teórico.

Quadro 19 - Propriedade: Experiência do usuário

PROPRIEDADE	CODIFICAÇÃO ABERTA
Experiência do usuário	40 - Buscar melhor experiência do usuário
	41 - Aumentar a experiência do usuário

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme Salkowitz (2013), uma das vantagens das Fintechs é ser leve e ágil, o que se torna uma vantagem potencialmente enorme em um mercado onde a velocidade determina o sucesso. A propriedade **Experiência do usuário** apresenta que, para ter sucesso e alcançar o Aumento de Mercado, seu cliente precisa ter uma boa experiência. A satisfação do cliente é vital para o sucesso do negócio. As declarações do executivo **E5** afirmam que:

*“melhorar a experiência do associado com eficiência na cooperativa”.***E5.**

“deixar a vida da cooperativa e dos associados mais fácil”. **E5.**

O **E7** compartilhou que: *“melhorar a eficiência e a melhoria da experiência do associado precisa ser percebida lá na ponta”*. Encerrando as evidências, pode ser observado nas declarações mencionadas que os executivos estão alinhados na eficácia e experiência dos associados.

A quarta propriedade do fator Aumento de Mercado é a propriedade **Novos mercados**, representada no Quadro 20. O conceito gerado pelo campo empírico define o Aumento de Mercado com foco em Novos mercados, gerando novas oportunidades para aumentar a capacidade de competir.

Quadro 20 - Propriedade: Novos mercados

PROPRIEDADE	CODIFICAÇÃO ABERTA
Novos mercados	45 - Nova fatia de mercado
	46 - Agregar valor e aumentar escala
	47 - Prospecção de mercado
	48 - Criar novas plataformas e novos canais
	49 - Gerar novas oportunidade que hoje não tem na cooperativa

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme Nalebuff e Brandenburger (1996), o uso da cooperação significa que duas ou mais organizações concorrentes cooperam para criar negócios maiores e, simultaneamente, competir por mercados maiores. Conforme Ann Peng (2018), os parceiros rivais se beneficiam do compartilhamento de investimentos e, dessa forma, aumentam suas chances de acesso a novos mercados ou tecnologias.

As evidências empíricas reforçam a oportunidade de novos mercados para gerar novos modelos de negócio que hoje a cooperativa não tem. No trecho a seguir, o executivo **E5** explica que:

“ao invés de fazer dentro de casa um produto, primeiro avaliar se já existe uma tecnologia pronta, ao invés de ficar 3 anos discutindo e fazendo. Põe no ar para funcionar, é isso que nós precisamos fazer, pois tem muito mercado para cooperativas de crédito dentro do sistema financeiro brasileiro”. **E5**.

O **E10** finaliza as evidências, contribuindo através da declaração: “[...] *acelerar novos negócios no sentido de novas plataformas e novos canais é essencial para Aumento de Mercado*”. A última propriedade do fator Aumento de Mercado é **Confiança frente ao mercado**. Composta por 7 códigos abertos, como mostra o Quadro 21.

Quadro 21 - Propriedade: Confiança frente ao mercado

PROPRIEDADE	CODIFICAÇÃO ABERTA
Confiança frente ao mercado	53 - Aumento de confiança no mercado
	54 - Avaliar se a empresa parceira pode cumprir com o acordado
	55 - Atestado do parceiro frente ao mercado
	56 - Ter critérios de mitigação de riscos
	57 - Avaliar os pilares de sustentabilidade econômica
	58 - Referência do parceiro
	59 - Agregar mais segurança

Fonte: Elaborado pelo autor.

A propriedade, traz através das evidências empíricas, que filtrar e classificar a colaboração tem o objetivo de reduzir possíveis riscos e incertezas oportunistas, aumentando a confiança frente ao mercado.

As evidências estão bem alinhadas com a teoria, pois a confiança entre parceiros exige estudar o impacto dos relacionamentos sobre os outros membros da rede (WILKINSON; YOUNG, 2002). Medir e identificar as características da empresa parceira é importante para o relacionamento saudável da parceria (WILKINSON; YOUNG, 2002). Conforme Lacam e Salvetat (2017), a eficácia de uma rede pode ser entendida através da confiança e dos relacionamentos que se desenvolvem entre os indivíduos.

No campo empírico, foi identificado que é necessário classificar os parceiros, porque uma escolha errônea pode gerar incertezas na confiança da empresa frente ao mercado. Pode ser observado nas declarações dos executivos **E8** e **E7** que suas visões para aumento de confiança dentro do mercado são:

“eu preciso de parceria com muita ética com os mesmos princípios que nós temos” E8.

“[...] cuidado em ideias iniciais, tem que avaliar o parceiro pelo tamanho do risco e não pelo tamanho do parceiro” E7.

“não me importo com tamanho do parceiro, e sim com segurança e sustentabilidade dele” E7.

A confiança no parceiro faz a colaboração acontecer. O executivo **E2** compartilhou que: *“para ter um bom Alinhamento Estratégico, o mercado precisa ser reeducado, as empresas não sentem confiança umas nas outras”*. O complemento e encerramento das evidências veio com a afirmação: *“o tamanho do parceiro não importa, o que importa é que o DNA dele entenda o que é colaboração” E3*. Para facilitar o entendimento da história e compreensão do fator Aumento de mercado, apresenta-se no final desta seção a **Representação e visualização dos dados**, conforme Quadro 22.

Quadro 22 - Representação do fator Aumento de mercado

FATOR	PROPRIEDADE	CODIFICAÇÃO ABERTA
Aumento de Mercado	<i>Open Innovation</i>	28 - Inovação constante
		29 - Aumentar a qualidade de inovação
		30 - Crescer para gerar viabilidade
		31 - Apostar nas tendências futuras
		32 - Inovação aberta
	Mercados específicos	37 - Parcerias com contratos de curto prazo
		38 - Parceria gerando simplicidade ao mercado
		39 - Avaliar os direcionadores do mercado financeiro
	Experiência do usuário	40 - Buscar melhor experiência do usuário
		41 - Aumentar a experiência do usuário
	Novos mercados	45 - Nova fatia de mercado
		46 - Agregar valor e aumentar escala
		47 - Prospecção de mercado
		48 - Criar novas plataformas e novos canais
		49 - Gerar novas oportunidade que hoje não tem na cooperativa
	Confiança frente ao mercado	53 - Aumento de confiança no mercado
		54 - Avaliar se a empresa parceira pode cumprir com o acordado
		55 - Atestado do parceiro frente ao mercado
		56 - Ter critérios de mitigação de riscos
		57 - Avaliar os pilares de sustentabilidade econômica
58 - Referência do parceiro		
59 - Agregar mais segurança		

Fonte: Elaborado pelo autor.

O fator Aumento de mercado teve um bom alinhamento das evidências empíricas com a fundamentação teórica. A propriedade **Experiência do usuário** foi o principal acréscimo desse fator. O desenvolvimento da história continua na próxima seção, com a construção do fator Alinhamento Tecnológico.

4.2.3 Fator Alinhamento Tecnológico

O fator Alinhamento Tecnológico foi composto por 4 propriedades e 18 códigos abertos. As conexões entre as propriedades foram extraídas das evidências empíricas e do referencial teórico, sendo que duas delas, **Integração dentro do ecossistema** e **Agilidade na experimentação do negócio**, se inter-relacionam com outros fatores e outras propriedades. Assim sendo, elas são apresentadas na próxima seção.

A primeira propriedade do fator é **Tecnologias inovadoras**, que está apresentada no Quadro 23 e é composta por 4 códigos abertos.

Quadro 23 - Propriedade: Tecnologias inovadoras

PROPRIEDADE	CODIFICAÇÃO ABERTA
Tecnologias inovadoras	65 - Competitividade tecnológica
	66 - Usar aplicações modernas
	67 - Manter-se atualizado com novas tecnologias
	68 - Utilizar tecnologias disruptivas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme o referencial teórico, a tecnologia inovadora é um fator muito importante na seleção de parceiros (EMDEN; CALANTONE; DROGE, 2006). Conforme Granata et al. (2018), empresas participam da Coopetição para aumentar sua capacidade de inovação e desempenho tecnológico.

Usar **tecnologias inovadoras**, buscando sempre estar atualizado com as tendências de mercado, se resume no conceito a partir das evidências empíricas. Os executivos destacam que o uso delas ajuda a equilibrar e manter-se atualizado no mercado, visando sempre algum benefício para o negócio. O **E1** afirma que: “*innovar*

é trazer os benefícios para o negócio, manter o equilíbrio entre a inovação e o que realmente a cooperativa precisa”.

Levando o tema para o viés da cooperativa, o **E5** colaborou dizendo: “*as tecnologias inovadoras ajudam a acelerar as entregas de TI para facilitar a vida das cooperativas*”. Encerrando as evidências, destaco a declaração do **E6** confirmando o benefício de: “[...] *usando novas tecnologias para habilitar possibilidades concretas para, assim, alavancar o negócio*”.

A segunda propriedade do fator Alinhamento Tecnológico é **Complementaridade de recursos**, representada no Quadro 24 por 6 códigos abertos. No campo empírico, o conceito surgiu com o aumento de capacidade com o objetivo de complementar os recursos das cooperativas, de forma rápida e exponencial, atendendo de forma mais fácil às dores da cooperativa.

Quadro 24 - Propriedade: Complementaridade de recursos

PROPRIEDADE	CODIFICAÇÃO ABERTA
Complementaridade de recursos	69 - Complementaridade de recursos
	70 - Utilizar um recurso diferencial
	71 - Novas capacidades tecnológicas
	72 - Escalar tecnologias de forma rápida
	73 - Aumentar o leque de tecnologias para soluções de dores específicas
	74 - Ter a possibilidade de criar tecnologia complementar para as cooperativas

Fonte: Elaborado pelo autor.

No referencial teórico, complementaridade do recurso é crucial para o sucesso colaborativo, principalmente por causa de sinergias e economias de alcance de escala (BLEEKE; ERNST, 1991). Conforme Barney (2001), a escolha de recursos estratégicos surge como um conceito de capacidades dinâmicas para a complementaridade de recursos. De acordo com Bengtsson e Kock (2014), é preciso aplicar uma visão baseada em recursos na coopetição e defender os benefícios de desenvolver e alavancar, mutuamente, tecnologias e complementaridade de recursos.

A **Complementaridade de recursos** ajuda a empresa a ter facilidade para aumentar a capacidade tecnológica com recursos únicos. Nesse contexto, as evidências apresentam, pelo **E5**, uma visão mais executiva de complementaridade de recursos: “*ter a possibilidade de criar tecnologia complementar que a cooperativa não possui hoje*”. Finalizando as evidências, a complementaridade é o exemplo que o executivo **E6** destacou: “*coopetir com fintech pode trazer um olhar de complemento tecnológico*”.

A terceira propriedade do fator Alinhamento Tecnológico foi a propriedade **Ganhos de escala tecnológica**. No Quadro 25, ela está representada por 4 códigos abertos. No campo empírico, ter **ganhos de escala tecnológica** significa manter a excelência operacional, equilibrando o hoje com o amanhã.

Quadro 25 - Propriedade: Ganhos de escala tecnológica

PROPRIEDADE	CODIFICAÇÃO ABERTA
Ganhos de escala tecnológica	77 - Crescer para gerar viabilidade
	78 - Gerar ganhos de escala
	79 - Excelência operacional
	80 - Equilibrar os objetivos de hoje com o amanhã

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na fundamentação teórica, conforme Bleeke e Ernst (1991), as economias de alcance de escala ocorrem, principalmente, por causa de sinergias entre os parceiros. Os resultados ajudam as estratégias de cooperação das empresas na diferenciação de criação e captura de valor, através de uma perspectiva sistemática de ganho de escala (GNYAWALI; PARK, 2009).

As evidências empíricas destacam as vantagens de ter um ganho de escala tecnológica entre o equilíbrio do que é preciso hoje para facilitar o crescimento de amanhã. O **E9** destacou este item quando disse:

“O crescimento de recursos não pode afetar a operação atual, onde rodam as tecnologias existentes e tem que estar sempre alinhada com o presente e prevendo o futuro. Deve-se usar somente a tecnologia que precisa” E9.

O **E7** declarou, de forma simples e objetiva, que “*ter ganho de escala vai me fortalecer e fortalecer a cooperativa*”. Complementando o conceito, o **E10** trouxe uma visão prática sobre o ganho de escala, quando disse:

“tem que possibilitar que façamos integração tecnológica de sistemas inovadores com o nosso core bancário, para que nós tenhamos ganhos de escala e ainda ter todos os requisitos que não abram mão de segurança” **E10**.

Contribuindo e encerrando as evidências, o **E6** destacou: “*o alinhamento traz abertura que possibilita para integração tecnológica, para realmente gerar ganhos de escala e segurança de sistemas*”.

A última propriedade do fator Alinhamento Tecnológico foi **Roadmap tecnológico**. Com 4 códigos abertos, ela está representada no Quadro 26.

Quadro 26 - Propriedade: *Roadmap* tecnológico

PROPRIEDADE	CODIFICAÇÃO ABERTA
<i>Roadmap</i> tecnológico	81 - Construir <i>roadmap</i> do uso de tecnologias
	82 - Ter uma visão integrada de tecnologias
	83 - Criar um planejamento estratégico tecnológico
	84 - Mapear e descrever as propriedades e vantagens de cada tecnologia, deixando claro quais suas capacidades

Fonte: Elaborado pelo autor.

A fundamentação teórica não abordou este tema. Conforme Ritala, Golnam e Wegmann (2014), a eficiência na utilização de recursos está ligada à exploração de recursos e capacidades situadas na mesma parte da cadeia de valor da empresa. O conceito desse autor foi a aproximação mais adequada dessa propriedade.

As evidências empíricas abordam, dentro do Alinhamento Tecnológico, o estabelecimento de *roadmap* tecnológico com o objetivo de perceber a relação entre tecnologias, produtos e as capacidades entre as duas. O **E7** afirmou: “*utilizar um controle tecnológico traz benefícios de a cooperativa usar tecnologias e ferramentas modernas*”. Contribuindo, o **E10** disse: “[...] *o roadmap tecnológico ajuda a entender a característica tecnológica principal de trabalho entre as duas empresas que estão*

colaborando". Encerrando as evidências, o **E9** afirmou que: "*a melhor forma de se usar a tecnologia e não se usar toda tecnologia, use somente o necessário*".

Para facilitar o entendimento da história e compreensão do fator Alinhamento Tecnológico, chegou-se ao final da seção com a **Representação e visualização dos dados**, conforme Quadro 27.

Quadro 27 - Representação do fator Alinhamento tecnológico

FATOR	PROPRIEDADE	CODIFICAÇÃO ABERTA
Alinhamento tecnológico	Tecnologias inovadoras	65 - Competitividade tecnológica
		66 - Usar aplicações modernas
		67 - Manter-se atualizado com novas tecnologias
		68 - Utilizar tecnologias disruptivas
	Complementaridade de recursos	69 - Complementaridade de recursos
		70 - Utilizar um recurso diferencial
		71 - Novas capacidades tecnológicas
		72 - Escalar tecnologias de forma rápida
		73 - Aumentar o leque de tecnologias para soluções de dores específicas
		74 - Ter a possibilidade de criar tecnologia complementar para as cooperativas
	Ganhos de escala tecnológica	77 - Crescer para gerar viabilidade
		78 - Gerar ganhos de escala
		79 - Excelência operacional
		80 - Equilibrar os objetivos de hoje com o amanhã
	Roadmap tecnológico	81 - Construir <i>roadmap</i> do uso de tecnologias
		82 - Ter uma visão integrada de tecnologias
83 - Criar um planejamento estratégico tecnológico		
84 - Mapear e descrever as propriedades e vantagens de cada tecnologia, deixando claro quais suas capacidades		

Elaborado pelo autor.

Neste fator durante o diagnóstico da fundamentação teórica com as evidências empíricas encontrei relação das propriedades **Integração dentro do ecossistema** e **Agilidade na experimentação do negócio** com outras propriedades de outros fatores. A propriedade **Roadmap tecnológico** soma-se as outras incorporando na pesquisa como novas referências que possam ser sustentados a partir das evidências empíricas. O desenvolvimento da história refina

todo o processo identificando o Fator Central da teoria, com a qual todos os outros fatores estão relacionados. O desenvolvimento da história continua na próxima seção, com Fator Central que é responsável por integrar todos os outros e expressar a essência da construção da teoria.

4.2.4 Fator Central: Fatores Relacionados

Na pesquisa tratarei de Fator Central como **Fatores Relacionados**. Um novo fator que apresentará a identificação de similaridades e também diferenças nos fatores **FAE**, **FAM** e **FAT**. Este fator representa o fenômeno a ser explicado pela teoria. Os elementos da teoria giram em torno do Fator Central e devem ser capazes de explicar propriedades dos fatores de Coopetição, respondendo então o objetivo específico C (Identificar as propriedades dos fatores de cooperação das Cooperativas de Crédito). Assim, a **proposta 2** é o Fator Central que representa o núcleo da construção da teoria.

Ao desenvolver a análise de dados, foi possível criar as evidências empíricas com uma estrutura teórica resultante do estabelecimento de relações entre os fatores. Tal estrutura teórica é fundamentada nessas relações entre fatores que se dá mediante declarações ou “hipóteses” (STRAUSS; CORBIN, 2007).

O Fator Central serve para deixar claro como os fatores e as propriedades se relacionaram durante a construção da teoria. O critério que adotei buscou analisar o desenvolvimento da **Representação e visualização dos dados**, desta forma permitiria avaliar um novo fator mais aderente ao diagnóstico realizado entre a fundamentação teórica e as evidências empíricas. Assim, resultou o novo fator com 3 propriedades e 25 códigos abertos.

Quando entendi o relacionamento entre os fatores, percebi que eles podem atuar com as mesmas características, dessa forma gerar a estrutura necessária para que a teoria substantiva possa “emergir” dos dados.

A primeira propriedade do fator é a **“Agilidade e velocidade”**. O relacionamento das propriedades (**Velocidade na criação de novos produtos**, **Agilidade para novos produtos** e **Agilidade na experimentação do negócio**) gerou o quadro 28 com 8 códigos abertos. A sinergia dos temas que apareceram nos 3 fatores (**FAE**, **FAM** e **FAT**) fez brotar esse novo conceito.

A fundamentação teórica conforme (GNYAWALI; PARK, 2009) recomenda reduzir o tempo de lançamento no mercado para lançar seus produtos no momento certo para obter lucros razoáveis durante a vida útil de um produto através de ciclos curto de vida.

O campo empírico mostra através das evidências que as vantagens da colaboração, principalmente na velocidade de inovação, para novos produtos acontecem a todo momento. Os executivos **E7** e **E5** ajudaram com boas contribuições:

“a empresa parceira tem que dominar o que ela faz, tem que fazer um produto de acordo as minhas necessidades”.(E7).

“você terá problema se você só tem uma opção de produto”.(E5).

O **E9** complementou afirmando:

“[...] as fintechs conseguem quebrar alguns paradigmas e conseguem nos dar velocidade. Além delas criarem novas oportunidades de negócios com o que a Fintech tem de melhor, velocidade da mudança, você tem mais agilidade, testa muito rápido”.

Para o Aumento de Mercado ocorrer é preciso agilidade para lançar e experimentar novos produtos. A experimentação de novos negócios precisa ser veloz. Nessa linha de pensamento **E8** declara: *“a cooperativa não é muito boa para disponibilizar novas tecnologias, nesse ponto as fintechs iriam ajudar bastante, com sua forma de ter agilidade em novos produtos”.*

Encerrando as evidencias **E6** e **E1**, complementam as evidências sobre a fácil experimentação do negócio.

Para **E6** *“a velocidade de inovação, pressupõe agilidade”.*

Para **E1** *“temos que estar sempre experimentando, medindo e vendo o quanto aquilo realmente está trazendo o resultado que se espera”.*

Quadro 28 - Propriedade: Agilidade e velocidade

PROPRIEDADE	CODIFICAÇÃO ABERTA
Agilidade e velocidade	22 - Criação de novas capacidades de negócio
	23 - Velocidade de inovação de novos negócios
	24 - Acrescentar produtos em um nicho específico de mercado
	42 - Lançar novos produtos
	43 - Falta de necessidade de um produto
	44 - Experimentar mais novos produtos
	75 - Agilidade na entrega de soluções tecnologia
	76 - Utilizar a tecnologia com um apoio para experimentação de negócios

Fonte: Elaborado pelo autor.

A segunda propriedade do fator é a “**Soma Positiva**”. Composta pelas propriedades **Ganhos relacionais** e **Colaboração ganha-ganha**, com 5 códigos abertos criou-se o quadro 29.

Na fundamentação teórica conforme (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996) uma empresa pode usar a Teoria dos Jogos para obter ganhos de soma positiva ao mudar os *players*, as regras do jogo e o escopo do jogo. Parceiros com forças similares ou complementares contribuem para que haja aumento dos recursos e competências totais da aliança (GNYAWALI; PARK, 2009).

As evidências empíricas trazem que, para ter uma colaboração verdadeira, é preciso ter ganhos relacionais. Os objetivos precisam ser comuns, os dois lados precisam ganhar. Na fala do **E10**: “*ter ganho de vantagem para conseguir novo clientes são ganhos que a colaboração tem*” fica evidente o ganha-ganha.

Mais evidente fica quando o **E2** declara: “*uma boa colaboração é quanto se tem parceria ganha-ganha*”. O **E5** compartilhou que para ter soma positiva “*tem que ter o mesmo entendimento de ganho mutuo dos dois lados*”.

Para o **E6** “*os dois tem que ganhar juntos para o Aumento de Mercado, não precisa eu ganhar para você perder, nós podemos ganhar juntos, entregando maior valor para meu cliente e minha comunidade*”.

O encerramento das evidências surgiu através da afirmação do **E4**:

“[...] não vai dar certo quando um lado pensa em colaboração e a outra parte só pensa em ganhos financeiros. Se não há ganhos relacionais, será muito difícil ter uma colaboração de ganha-ganha verdadeira”.(**E4**).

Quadro 29 - Propriedade: Soma positiva

PROPRIEDADE	CODIFICAÇÃO ABERTA
Soma positiva	6 - Coopetição deliberada
	7 - Ganha-ganha
	50 - Ter ganhos de ambos os lados
	51 - Somar os resultados para ganhar juntos
	52 - Parceria ganha-ganha

Fonte: Elaborado pelo autor.

A última propriedade do fator é a “**Integrações Tecnológicas**”. Está descrita no quadro 30 com 12 códigos abertos. Foi criada com os relacionamentos das propriedades **Uso de tecnologias padrões** e **Integração dentro do ecossistema**.

Conforme (GNYAWALI; PARK, 2009) as empresas procurarão oportunidades através de uma padrão. Elas são mais propensas a cooperar com concorrentes, com recursos complementares, para ganhar batalhas com outros grupos concorrentes.

No campo empírico as evidências demonstram mais uma vez que para a cooperação ter um bom Alinhamento Tecnológico é recomendado utilizar componentes prontos, facilitando as integrações dentro do ecossistema, e também tecnologia padrão de mercado para acelerar o lançamento de novos produtos ou novas funcionalidades.

Na fala do **E10** fica claro que: *“utilizar tecnologias que estão prontas para acelerar o lançamento, e/ou novas funcionalidades de produtos, ajudam as cooperativas a aumentar o mercado”*.

O **E6** declarou que *“as fintechs já tem soluções prontas e específicas que já tratam dores específicas”*.

Colaborando com uso de tecnologias padrão o **E7** faz associação com o cooperativismo conforme abaixo:

“[...] se eu não tiver colaboração, a cooperativa não conversa com a fintech, dessa forma ela só atua no seu formato tradicional, com seus produtos que ela vai tendo, obviamente que isso seria um risco para gente, por que eu estou deixando de lado toda uma população que quer uma solução inovadora, que quer uma solução digital [...]podemos usar algo que já existe e tem sucesso hoje”.(E7).

O **E9** afirma que: *“[...] dessa forma você consegue ter alguns benefícios como usar tecnologias de última geração ao mesmo passo que você consegue se comunicar com sistemas legados”.*

O **E8** complementa e encerra o conceito destacando que: *“ao final da integração as coisas funcionem, a questão tecnológica é fundamental. Se precisa dela, por mais simples que seja, precisa funcionar e funcionar bem”.*

Por fim o **E7** finaliza as evidencias com uma visão de integração mais ampla afirmando que *“[...] essas fintechs estão observando atentas e muito preocupadas em construir soluções que preservem uma experiencia muito lisa para o cliente, sempre pensando no cliente e na fácil integração”.*

Quadro 30 - Propriedade: Integrações Tecnológicas

PROPRIEDADE	CODIFICAÇÃO ABERTA
Integrações Tecnológicas	33 - Integração com todo ecossistema
	34 - Agregar com soluções simples
	35 - Agilidade para novos produtos
	36 - Utilizar tecnologias que estão prontas
	37 - Parcerias com contratos de curto prazos
	38 - Parceria gerando simplicidade ao mercado
	39 - Avaliar os direcionadores do mercado financeiro
	60 - Integração com todo ecossistema
	61 - Utilizar componentes prontos
	62 - Não usar padrões fechados
	63 - Usar recursos tecnológicos padrão de mercado
	64 - Simplificar e facilitar as integrações do ecossistema

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para facilitar a compreensão, chego no final do subtópico com a **Representação e visualização dos dados** conforme quadro 31. A representação do Fator Central é a construção do esquema teórico formado pelas propriedades relacionadas e à sua integração.

Quadro 31 - Representação do Fator Central: Fatores Relacionados

FATOR	PROPRIEDADE	CODIFICAÇÃO ABERTA
Fatores relacionados	Agilidade e velocidade	22 - Criação de novas capacidades de negócio
		23 - Velocidade de inovação de novos negócios
		24 - Acrescentar produtos em um nicho específico de mercado
		42 - Lançar novos produtos
		43 - Falta de necessidade de um produto
		44 - Experimentar mais novos produtos
		75 - Agilidade na entrega de soluções tecnologia
		76 - Utilizar a tecnologia com um apoio para experimentação de negócios
	Soma positiva	6 - Coopetição deliberada
		7 - Ganha-ganha
		50 - Ter ganhos de ambos os lados
		51 - Somar os resultados para ganhar juntos
		52 - Parceria ganha-ganha
	Integrações tecnológicas	33 - Integração com todo ecossistema
		34 - Agregar com soluções simples
		35 - Agilidade para novos produtos
		36 - Utilizar tecnologias que estão prontas
		37 - Parcerias com contratos de curto prazos
		38 - Parceria gerando simplicidade ao mercado
		39 - Avaliar os direcionadores do mercado financeiro
		60 - Integração com todo ecossistema
		61 - Utilizar componentes prontos
		62 - Não usar padrões fechados
63 - Usar recursos tecnológicos padrão de mercado		
64 - Simplificar e facilitar as integrações do ecossistema		

Elaborado pelo autor.

O quadro 31 retratou Fator Central que surgiu através do diagnóstico da fundamentação teórica com as evidências empíricas concluindo assim o desenvolvimento da história.

As subseções de construção da teoria apresentados até agora atendem aos requisitos do método de incorporar a pesquisa novos referencias teóricos que possam sustentar os “achados” que emergem da exploração do objetivo de pesquisa “campo empírico”. A **proposta 3** buscou encontrar os “achados” que são 4 propriedades que emergiram nas evidencias empíricas: (i) **Cooperativismo**, (ii) **Comunicação e Liderança**, (iii) **Experiencia do usuário** e (iiii) **Roadmap tecnológico**.

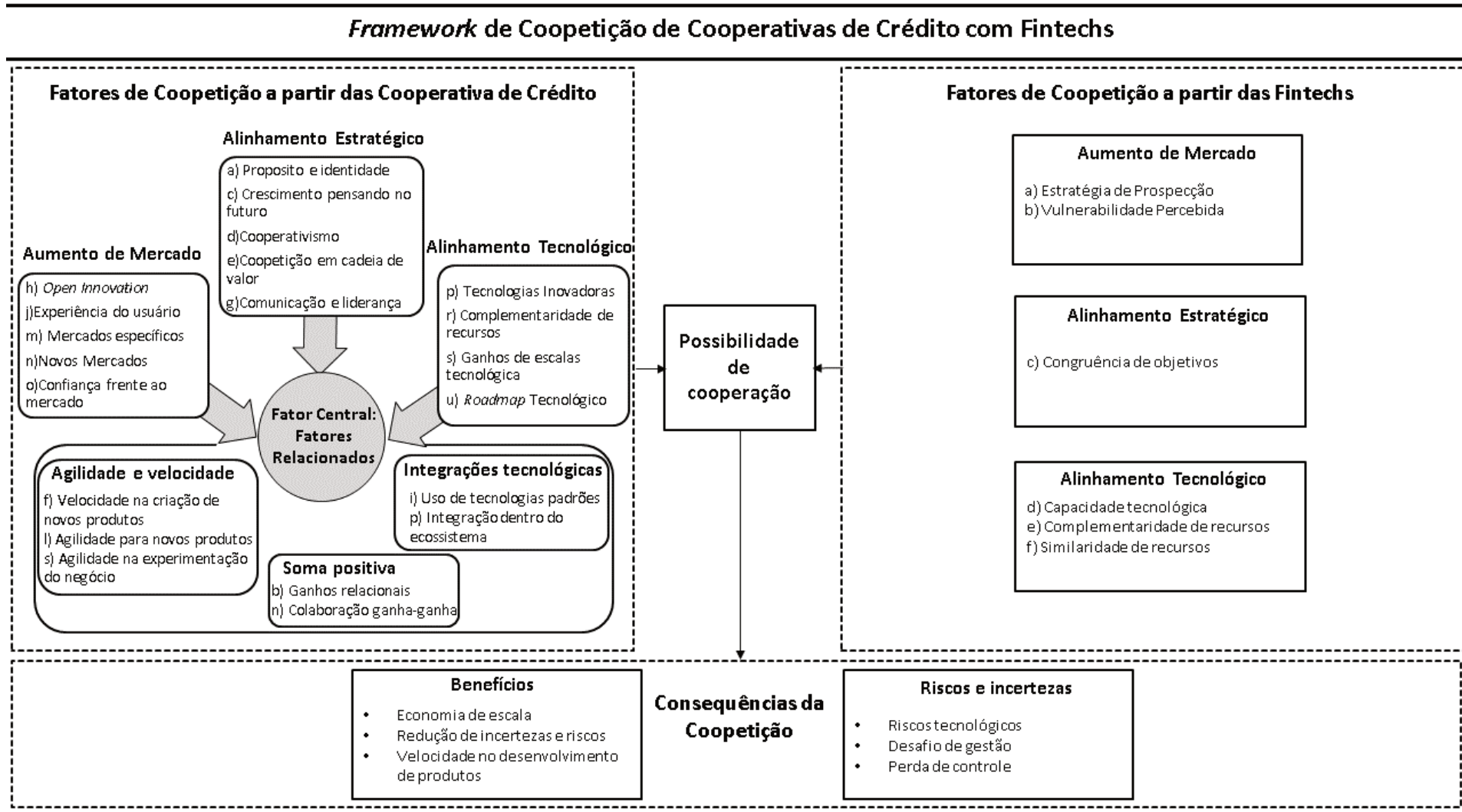
O próximo subtópico busca apresentar as modificações criadas no *framework* da fundamentação teórica com os novos referencias vindos do campo empírico e o fator que relacionou as propriedades durante a construção da história.

4.2.5 Representação do *Framework*

Este subtópico apresenta o modelo visual inter-relacionando a codificação aberta, codificação axial e codificação seletiva. Ele é a **proposta 4** que foi criada para responder a última pergunta específica dessa pesquisa D (Propor um *Framework* teórico para cooperação de Cooperativas de Crédito e Fintech, a partir das cooperativas).

A teoria substantiva que emergiu da construção da teoria está apresentada no modelo de teoria visual com as propostas a partir do *Framework* teórico. Desta forma, ao definir a “história” abrangendo os fatores e suas relações entendo que o *Framework* explica os aspectos relacionados com os fenômenos estudados.

Figura 10 - *Framework* de Coopetição de cooperativas de crédito com *Fintechs* construído por meio da *Grounded Theory*



Fonte: Elaborado pelo autor.

O fechamento da construção da teoria aconteceu quando fiz um resumo do escopo levando em consideração: o problema de pesquisa e o objetivo geral desdobrado nos objetivos específicos, bem como a síntese das propostas, as quais foram extraídas das considerações tecidas no decorrer desse capítulo.

Quadro 32 - Resumo da construção da teoria

Problema de Pesquisa	Quais são os fatores necessários para que as Cooperativas de Crédito possam cooperar com as Fintechs?	
Objetivo Geral	Objetivos específicos	Propostas
Identificar, por meio da Grounded Theory, quais são os fatores necessários para que as Cooperativas de Crédito possam cooperar com as Fintechs.	a) Investigar quais são os fatores de cooperação a partir das Cooperativas de Crédito com as Fintechs.	Foi proposto a proposta 3 para adicionar na fundamentação teórica as referências teóricas das 4 propriedades que emergiram nas evidências empíricas: (i) Cooperativismo, (ii) Comunicação e Liderança, (iii) Experiência do usuário e (iiii) <i>Roadmap</i> tecnológico.
	b) Analisar os fatores encontrados na investigação, tomando como categorização conceitual os próprios dados, nos moldes da Grounded Theory.	Foi identificado 21 propriedades dentro do campo empírico através de codificação aberta e codificação axial. Para realizar o diagnóstico entre referencial teórico e campo empírico foi proposto a proposta 1 para criar as evidências empíricas e associar a cada uma das 21 propriedades.
	c) Identificar as propriedades dos fatores de cooperação das Cooperativas de Crédito.	Foi criado o relacionamento das propriedades para cada fator e com isso surgiu a história através do campo empírico, desta forma foi proposto a proposta 2 para criar o quarto fator que foi chamado de “Fatores Relacionados” representando o Fator Central.
	d) Propor um <i>Framework</i> teórico para cooperação de Cooperativas de Crédito e Fintech, a partir das cooperativas.	Foi proposto o <i>framework</i> com a teoria visual já contemplando o Fator Central. A proposta 4 foi evoluir o <i>framework</i> do modelo inicial que estava baseado no referencial teórico.

Elaborado pelo autor.

Assim, o Quadro 32 apresenta uma síntese da construção da história. Na próxima seção, é apresentada a confiabilidade do uso do método.

4.3 Confiabilidade da *Grounded Theory*

O procedimento de confiabilidade da TFD buscou garantir que a aplicabilidade do método tenha uma trilha de decisão aditável. A referência do Quadro 33 foi designada conforme as orientações de Lincoln e Guba (1985), que descrevem quatro critérios usados para estabelecer a confiabilidade: credibilidade, transferibilidade, confirmabilidade e confiabilidade.

Quadro 33 - Confiabilidade da pesquisa

CRITÉRIOS DE CONFIABILIDADE	PRINCÍPIOS DA TFD	TÉCNICAS USADAS NA PESQUISA
Credibilidade	Técnicas de codificação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Codificação aberta ▪ Codificação axial ▪ Codificação seletiva ▪ Abordagem Comparativa Constante ▪ Pesquisador imerso nos dados
Transferibilidade	Generalização da investigação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sensibilidade teórica
Confirmabilidade	Saturação teórica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Processo esquemático da TFD <ul style="list-style-type: none"> ○ Definição de cada fase da TFD ○ Definição de como fazer o ciclo transitório ▪ Aplicação da TFD <ul style="list-style-type: none"> ○ Fundamentação teórica ○ Coleta de dados ○ Codificação aberta ○ Codificação axial ○ Saturação teórica ○ Adaptação da amostragem teórica ○ Codificação seletiva
Confiabilidade	Evidências	<ul style="list-style-type: none"> ▪ APÊNDICE A: simbologia utilizada na aplicação da TFD; ▪ APÊNDICE B: guia de entrevistas; ▪ APÊNDICE C: termo de autorização para entrevista; ▪ APÊNDICE D: Codificação Aberta; ▪ APÊNDICE E: Codificação Axial; ▪ Fio condutor da análise de dados e resultados <ul style="list-style-type: none"> ○ Organização dos dados ○ Lembretes ○ Descrição dos dados em códigos e categorias ○ Classificação dos dados em conceitos e propriedades ○ Adaptação da amostragem teórica

Fonte: Elaborado pelo autor

A credibilidade de um estudo é determinada quando os pesquisadores ou leitores são confrontados com a experiência, pois eles podem reconhecê-lo obtendo confiança na **verdade dos resultados**. Credibilidade aborda o ajuste entre as

opiniões dos entrevistados e a representação do pesquisador (NOWELL et al., 2017).

A transferibilidade refere-se à generalização da investigação. Para Nowell et al. (2017), em pesquisas qualitativas, o pesquisador é responsável por fornecer descrições densas para que, aqueles que procurarem transferir as descobertas para seu próprio interesse, possam julgar a transferibilidade. Até chegar no momento adequado, a transferibilidade vai depender da **sensibilidade do pesquisador**.

A confirmabilidade está relacionada com o estabelecimento de que as interpretações e descobertas do pesquisador são claramente derivadas dos dados, exigindo que o pesquisador demonstre como conclusões e **interpretações foram alcançadas** (NOWELL et al., 2017). Para Lincoln e Guba (1985), a confirmabilidade é estabelecida quando as descobertas são consistentes e podem ser repetidas. Para Koch (1994), os pesquisadores devem incluir marcadores com os motivos teóricos, metodológicos e escolhas analíticas ao longo de todo o estudo, para que outros possam entender como e porque as decisões foram tomadas.

Por fim, a confiabilidade é alcançada quando os pesquisadores podem garantir processos lógicos, rastreáveis e claramente documentados (NOWELL et al., 2017). Os leitores são capazes de examinar o processo de pesquisa e devem ser capazes de julgar a **confiabilidade da pesquisa** (NOWELL et al., 2017).

O Quadro apresentado procurou esclarecer o caminho percorrido para que os leitores entendam as decisões tomadas até chegar na construção do *framework* teórico. Procurei, durante a escrita, fornecer todos os detalhes do caminho seguido até que a teoria fosse criada. Foram dadas explicações de como se procedeu a fundamentação teórica, a seleção da amostragem inicial da coleta de dados e as decisões tomadas em cada fase da TFD.

De acordo com os pressupostos da TFD, outro pesquisador pode chegar a um *framework* diferente a partir da mesma base de dados, mas qualquer pessoa deve ser capaz de seguir a mesma trajetória do pesquisador e concordar, ou discordar, do que foi feito.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo tem o objetivo de fazer o fechamento da dissertação descrevendo na primeira seção as limitações e desafios de pesquisa, seguido pelos trabalhos futuros.

A dissertação procurou identificar por meio da *Grounded Theory*, os fatores necessários de cooperação para que as Cooperativas de Crédito possam cooperar com as Fintechs. A principal contribuição foi afirmar que é possível fazer Cooperação entre os dois fenômenos. Os resultados do *framework* teórico emergiram dos códigos abertos, códigos axial e seletivo por meio do diagnóstico entre a fundamentação teórica e os novos referencias vindos do campo empírico.

A cooperação entre os dois fenômenos acontece se os fatores **FAE**, **FAM** e **FAT** se relacionam entre eles formando então o Fator Central. O resultado do inter-relacionamento dos fatores fez surgir na construção da história os novos referencias teóricos chamados de “achados”. Os “achados” que emergiram do campo empírico, foram as 4 propriedades: (i) **Cooperativismo**, (ii) **Comunicação e Liderança**, (iii) **Experiencia do usuário** e (iiii) **Roadmap tecnológico**. A riqueza dessas propriedades só se fez por que a codificação axial mapeou o relacionamento das propriedades e a codificação seletiva encontrou a conexão para surgir a categoria de Fator Central concluindo assim a construção da história.

Destaco que guiar cada fase do modelo de aplicação do método, ajudou a criar as 4 propostas que emergiram na adaptação do *framework*. A escolha por uma abordagem mais pragmática e estruturada, oferecendo uma perspectiva construtivista e interpretativa ajudou para que a construção da história tivesse uma boa fluidez e de certa forma mais transparente deixando claro o que fazer e quais seriam os próximos passos.

Em seguida apresentarei as limitações e desafios de pesquisa seguido pela sugestão de estudos futuros.

5.1 Limitações e desafios de pesquisa

Vale observar que as limitações e desafios desta pesquisa decorrem do método de pesquisa adotado. A TFD é um bom método para ser usado quando não

está disponível uma teoria para explicar ou entender algum fenômeno. Nesse sentido o pesquisador precisa começar determinando se a teoria fundamentada é a mais adequada ao estudo do seu problema de pesquisa. Uma pesquisa de TFD desafia os pesquisadores pelas seguintes razões:

O pesquisador precisa deixar de lado, ideias ou noções teóricas de modo que a teoria analítica substantiva possa emergir (CRESWELL, 2014). O pesquisador enfrenta dificuldades de determinar quando as categorias estão saturadas ou quando a teoria está suficientemente detalhada.

A dimensão tempo é muito importante, ao se decidir pela utilização do método, sabe-se que se terá um trabalho longo, mas não se sabe ao certo quando se acabará o processo. Forçar um final pode invalidar o processo todo, já que eventualmente a saturação teórica pode não ser obtida (IKEDA; BIANCHI, 2009). Apesar da natureza indutiva e em desenvolvimento dessa forma de investigação qualitativa, o pesquisador precisa reconhecer que essa é uma abordagem sistemática com passos específicos na análise de dados.(STRAUSS; CORBIN, 2007). Por fim, a *grounde theory* é um método de pesquisa relativamente novo em administração.

Embora a pesquisa tenha documentado os pontos fortes, é importante reconhecer as limitações. Considerei como limitações primeiro usar principalmente entrevistas a partir de 20 indivíduos. Sabe-se que para chegar no atingimento do detalhamento da TFD e sua saturação teórica recomenda-se mais de 20 entrevistas (CRESWELL, 2014).

Segundo, na coleta de dados se teve somente a participação de uma Fintech. Os entrevistados acadêmicos/executivos tinham um bom conhecimento em *Startups* mas não atuavam diretamente em Fintech. Terceiro, a experiência do pesquisador foi construída durante a pesquisa. O pesquisador durante aplicação do método foi assediado pelo sua experiência da trajetória de carreira (profissional e acadêmica), seja pela influência do referencial teórico, pela sua atuação profissional no Cooperativismo ou pela sua experiência em tecnologia e pôr fim a dificuldade de reagendamentos das coletas de dados. Como os entrevistados eram executivos, conseguir uma hora de dedicação do tempo deles para as coletas foi uma tarefa de muitas negociações.

No entanto, as limitações observadas exigem cuidados já anotados por pesquisadores que adoram a TFD. A maneira encontrada para minimizar e reduzir

as limitações foi realizar várias leituras em Dissertações e Teses que utilizaram a TFD.

Por fim, utilizar o método foi um grande desafio para eu como pesquisador “iniciante”. Considerando a falta de experiência com pesquisa, de certa forma, o tempo da análise de dados foi mais alto do que o esperado, em alguns momentos o pesquisador sentiu dificuldade para dar “saltos” conceituais essenciais para a construção da TFD. Talvez, devido ao fato de eu estar “imerso” nos dados essa limitação foi superada. Em parte, pela dedicação de seguir as recomendações da TFD, outra parte pelas definições feitas de forma documentada passo a passo.

5.2 Sugestão de Estudos Futuros

Os resultados dessa pesquisa permitiram a identificação de alguns estudos futuros que poderão fornecer consideráveis contribuições. Logo, dessa forma, identificou-se como trabalhos futuros três itens. O primeiro é a realização de pesquisas tendo como base os temas de Coopetição de cooperativas de crédito com *Startups*. As *Fintechs* são um modelo de *Startup* para colaboração dentro do ecossistema financeiro. Outras *Startups* podem cooperar com as cooperativas de crédito. O segundo é a realização de pesquisas similares a esta, mas com amostragens teóricas de outros países. Acredita-se que o ecossistema financeiro é específico para cada região e ter uma comparação entre diferentes países pode gerar discussões relevantes. Por fim, o terceiro é outros modelos cooperativos que podem utilizar a pesquisa e adaptá-la para colaborar com outros ecossistemas que não o financeiro.

Cabe ressaltar que a teoria substantiva originada nesta pesquisa não busca possibilidade de generalizações nem verdades consideradas como “absolutas”. A produção científica pode ser usada em outros segmentos que possam contribuir com estudos futuros, direcionando os novos esforços de pesquisa. O *framework* teórico demonstrou ser um modelo que ajuda as cooperativas de crédito nas suas evoluções de negócio.

Profissionalmente, a pesquisa permitiu aprofundar o conhecimento acerca do ecossistema financeiro brasileiro, abordando um tema de relevância e aplicabilidade no mercado atual. O contato com as *Fintechs* e *Startups* oportunizou o desafio de utilizar o método da *Grounded Theory*, que é um método complexo e não usual para

aplicação em Administração. O objetivo geral de identificar, por meio da *Grounded Theory*, quais são os fatores necessários para que as cooperativas de crédito possam cooperar com as *Fintechs* foi construído em cada capítulo desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ABRAMOVAY, R. Cooperativismo de crédito: Efeitos contraditórios de uma legislação restritiva. 2004.
- AHUJA, G. The Duality of Collaboration: Inducements and Opportunities in the Formation of Interfirm Linkages. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 317–343, 2000.
- ALSTYNE, M. W. VAN; PARKER, G. G.; CHOUDARY, P. S. Spotlight on how platforms are reshaping Business Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy Scale now trumps differentiation. n. April, p. 2012–2014, 2016.
- ANN PENG, T. J.; YEN, M. H.; BOURNE, M. How rival partners compete based on cooperation? **Long Range Planning**, v. 51, n. 2, p. 351–383, 2018.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Inovações financeiras - Relatório de Estabilidade Financeira**. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/htms/estabilidade/2016_09/refPub.pdf>. Acesso em: 22 jul. 2017.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Cooperativas apostam em experiência de fintechs para ampliar base de cooperados**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/en/#!/c/noticias/125>>. Acesso em: 23 jul. 2017.
- BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, 1991.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. n.1, p. 99–120, 1996.
- BARNEY, J. B. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. **Journal of Management**, v. 27, 2001.
- BENGTSSON, M.; KOCK, S. Industrial Marketing Management Competition — Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 2, p. 180–188, 2014.
- BLEEKE, J.; ERNST, D. The Way to Win in Cross-Border Alliances. **Harvard Business Review**, v. 69, 1991.
- BULGARELLI, W. **Tratado geral de crédito cooperativo**. Instituto ed. São Paulo: Ispenco, 1965.
- CAIRO, R. Co-opetition and Strategic Business Alliances in Telecommunications: The Cases of BT, Deutsch Telekom and Telefonica Espana. **The Business Review**, v. 5, p. 147–154, 2006.
- CAMERER, C. F. NoDoes strategy research need game theory? **Strategic Management Journal**, v. 12, n. n.S2, p. 13, 1991.

CHARMAZ, K. **Constructing Grounded Theory A Practical Guide Through Qualitative Analysis**. [s.l.] SAGE Publications Ltd, 2006.

CHEN, M. J. Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration. **Academy of Management Review**, v. 21, 1996.

CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R. S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. **Industrial and Corporate Change**, v. 11, p. 529–555, 2002.

CHESBROUGH, H. W. r a of Open Innovation. **MIT Sloan Management Review**, p. 35–42, 2003.

CRESWELL, J. W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa**. 3° ed. [s.l.] Penso, 2014.

CUNA. **People Not Profit: The Story of the Credit Union Movement**. [s.l.] Kendall Hunt Pub Co, 1993.

DAIDJ, N.; JUNG, J. Strategies in the Media Industry: Towards the Development of Co-opetition Practices? **Journal of Media Business Studies**, v. 8, p. 4, 2011.

DAS, T. K.; TENG, B. S. A resource-based theory of strategic alliances. **Journal of Management**, v. 26, p. 31–61, 2000.

DHANARAJ, C, P. A. Orchestrating Innovation Networks. **The Academy of Management Review**, v. 31, p. 659–669, 2006.

EMDEN, Z.; CALANTONE, R. J.; DROGE, C. Collaborating for New Product Development: Selecting the Partner with Maximum Potential to Create Value. **The Journal of Product Innovation Management**, v. 23, 2006.

ETGETO, A. A. et al. OS PRINCÍPIOS DO COOPERATIVISMO E AS COOPERATIVAS DE CRÉDITO. **Maringá Management:Revista de Ciências Empresariais**, v. 2, n.1, p. 7-19, jan. /jun. 2005 7, 2005.

FINANCEIRO, P. DO C. **Conheça as maiores instituições financeiras cooperativas do Brasil**. Disponível em: <Conheça as maiores instituições financeiras cooperativas do Brasil>. Acesso em: 23 jul. 2017.

FINNOVATION. **O QUE É FINTECH**. Disponível em: <<http://finnovation.com.br/o-que-e-fintech/>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

FITENCHLAB. **Radar Innovation, Brasil | 2017**. [s.l: s.n.].

GARTNER. Top Strategic Predictions for 2017 and Beyond : Surviving the Storm Winds of Digital Disruption. **Gartner Report**, v. G00315910, n. October 2016, p. 29, 2017a.

GARTNER. Digital Disruption and the New Disruptors: Recognize , Prioritize and Respond. n. Maio, 2017b.

GEPHART JR, R. P. Paradigms and Research Methods. **Academy of Management, Research Methods Division**, v4, p. 8, 2012.

GLASER, G. B. Doing grounded theory: issues and discussions. **Sociology Press**, n. Mill Valley, CA, 1998.

GLASER, G. B.; STRAUSS, A. L. **The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research**. 1. ed. New Brunswick: A Division of Transaction, 2006. v. 36

GNYAWALI, D. R.; PARK, B. (ROBERT). A Multilevel Conceptual Model. **Journal of Small Business Management**, v. 47, n. 3, p. 308–330, 2009.

GOULDING, C. Grounded theory: A practical guide for management, business and market researchers. **Strategies of qualitative inquiry**, p. 197, 2002.

GRANATA, J. et al. How do micro-firms manage competition? A study of the wine sector in France. **International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship**, v. 36, n. 3, p. 331–355, 2018.

HAMEL, G.; DOZ, Y.; PRAHALAD, C. K. Collaborate with Your Competitors—and Win. **Harvard Business Review**, v. 67, n. 1, p. 133–139, 1989.

HART, R. .; S., A. &. **Handbook of game theory with economic applications**. 1st Edn. ed. [s.l.] Elsevier Inc., 1992.

HENRY, M.; BRUCE, A.; JOSEPH, L. **Safári de Estratégia - Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. [s.l.: s.n.].

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Strategic Management: Competitiveness and Globalization**. 7. ed. [s.l.] Thomson Higher Education, 2007.

IKEDA, A. A.; BIANCHI, E. MARIA P. G. Considerações Sobre Usos E Aplicações Da Grounded Theory Em Administração. **Faces R. Adm**, p. 107–122, 2009.

INFOMONEY. **Bancos tradicionais farão transição para o digital no Brasil, diz Moody's**. Disponível em: <<http://www.infomoney.com.br/negocios/inovacao/noticia/6388203/bancos-tradicionais-farao-transicao-para-digital-brasil-diz-moody>>. Acesso em: 23 jul. 2017.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L. . **Network positions and strategic action — an analytical framework**. networks ed. London: Routledge: EDS, 1992.

KOCH, T. Establishing rigour in qualitative research: The decision trail. **Journal of Advanced Nursing**, 1994.

KOSTOVA, T. Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective. **Academy of Management Review**, v. 24, p. 308–324, 1999.

KULTTI, K.; TAKALO, T.; TOIKKA, J. Simultaneous Model of Innovation, Secrecy, and Patent Policy. **American Economic Review**, v. 96, n. 2, p. 82–86, 2006.

LACAM, J. S.; SALVETAT, D. The complexity of co-opetitive networks. **Business Process Management Journal**, v. 23, n. 1, p. 176–195, 2017.

LADO, A. A.; BOYD, N. G.; HANLON, S. C. Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 110–141, 1997.

LADO, A. A.; BOYD, N. G.; WRIGHT, P. A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration. **Journal of Management**, v. 18, p. 77–91, 1992.

LECHNER, C.; DOWLING, M.; WELPE, I. Firm Networks and Firm Development: The Role of the Relational Mix. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 4, p. 514–540, 2006.

LEE, I.; SHIN, Y. J. Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. **Business Horizons**, v. 61, n. 1, p. 35–46, 2018.

LINCOLN, Y.; GUBA, E. G. **Naturalistic Inquiry**. Newbury Pa ed. CA: SAGE Publications, 1985.

LUO, Y. Toward Coopetition within a Multinational Enterprise: A Perspective from Foreign Subsidiaries. **Journal of World Business**, v. 40, n. 1, p. 71–90, 2005.

MISUNAGA, H. Y. Conhecimento em administração: uma teoria substantiva sobre o significado e a importância atribuída ao conhecimento por alunos de Administração. p. 123, 2013.

MOORE, J. F. **The death of competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems**. New York: Harper Paperbacks, 1996.

MORGENSTERN, J. V. N. & O. **Theory of game and economic behavior**. 2nd Edn. ed. Nueva Jersey: [s.n.].

NALEBUFF, B. J.; BRANDENBURGER. **Coopetition**, Harper Collins Business. **Philadelphia, PA**, 1996.

NICOLETTI, B. **The Future of FinTech**. Cham: Springer International Publishing, 2017.

NONAKA, I. The Knowledge Creating Company. **Harvard Business Review**, v. 69, p. p96-104, 1991.

NONAKA, I. et al. Dynamic fractal organizations for promoting knowledge-based transformation - A new paradigm for organizational theory. **European Management Journal**, v. 32, n. 1, p. 137–146, 2014.

NOWELL, L. S. et al. Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. v. 16, p. 1–13, 2017.

PINHEIRO, M. A. H. **Cooperativas de Crédito História da evolução normativa no Brasil**. 6° ed. Brasília: Banco do Brasil, 2008.

PORTER, M. . **Competitive Strategy**. NY: Free Press, 1980.

RITALA, P.; GOLNAM, A.; WEGMANN, A. Industrial Marketing Management Coopetition-based business models: The case of Amazon . com. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 2, p. 236–249, 2014.

RITALA, P.; LAUKKANEN, H. P. What's in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related coopetition. **Technovation**, v. 29, p. 819–828, 2009.

SALKOWITZ, R. *Welcome To the Bottom- Up World*. 2013.

SARKAR, M. B. et al. The Influence of Complementarity, Compatibility, and Relationship Capital on Alliance Performance,. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 29, 2001.

SCHARDONG, A. Cooperativa de crédito: instrumento de organização econômica da sociedade. **Rigel**, 2002.

SISTEMA OCB – CNCOOP, OCB, S. Agenda Institucional do Cooperativismo. p. 91, 2017.

STARTSE. **COMO AS FINTECHS ESTÃO MUDANDO**. São Paulo: [s.n.].

STRAUSS, J.; CORBIN, A. **Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory**. 2nd edn ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Ltd, 1998.

STRAUSS, J.; CORBIN, A. **Basics of Qualitative Research : Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory**. 3° ed. [s.l: s.n.].

TAROZZI, M. **O que é a Grounded Theory: metodologia de pesquisa e de teoria fundamentada nos dados**. Petropolis: Vozes, 2011.




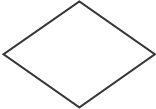
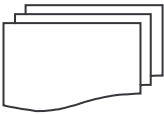
VALOR. **Em ebulição, fintechs chegam a 244 no país**. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/financas/4872598/em-ebulicao-fintechs-chegam-244-no-pais>>. Acesso em: 22 jul. 2017.

VERGARA, S. C. **Método de Pesquisa em Administração**. 4° ed. São Paulo: [s.n.].

WILKINSON, I.; YOUNG, L. On cooperating: Firms, relations and networks. **Journal of Business Research**, v. 55, n. 2, p. 123–132, 2002.

WOCCU. **world council of credit unions 2016 Annu a l Report**. Disponível em: <https://www.woccu.org/documents/Annual_Report_2017>. Acesso em: 7 set. 2017.

**APÊNDICE A – SIMBOLOGIA UTILIZADA NA APLICAÇÃO DA *GROUND*
*THEORY***

SIMBOLOGIA	DESCRIÇÃO DA SIMBOLOGIA
	Representa o início do processo, com a entrada do referencial teórico.
	Utilizado para representar a coleta de dados, através das entrevistas.
	Utilizado para representar a execução das fases de codificação aberta e axial da <i>Grounded Theory</i> .
	Utilizado para indicar um questionamento.
	Utilizado para representar a geração de uma teoria ilustrada numa figura.

APÊNDICE B – GUIA DE ENTREVISTAS

Entrevistado: _____.

Cargo: _____.

Empresa: _____.

Modo Realizado: Presencial ou Skype

Data: __/__/____. Início: ____:____.

INTRODUÇÃO:

- Apresentação
- Objetivos da pesquisa
- Compromisso de confidencialidade
- Autorização para gravação

PERFIL PROFISSIONAL

- Fale sobre sua experiência profissional:
 - Como é sua atuação?
 - Quanto tempo trabalha na cooperativa?
 - Qual sua formação acadêmica?
 - Fale mais sobre o seu contato com inovações tecnológicas.

FATORES RELACIONADOS AO CONHECIMENTO

- **[FAE] – [ALINHAMENTO ESTRATÉGICO]** - Fale um pouco sobre colaboração estratégia.
 - Fale se você acredita que a cooperativa pode **colaborar com uma empresa de fora do sistema**.
 - Qual seria a melhor forma da colaboração ocorrer?
- **[FAE] - [ALINHAMENTO ESTRATÉGICO]** – Continuando sobre Alinhamento Estratégico, fale se você acredita que a cooperativa pode ter ganho de vantagem mútua?
 - Fale um pouco sobre se o **tamanho da empresa** pode afetar a colaboração estratégica.
 - Nesse contexto, fale sobre o que é **criação de valor**.
 - Nesse contexto, fale sobre o que é **captura de valor**.
- **[FAM] - [AUMENTO DE MERCADO]** - Fale um pouco sobre o que seria o ideal de colaboração para Aumento de mercado.
 - Você acredita que a colaboração ajuda a **reduzir os riscos e incertezas**?

- **[FAM] - [AUMENTO DE MERCADO]** - Da mesma forma, fale um pouco sobre seu entendimento sobre o ganho de vantagem competitiva nesse tipo de colaboração.
 - Você acredita que a colaboração ajuda no **aumento de sustentabilidade**?

- **[FAT] - [ALINHAMENTO TECNOLÓGICO]** - Fale um pouco sobre Alinhamento tecnológico.
 - Fala mais se você acredita que o Alinhamento tecnológico ajuda na **colaboração entre empresas**.
 - Você vê que a tecnologia pode te ajudar **a complementar com algum recurso** que hoje você não tem?

- **[FAT] - [ALINHAMENTO TECNOLÓGICO]** – Da mesma forma, fale se a facilidade para **aumento de capacidade tecnológica** ajuda no crescimento da cooperativa.
 - O **tamanho do recurso similar ao seu** ou diferente impacta na colaboração?

INDICAÇÃO

Quem você indicaria de outra cooperativa para eu conversar e que poderia contribuir com minha pesquisa?

Nome: _____.

Cargo: _____.

Cooperativa: _____.

Telefone: _____.

Encerramento e agradecimento.

Término: ____:____.

APÊNDICE C – TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA ENTREVISTA

Prezado (a),

Meu nome é Maicon Scaravonatto e estou realizando uma pesquisa que busca identificar Coopetição entre cooperativas de crédito e *Fintechs*. Hoje, o ecossistema financeiro já compete, o que está faltando é a colaboração entre esses dois fenômenos. Essa pesquisa faz parte de meu projeto de dissertação, o qual está sendo realizado pelo Mestrado de Gestão e Negócio da Unisinos. Tal pesquisa será desenvolvida por meio da metodologia *Grounded Theory* e tem por objetivo construir uma teoria substantiva sobre os fenômenos que estão sendo investigados.

Antes de iniciar esta entrevista, informo que:

- **Sua participação nesta pesquisa é totalmente voluntária;**
- **Você poderá responder somente os questionamentos que considerar adequados;**
- **Devido à característica do método de pesquisa, provavelmente será necessário realizar mais de uma entrevista e participar em uma discussão em grupo, grupo focal que acontecerá com outros entrevistados e será moderado por mim;**
- **O conteúdo dessa entrevista será mantido sobre confidencialidade, estando disponível apenas ao mestrando e ao orientador desta dissertação;**

Não hesite em perguntar qualquer questão a respeito do estudo antes de iniciar a participação na entrevista. Para efeitos de capturar melhor as informações, é solicitado uma autorização para a gravação da entrevista. Não há nenhum risco associado a esse estudo. As informações fornecidas serão tratadas de forma **sigilosa** e não serão usadas para nenhum outro propósito que não seja o da pesquisa.

Se você está de acordo com os itens, favor responder o e-mail com o “de acordo”. Caso deseje receber uma cópia do trabalho final, basta responder o e-mail solicitando o envio.

Agradeço sua participação e peço que informe um dia e horário para fazermos a entrevista.

Muito obrigado,

Maicon Scaravonatto

Email: maic****@gmail.com

Telefone: (051) 9****-**63.

APÊNDICE D – CODIFICAÇÃO ABERTA

Fatores	Codificação Aberta
[FAM]	1) Inovação constante 2) Aumentar a qualidade de inovação 3) Crescer para gerar viabilidade 4) Apostar nas tendências futuras 5) Inovação aberta 6) Integração com todo ecossistema 7) Agregar com soluções simples 8) Agilidade para novos produtos 9) Utilizar tecnologias que estão prontas 10) Parcerias com contratos de curto prazo 11) Parceria gerando simplicidade ao mercado 12) Buscar melhor experiência do usuário 13) Aumentar a experiência do usuário 14) Nova fatia de mercado 15) Agregar valor e aumentar escala 16) Prospecção de mercado 17) Lançar novos produtos 18) Criar novas plataformas e novos canais 19) Gerar novas oportunidade que hoje não tem na cooperativa 20) Falta de necessidade de um produto 21) Experimentar mais novos produtos 22) Aumento de confiança no mercado 23) Avaliar se a empresa parceira pode cumprir com o acordado 24) Ter ganhos em ambos os lados 25) Somar resultados para ganhar juntos 26) Parceria ganha-ganha 27) Atestado do parceiro frente ao mercado 28) Ter critérios de mitigação de riscos 29) Avaliar os pilares de sustentabilidade econômica 30) Referência do parceiro 31) Agregar mais segurança 32) Avaliar os direcionadores do mercado financeiro

<p>[FAE]</p>	<p>33) Aumento de identidade 34) Ganha-ganha 35) Transparência dentro da estratégia 36) Alinhamento de propósito 37) Ter propósitos comuns 38) Parceria pensando a longo prazo 39) Conciliar o olhar do presente com o futuro 40) Parceria de desinteresse 41) Colaboração orientada para o mercado 42) Aumento de sustentabilidade em um viés social 43) Ajudar a sociedade 44) Parceria para satisfazer as pessoas 45) Maior segurança e tranquilidade para o associado 46) Foco no associado, para atração e desenvolvimento 47) Entrega de valor para o associado e a comunidade 48) Envolvimento e proximidade com as comunidades locais 49) Aumentar a credibilidade da empresa 50) Criar valor e se apropriar do valor 51) Coopetição em cadeia de valor 52) Diferenciação de valor nas variedades de produtos 53) Atender a especificidade estratégica de cada cooperativa, focando nas pessoas 54) Alinhamento entre os executivos das organizações 55) Coopetição deliberada 56) Criação de novas capacidades de negócio 57) Velocidade de inovação de novos negócios 58) Acrescentar produtos em um nicho específico de mercado 59) Ajudar a empresa a ter velocidade na entrega de valor de negócio</p>
<p>[FAT]</p>	<p>60) Competitividade tecnológica 61) Integração com todo ecossistema 62) Utilizar componentes prontos 63) Não usar padrões fechados 64) Usar recursos tecnológicos padrão de mercado 65) Crescer para gerar viabilidade 66) Excelência operacional</p>

- 67) Complementaridade de recursos
- 68) Agilidade na entrega de soluções tecnológicas
- 69) Equilibrar os objetivos de hoje com o amanhã
- 70) Utilizar a tecnologia como um apoio para experimentação de negócios
- 71) Utilizar um recurso diferencial
- 72) Simplificar e facilitar as integrações do ecossistema
- 73) Mapear e descrever as propriedades e vantagens de cada tecnologia, deixando claro quais suas capacidades
- 74) Criar um planejamento estratégico tecnológico
- 75) Construir *roadmap* do uso de tecnologias
- 76) Manter atualizado com novas tecnologias
- 77) Ter a possibilidade de criar tecnologia complementar para as cooperativas
- 78) Novas capacidades tecnológicas
- 79) Escalar tecnologias de forma rápida
- 80) Usar aplicações modernas
- 81) Aumentar o leque de tecnologias para soluções de dores específicas
- 82) Gerar ganhos de escala
- 83) Ter uma visão integrada de tecnologias
- 84) Utilizar tecnologias disruptivas

APÊNDICE E – CODIFICAÇÃO AXIAL

Fatores	Propriedade	Conceito	Codificação Aberta
FAE	a) Proposito e identidade	Transparência e clareza dentro da estratégia. É preciso saber quais são as demandas e qual o papel de cada parte, buscando a identidade única dentro da colaboração.	1) Alinhamento de propósito 2) Ter propósitos comuns 3) Aumento de identidade 4) Transparência dentro da estratégia 5) Parceria de desinteresse
	b) Ganhos relacionais	Se não há ganhos relacionais , será muito difícil ter uma colaboração de ganha-ganha verdadeira. Os objetivos precisam ser comuns, pois não dará certo se um lado pensar em colaboração e, a outra parte, só pensar em ganhos financeiros.	6) Coopetição deliberada 7) Ganha-ganha
	c) Crescimento pensando no futuro	Crescimento pensando no futuro , fazendo colaboração estratégica para aumentar a credibilidade da empresa orientada para o mercado.	8) Parceria pensando a longo prazo 9) Conciliar o olhar do presente com o futuro 10) Colaboração orientada para o mercado 11) Aumentar a credibilidade da empresa
	d) Cooperativismo	Cooperativismo com colaboração estratégica e entrega de valor para o associado, mantendo o envolvimento com as comunidades locais.	12) Aumento de sustentabilidade num viés social 13) Ajudar a sociedade 14) Maior segurança e tranquilidade para o associado 15) Foco no associado, para atração e desenvolvimento 16) Entrega de valor para o associado e a comunidade 17) Envolvimento e proximidade com as comunidades locais

	e) Coopetição em cadeia de valor	Coopetição em cadeia de valor , ajudando a cooperativa a ter velocidade na entrega de valor para seu cliente	18) Ajudar a empresa a ter velocidade na entrega de valor de negócio 19) Criar valor e se apropriar do valor 20) Coopetição em cadeia de valor 21) Diferenciação de valor nas variedades de produto
	f) Velocidade na criação de novos produtos	Agilidade e velocidade na criação de novos produtos com objetivo de acelerar novos negócios.	22) Criação de novas capacidades de negócio 23) Velocidade de inovação de novos negócios 24) Acrescentar produtos em um nicho específico de mercado
	g) Comunicação e liderança	Ter lideranças estratégicas para ajudar na comunicação e alinhamentos nas camadas estratégica, tática e operacional	25) Atender a especificidade estratégica de cada cooperativa, focando nas pessoas 26) Alinhamento entre os executivos das organizações 27) Parceria para satisfazer as pessoas
FAM	h) Open Innovation	Aumentar a qualidade de inovação, tornando-a aberta e colaborativa através de Open Innovation e redes de inovação.	28) Inovação constante 29) Aumentar a qualidade de inovação 30) Crescer para gerar viabilidade 31) Apostar nas tendências futuras 32) Inovação aberta
	i) Uso de tecnologias padrões	Utilizar tecnologias padrões para acelerar o lançamento e/ou novas funcionalidades de produtos.	33) Integração com todo o ecossistema 34) Agregar com soluções simples 35) Agilidade para novos produtos 36) Utilizar tecnologias que estão prontas
	j) Mercado específico	Conhecer as alternativas de mercado e saber em qual mercado específico deve-se fazer a colaboração, sempre com contratos de curto prazo.	37) Parcerias com contratos de curto prazo 38) Parceria gerando simplicidade ao mercado 39) Avaliar os direcionadores do mercado financeiro

	k) Experiência do usuário	Aumentar a experiência do usuário	40) Buscar melhor experiência do usuário 41) Aumentar a experiência do usuário
	l) Agilidade para novos produtos	Agilidade na criação de novos produtos , experimentando e lançando mais rápido o produto no mercado.	42) Lançar novos produtos 43) Falta de necessidade de um produto 44) Experimentar mais novos produtos
	m) Novos mercados	Atuar em Novos mercados , gerando novas oportunidades para aumentar a capacidade de competir.	45) Nova fatia de mercado 46) Agregar valor e aumentar escala 47) Prospecção de mercado 48) Criar novas plataformas e novos canais 49) Gerar novas oportunidade que hoje não tem na cooperativa
	n) Colaboração ganha-ganha	Somar os resultados da colaboração para que ambos ganhem juntos.	50) Ter ganhos de ambos os lados 51) Somar os resultados para ganhar juntos 52) Parceria ganha-ganha
	o) Confiança frente ao mercado	Filtrar e classificar a colaboração com o objetivo de reduzir possíveis riscos e incertezas oportunistas, aumentando a confiança frente ao mercado .	53) Aumento de confiança no mercado 54) Avaliar se a empresa parceira pode cumprir com o acordado 55) Atestado do parceiro frente ao mercado 56) Ter critérios de mitigação de riscos 57) Avaliar os pilares de sustentabilidade econômica 58) Referência do parceiro 59) Agregar mais segurança

FAT	p) Integração dentro do ecossistema	Utilizar componentes prontos, facilitando as integrações de tecnologias dentro do ecossistema.	60) Integração com todo o ecossistema 61) Utilizar componentes prontos 62) Não usar padrões fechados 63) Usar recursos tecnológicos padrão de mercado 64) Simplificar e facilitar as integrações do ecossistema
	q) Tecnologias inovadoras	Usar tecnologias inovadoras , buscando sempre estar atualizado com as tendências de mercado.	65) Competitividade tecnológica 66) Usar aplicações modernas 67) Manter-se atualizado com novas tecnologias 68) Utilizar tecnologias disruptivas
	r) Complementaridade de recursos	Aumentar capacidade tecnológica com recursos únicos e complementares à necessidade da cooperativa, de forma rápida e exponencial, atendendo de forma mais fácil às dores específicas.	69) Complementaridade de recursos 70) Utilizar um recurso diferencial 71) Novas capacidades tecnológicas 72) Escalar tecnologias de forma rápida 73) Aumentar o leque de tecnologias para soluções de dores específicas 74) Ter a possibilidade de criar tecnologia complementar para as cooperativas
	s) Agilidade na experimentação do negócio	Novos produtos com tecnologias de fácil experimentação do negócio , ganhando agilidade e velocidade.	75) Agilidade na entrega de soluções tecnológica 76) Utilizar a tecnologia como um apoio para experimentação de negócios
	t) Ganhos de escala tecnológica	Ter ganhos de escala tecnológica , mantendo a excelência operacional e equilibrando o hoje com o amanhã.	77) Crescer para gerar viabilidade 78) Gerar ganhos de escala 79) Excelência operacional 80) Equilibrar os objetivos de hoje com o amanhã

	u) Roadmap tecnológico	Estabelecer roadmap tecnológico com o objetivo de perceber a relação entre tecnologias, produtos e mercados, definindo usar somente a tecnologia que precisa.	81) Construir <i>roadmap</i> do uso de tecnologias 82) Ter uma visão integrada de tecnologias 83) Criar um planejamento estratégico tecnológico 84) Mapear e descrever as propriedades e vantagens de cada tecnologia, deixando claro quais suas capacidades
--	-------------------------------	--	---