

COCRIAÇÃO DE VALOR POR MEIO DA ESTRATÉGIA DE COOPERAÇÃO, COLABORAÇÃO E COOPETIÇÃO EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO

*VALUE CO-CREATION THROUGH COOPERATION, COLLABORATION AND
COOPETITION STRATEGIES IN CREDIT COOPERATIVES*

FÁTIMA GILVANDRA RODRIGUES
UNISC - UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL

PIETRO CUNHA DOLCI
UNISC - UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL

FLÁVIO RÉGIO BRAMBILLA
UNISC - UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL

Nota de esclarecimento:

O X SINGEP e a 10ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias 26, 27 e 28 de outubro de 2022.

ANOS
SINGEP

COCRIAÇÃO DE VALOR POR MEIO DA ESTRATÉGIA DE COOPERAÇÃO, COLABORAÇÃO E COOPETIÇÃO EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Objetivo do estudo

Compreender como as cooperativas de crédito financeiras, através de seus gestores e colaboradores, envolvem seus cooperados no processo de cocriação de valor através de ações de colaboração, competição e coopetição.

Relevância/originalidade

Cocriação de valor, colaboração, competição e coopetição estão presentes na gestão das cooperativas. Ainda assim, é necessária atenção, devido a expansão das cooperativas de crédito financeiro no país, o que requer vigilância ao foco na humanização do serviço.

Metodologia/abordagem

A pesquisa teve duas fases. Na qualitativa foram entrevistados oito gestores e colaboradores das cooperativas de crédito financeiro Sicoob, Sicredi e Unicred. Na etapa quantitativa foi feito levantamento via Google Forms com sócios e não sócios de cooperativas de crédito.

Principais resultados

Os resultados da análise dos dados indicam que os propósitos das cooperativas que embasam as suas ações estão diretamente ligados aos constructos de cocriação de valor, cooperação, colaboração e coopetição.

Contribuições teóricas/metodológicas

É necessário engajamento para o desenvolvimento da instituição cooperativa financeira ser positivo para ambas as partes, pois como sócios do negócio, é fundamental o envolvimento espontâneo, transparente, estratégico e colaborativo.

Contribuições sociais/para a gestão

Observa-se que gerar valor para os cooperados é a forma de manter a essência do cooperativismo, trazendo resultados favoráveis para todos os envolvidos no processo. Essa estrutura favorece e também é favorecida pela cocriação de valor.

Palavras-chave: Cocriação de Valor, Colaboração, Cooperação, Coopetição, Cooperativismo

VALUE CO-CREATION THROUGH COOPERATION, COLLABORATION AND COOPETITION STRATEGIES IN CREDIT COOPERATIVES

Study purpose

Understand how financial credit cooperatives, through their managers and employees, involve their members in the process of value co-creation through actions related to collaboration, competition and coopetition.

Relevance / originality

Value co-creation, collaboration, competition and coopetition are present in the management of cooperatives. Even so, attention is needed, due to the expansion of financial credit cooperatives in the country (Brazil), which requires vigilance to focus on service humanization.

Methodology / approach

The research had two phases. In the qualitative, eight managers and employees of the financial credit unions Sicoob, Sicredi and Unicred were interviewed. In the quantitative stage, a survey was carried out by Google Forms with members and non-members of credit cooperatives.

Main results

The results of data analysis indicate that the purposes of the cooperatives that underlie their actions are directly linked to the constructs of value co-creation, cooperation, collaboration and coopetition.

Theoretical / methodological contributions

Engagement is necessary for the development of the financial cooperative institution to be positive for both parties, because as business partners, spontaneous, transparent, strategic and collaborative involvement is essential.

Social / management contributions

It is observed that generating value for the cooperative members is the way to maintain the essence of cooperativism, bringing favorable results for all those involved in the process. This structure favors and is also favored by value co-creation.

Keywords: Value Co-creation, Collaboration, Cooperation, Coopetition, Cooperativism

1 Introdução

A cocriação de valor é uma forma de gerar valor em conjunto, através da experiência e interação entre os atores envolvidos no processo da organização. Ela pode ser uma ligação entre a cooperação (pessoas com os mesmos objetivos); colaboração (informações compartilhadas); competição (conquista de novos mercados) e coopetição (competir e cooperar de forma simultânea em prol do mesmo propósito). A interação entre estes conceitos, tendo como base a cocriação de valor, poderá definir um conjunto de novas ações, geração de novas ideias, compartilhamento de conhecimentos e uma interação mais eficaz e eficiente nos processos. Para os autores Galvagno e Dali (2014), Lusch e Vargo (2006), e Gronröos (2017), a cocriação de valor é uma forma do cliente participar do processo colaborativo de criação, gerando, desta forma, valor, experiência e aumentando a vantagem competitiva da organização.

Devido ao crescimento significativo das cooperativas de crédito em termos de resultados financeiros e expansão, mesmo diante da crise econômica decorrente da pandemia do COVID-19, é cabível uma análise da relação cooperado x cooperativa, tendo como foco a percepção de valor de ambos, já que a cooperativa de crédito deve estar conectada ao seu cooperado de uma forma diferenciada em relação a um banco comercial. A interação e o envolvimento do cooperado nos processos cooperativos é uma forma de buscar forças e criar vantagem competitiva no mercado frente às demais instituições financeiras. Essa junção possibilita gerar novos benefícios, reduzir gastos, dividir incertezas e, com isso, desenvolver novas oportunidades de negócios e uma satisfação do cliente. A relação entre a cooperativa e seus cooperados vai além de transações financeiras, pois, ao optar em ser um cooperado, este torna-se sócio da instituição, tendo a possibilidade de participar da distribuição dos lucros e decidir por meio de voto assuntos de interesse da sociedade. O objetivo do presente estudo é analisar a percepção dos gestores e dos cooperados em relação ao processo de cocriação de valor perante cooperação, colaboração e coopetição no contexto das cooperativas de crédito financeiro.

2 Referencial Teórico

2.1 Cocriação de Valor

A cocriação de valor (*value co-creation*) é um termo utilizado para um processo que tem como objetivo principal definir uma forma de levar um produto e/ou serviço ao mercado, ou seja, um processo interativo com o intuito de melhorar os resultados de valor do cliente (GRÖNROOS, 2011; 2017). Luotola *et al.* (2017) argumentam que um processo de cocriação de valor pode ser realizado principalmente para enfrentar situações adversas, complexas e incertas, sendo considerado uma solução alternativa para a resolução de situações complexas. Esse processo de inovação realizado durante a cocriação é uma importante fonte de vantagem competitiva para a empresa, ou seja, pode ser considerada como um novo modelo de negócio (MAHR; LIEVENS; BLAZZEVIC, 2014).

Para Vargo e Lusch (2016), a Lógica Dominante do Serviço (LDS), que é considerado um dos elementos fundamentais aos processos de cocriação de valor, fornece uma estrutura apropriada de como o valor é criado. A LDS observa que o valor é sempre cocriado entre múltiplos atores do ambiente de negócio, ou seja, geralmente é determinado pelo beneficiário por meio do valor de uso percebido (clientes, fornecedores, produtos e/ou serviços). Entretanto, é uma forma de consolidar valor através dos relacionamentos e da satisfação do cliente (WILLIAMS; NAUMANN, 2011). Além disso, a partir de todos os pontos de interação entre a empresa e o consumidor, podem-se gerar oportunidades, tanto para a criação como para a extração de valor. Essa interação cria uma ligação entre os atores melhorando a funcionalidade

dos resultados de valor (SMYTH, 2015). Outra abordagem neste sentido é o aumento da concorrência e o aumento das necessidades dos clientes que podem ser administradas por parcerias entre empresas. Quando uma única empresa não consegue fornecer a solução de um problema, os atores podem integrar e aplicar recursos complementares por meio da cocriação de valor (HAKANEN, 2014). Segundo Fuentes e Smyth (2016), estes recursos podem gerar uma série de resultados de valor à longo prazo, como resultados de valor operacional, experiencial e social.

O modo como as interações acontecem é que definirão as experiências geradas a partir da criação de valor, ou seja, a partir da forma em que o indivíduo utiliza e observa as suas experiências dentro do processo é que poderá direcionar as ações estratégicas da organização. É importante destacar que a cocriação de valor se consolida nas experiências advindas dos processos de interação (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2003). Conforme Grönroos (2017), a interação entre os atores pode ser considerada uma variante de análise para explorar a cocriação de resultados de valor e garantir gestão eficaz de entrega de resultados ao cliente a longo prazo, já que este cliente faz parte do processo de criação dos resultados de valor para a empresa.

2.2 Processo de Cocriação de Valor

As organizações passaram, com o tempo, a focar mais nos resultados obtidos através das trocas (valor) do que nos resultados operacionais e financeiros propriamente dito. O mercado passou a vincular o processo de criação de valor através do conhecimento e do diálogo entre todos, consumidores, empresa, fornecedores, comunidades (SILVA; VILLAN, 2018). Este processo de criação de valor acontece em nível de rede, já que o resultado do valor é determinado em nível individual, pois, apesar do envolvimento de diferentes atores, existem diversos níveis de integração entre eles. Gummerus (2013) afirma que todos os envolvidos determinam resultados, porém, como o valor é subjetivo, convém focar o processo e a determinação do resultado percebido em relação ao valor em alguma pessoa específica, que pode ser tanto uma empresa como o próprio cliente.

Estes processos de cocriação de valor entre os atores permitem uma condição maior de assertividade na percepção do valor, aumentando, desta forma, o desempenho das organizações (MOORMAN; DAY, 2016). Os clientes passam a ser um recurso em vez de simplesmente uma fonte de informações, e as empresas passam a ser integradoras de recursos (GALVAGNO; DALLI, 2014). Para Edvardsson *et al.* (2012), no processo de criação de valor há um desfoque do produto e/ou serviço, visto que o cliente é envolvido para avaliar o valor embasado em sua experiência. A criação de valor que é obtida pelo relato da experiência do cliente é agregada à criação de valor do produto e/ou serviço da empresa. Esta interação do valor do cliente com o valor da empresa proporciona a cocriação de valor.

2.3 Colaboração e Cooperação

Apesar de serem muitas vezes usadas com o mesmo sentido, a colaboração e cooperação possuem conceitos distintos. No mundo corporativo, as duas podem ser utilizadas de forma complementar, pois uma está ligada ao comportamento humano e a outra ao ambiente. Aplicadas em conjunto, é possível transformar a empresa em uma organização mais competitiva. O grande diferencial entre poder unir as duas formas é que, na cooperação, se aproveita o que cada parceiro tem de melhor, de maneira complementar, mas sempre garantindo a independência de cada membro, e isso se dá a partir da colaboração de todos os envolvidos no processo. Sendo assim, a colaboração bem-sucedida pode evoluir para a cooperação (SILVA, 2007; 2016).

A partir da colaboração é possível desenvolver novas ideias através de atores com diferentes perspectivas e opiniões, e a cooperação envolve essas informações e conhecimentos relevantes a partir dos envolvidos no processo. A cooperação visa sinergias e evita sobreposições, e a colaboração visa encontrar soluções para problemas comuns compartilhados (SORENSEN; TORFING, 2013). Administrar essas diferenças entre os atores é uma forma de agregar valor aos processos. As soluções compartilhadas abrem espaço para os processos de criatividade e inovação, criando experiência para todos os envolvidos. Neste contexto, ter uma liderança efetiva é fundamental para permitir e direcionar os processos cocriados (TORFING; KRONGH, 2013; BERTOSSO; EBERT; LAIMER, 2017; AGUIAR et al. 2008). Isto é, é necessário manter um ambiente ao mesmo tempo competitivo, mas sem perder a essência da colaboração e da cooperação, permitindo, desta forma, atingir os objetivos pretendidos.

Essa relação entre os dois conceitos fica evidente no ambiente do cooperativismo, pois alguns de seus valores e propósitos se baseiam em ajuda mútua, compartilhamento de ideias e ganho comum a todos. A cooperação não se sustenta com relações desiguais: todos ganham juntos, ou todos perdem juntos. Ou seja, é fundamental que a organização tenha objetivos claros definidos e maneiras de alcançá-los com eficácia (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016). O desafio é balancear as competências, a fim de alcançar um equilíbrio entre competitividade, colaboração e cooperação. É possível, deste modo, compartilhar recursos e trocar experiências (LUCESI *et al.*, 2014).

2.4 Coopetição

Coopetição é o termo gerado pela união das palavras “cooperação” e “competição”. Embora o desenvolvimento de Coopetição esteja associado a vários autores, Yami *et al.* (2010) afirmam que o seu uso convencional surge em 1995 com Adam Brandenburger e Barry Nalebuff, sendo usado como uma nova estratégia competitiva no mundo dos negócios. Eles defendem que, quando duas ou mais empresas concorrentes cooperam para criar negócios maiores, elas simultaneamente competem por maiores espaços no mercado (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996). De acordo com Cairo (2006, p. 50), Coopetição trata-se de uma “situação em que, simultaneamente, as empresas cooperam e competem, com o objetivo de criarem e capturarem valor para os seus clientes”, ou seja, um amplia o valor existente ou cria novo valor, e o outro se refere à divisão de valor que já existe. Porém, é fundamental observar que, quando aumenta o potencial de performance de seus grupos através da coopetição, pode-se estar criando tensões, tanto positiva como negativa, dentro da organização.

Como o princípio da coopetição é competir e cooperar, as empresas acabam compartilhando suas experiências, habilidades e novos aprendizados, o que pode ser arriscado para quem está envolvido neste processo, pois se não for bem administrado, um dos coopetidores poderá criar melhores vantagens competitivas em cima do conhecimento do seu concorrente (SANOU; LE ROY; GNYAWALI, 2015).

2.5 Cooperativas de Crédito Financeiro

Diferente de outras instituições financeiras, as Cooperativas de Crédito têm como valores, propósitos e missão a responsabilidade de fomentar a gestão humanizada para seus cooperados, ou seja, igualdade, solidariedade e transparência é o que norteia seus princípios. Estes princípios são os que mantêm a essência do cooperativismo (DEWANGAN; DIXIT, 2018).

As cooperativas são empresas centradas nas pessoas e pertencem aos seus membros, que são sócios do negócio. As pessoas se unem à cooperativa de forma democrática e igualitária baseadas em valores, e seu objetivo não é somente criar riqueza, mas atuar de forma conjunta

para construir um mundo melhor através da cooperação (Aliança Cooperativa Internacional). A Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2002, <https://www.ilo.org>) define cooperativa como “associação autônoma de pessoas que se unem voluntariamente para atender as suas necessidades e aspirações comuns, econômicas, sociais e culturais, por meio de empreendimento de propriedade comum e de gestão democrática”.

Dentro das definições citadas acima, nota-se uma grande preocupação das cooperativas sobre manter valores e ideias humanitárias nos processos. O sistema cooperativo pode ser considerado o único movimento socioeconômico do mundo que se desenvolve na mesma doutrina filosófica, e isso acontece desde o seu surgimento na primeira metade do século XIX, em Rochdale, na Inglaterra (MEINEN, 2021). A cocriação de valor assume um papel estratégico neste contexto porque, de alguma forma, cria valor e proporciona experiência conjunta entre cooperativa e cooperado.

3 Método de Pesquisa

Ao que se refere a caracterização metodológica de investigação deste estudo, a classificação utilizada na pesquisa é de natureza exploratória, por ser considerada a mais apropriada dentro do contexto da investigação do tema proposto no trabalho. Este tipo de pesquisa contempla uma metodologia de investigação que enfatiza a descrição, a indução, a teoria fundamentada e as percepções pessoais (BOGDAN; BIKLEN, 1994). Quanto à abordagem, é qualitativa, recomendada para interpretar desempenho de fenômenos realísticos, vivenciais, históricos, sociais ou grupais. Tal interpretação é dada através da interação entre a observação e a formulação do conceito, entre o desenvolvimento teórico e a pesquisa empírica, entre a explicação e a percepção (BULMER, 1977; GIBBS, 2008; FLICK, 2009).

O método de estudo utilizado como forma de pesquisa é o estudo de caso único. Justifica-se a utilização de um caso único quando o caso estudado é único ou extremo, como por exemplo, uma empresa que apresenta característica peculiar referente à solução de seus conflitos de trabalho ou tem problemas administrativos peculiares (GIL, 2002). Todavia, se considera uma forma de investigação sobre um fenômeno dentro do contexto da vida real (YIN, 2005).

O estudo de caso adotado é único, mas integrado a mais de uma unidade de análise Yin (2005). Essas unidades são representadas pelas cooperativas de crédito financeiro singulares Sicoob, Sicredi e Unicred, localizadas na cidade de Cachoeira do Sul, RS, Brasil. De acordo com Stake (2000), o estudo de caso em questão pode ser classificado como intrínseco, pois busca uma melhor compreensão de um caso apenas pelo interesse despertado por um caso particular, ou seja, constitui o próprio objeto de pesquisa.

Antecedendo a aplicação dos questionários aos gestores e cooperados, foram realizados pré-testes com um gestor de cada cooperativa envolvida no estudo e três cooperados representando a população de interesse para verificar a adequação, nível e clareza das perguntas, e se o modelo proposto era viável e eficiente para o objetivo que se propunha. O roteiro também foi avaliado e validado por docentes e pesquisadores da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC) com o intuito de trazer dados e informações que viessem a ser relevantes para o caso proposto. O roteiro elaborado para a entrevista da pesquisa foi baseado na fundamentação teórica, de acordo com o objetivo proposto, visando coletar as percepções dos entrevistados que desempenham papéis importantes no ambiente da instituição. Na etapa quantitativa foram encaminhados aproximadamente 500 questionários ao todo, com retorno de 150 formulários válidos.

A segunda parte da pesquisa foi realizada com oito gestores/colaboradores das cooperativas de crédito financeiro, sendo quatro no Sicoob, dois na Sicredi e dois na Unicred, através de entrevista presencial, agendadas previamente e com roteiro semiestruturado. Ao

todo, foram 32 horas de entrevistas, divididos em turnos, conforme a disponibilidade dos entrevistados. A participação em ambas as etapas foi voluntária e anônima. Para análise dos dados foi efetuada a triangulação de dados. Yin (2005, p. 33) define este tipo de pesquisa como uma investigação que “baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo”.

4 Resultados

4.1 Análise dos Resultados

A partir do levantamento de dados e com o objetivo de identificar se as cooperativas e os cooperados percebem da mesma forma os processos de cocriação de valor em relação às ações estratégicas de cooperação, colaboração e coopetição, são apresentados os resultados das entrevistas e dos questionários aplicados. As cooperativas envolvidas na pesquisa serão nomeadas de A, B e C, para preservar a identidade e privacidade da instituição e do profissional.

As primeiras três questões foram direcionadas somente para os cooperados, com a finalidade de identificar algumas questões pontuais. No quesito perfil demográfico, foi dado ênfase somente à faixa etária, pois considera-se importante este aspecto no momento de relacionar os comentários e as opiniões. A segunda pergunta está relacionada a qual das três cooperativas de crédito financeiro o respondente está vinculado, ou se não tem vínculo com nenhum tipo de cooperativa. E a terceira pergunta questiona se, além de fazer parte de uma cooperativa, o respondente tem vínculo com outra instituição financeira.

A concentração maior dos cooperados entrevistados encontram-se na faixa etária entre 31 a 60 anos de idade, como era de se esperar, por se tratar de produtos financeiros. Conforme a OCB (Organização das Cooperativas Brasileiras), os jovens entre 18 e 30 anos correspondem somente a 2,83% do total de cooperados, ou seja, ainda são a minoria neste ramo. Como na cidade existem quatro cooperativas de crédito, apareceu como resposta, além das três citadas, a cooperativa de crédito financeiro Cresol. As respostas estão dentro do que se esperava, pois o Sicoob está na cidade há dois anos, e a Sicredi é a maior em termos de cooperados. Existe uma boa parcela que ainda não faz parte de uma cooperativa de crédito financeiro.

Os bancos tradicionais na cidade pesquisada ainda detêm uma boa parcela da população, apesar dos estudos mostrarem um crescimento significativo na carteira de crédito das cooperativas financeiras. As instituições como Nubank e Fintechs não apresentaram um número expressivo se comparadas com instituições como Banco do Brasil, Banrisul e Caixa Econômica Federal, que foram as mais citadas. A partir dos próximos tópicos foi realizada a análise e interpretação dos resultados obtidos nas entrevistas e relacionados aos conceitos definidos no decorrer do trabalho. Ao longo da análise sempre se estará se referindo às três cooperativas e aos cooperados que foram o objeto de estudo.

4.2 Ações Percebidas de Cocriação, Colaboração, Cooperação e Coopetição

As cooperativas de crédito financeiro oferecem uma linha completa de produtos e serviços de natureza bancária, condições competitivas, sendo que os seus usuários também são sócios da instituição. Embora todas tenham os mesmos propósitos, valores, adesão livre e procuram oferecer experiência aos seus cooperados, elas possuem algumas características significativas como, por exemplo, a cota capital, que está ligada diretamente ao público-alvo. Este valor pode variar de R\$ 20,00 a R\$10.000,00. Neste tópico será dado ênfase às questões relacionadas a cocriação de valor, colaboração, cooperação e coopetição.

A primeira questão para os gestores é sobre como impulsionar o crescimento de seus cooperados, já que, diferente das instituições financeiras tradicionais, que estão mais voltadas para obter resultados financeiros, as cooperativas adotam uma estrutura voltada para criar valor social, tendo, de um lado, objetivos econômicos, e de outro, finalidades sociais.

[...] nosso primeiro objetivo é fazer com que o cooperado entenda a cooperativa e a cooperativa entenda os seus desejos e necessidades. [...] mesmo o social sendo o forte das cooperativas, o econômico vem em primeiro lugar. Sem o econômico sustentável, o social não se sustenta, pois ele não gera o econômico. (Cooperativa A).

[...] compromisso com o cooperado através da transparência. (Cooperativa B).

[...] relações sustentáveis, fazendo uso das tecnologias, das transações digitais, somando sempre aos princípios do cooperativismo. (Cooperativa C).

Diante deste cenário, 75% dos cooperados acreditam que a cooperativa está preocupada com o seu crescimento, oferecendo produtos e/ou serviços que agreguem ao seu desenvolvimento econômico e social. De acordo com a percepção dos gestores, o crescimento só vai acontecer no momento em que o cooperado entender o real sentido de fazer parte de uma cooperativa, pois o crescimento da cooperativa também depende dele, das suas aplicações e investimentos. A grande maioria dos usuários procura a cooperativa em busca de um “banco”, e a parceria e o envolvimento vai acontecendo aos poucos. Este vínculo em desenvolvimento é progressivo, se dá a partir da melhoria contínua dos resultados econômicos, da prestação de serviços, da performance e da visão sobre a cooperativa, tendo como principal foco o econômico, e depois o social.

É fundamental que as instituições possam ser colaboradoras no processo de cocriação de valor, aumentando os resultados dos cooperados através do seu desenvolvimento colaborativo (WETTER-EDMANN, 2014; KOSKELA-HUOTARI & VARGO, 2018). Uma forma da cocriação de valor ocorrer é de oferecer o serviço de forma humanizada, ou seja, trazer experiências únicas ao cliente. Quando questionados sobre esta interação, os gestores/colaboradores evidenciaram as seguintes situações:

[...] promover o desenvolvimento econômico e social dos cooperados, através de soluções e experiências inovadoras por meio da cooperação. [...] envolvê-los no processo de formar que possam usufruir das melhores experiências financeiras, porém nem todos os cooperados, ao chegarem na agência, estão dispostos a cocriar valor, e sim estão à procura somente de um “banco” que possa suprir suas necessidades naquele momento. [...] é fundamental criar valor com o cooperado, mas também é necessário olhar o colaborador. Às vezes, a exigência (metas) não deixa que isso aconteça de uma forma natural. (Cooperativa A).

[...] valorizar as relações oferecendo soluções financeiras para contribuir na melhoria da qualidade de vida, tanto dos associados como da comunidade. [...] fazê-lo sentir parte do processo desde o primeiro momento que entra na agência pela primeira vez. [...] criar a experiência de sentir-se dono do negócio e que, a partir daquele momento, todo o seu envolvimento é fundamental para o crescimento de ambas as partes. (Cooperativa B).

[...] oferecer um atendimento qualificado, individualizado e personalizado. [...] disponibilizar assessoria financeira, onde juntos possamos construir um processo positivo que faça diferença na sua vida. (Cooperativa C).

Todavia, mesmo sendo está a vontade do colaborador, nem sempre o cooperado se sente parte deste processo, pois enxergam a cooperativa como um banco comercial e não uma instituição cooperativa financeira. Para os cooperados, encontrar um atendimento personalizado (77%), menores taxas (58,1%) e ambiente confortável (61,8%) são diferenciais na hora de optar em fazer parte de uma instituição financeira cooperativa.

De acordo com a cooperativa A, isso não é um fato, apesar de ser considerado importante falar sobre a gestão da cooperativa para o novo membro. Todas as informações necessárias são encontradas nos canais digitais disponibilizados, mas nem sempre essas informações são abordadas e informadas, pois nem todos os usuários estão interessados. “Os bancos digitais estão sendo grandes concorrentes no fator tempo, o processo é totalmente robotizado, não existe burocracia e nem espera”, frisa o gestor da cooperativa A. “Participar da cooperativa vai muito além de participar de ações sociais e receber as sobras, é possível construir uma caminhada que passa pela possibilidade de ser um delegado e até chegar à Presidência” (Cooperativa A), no entanto, estar envolvido na instituição seria o primeiro requisito. “Os cooperados se enxergam como ‘clientes’ e, de certa forma, a cooperativa também os enxerga como “clientes”, relata o gestor da Cooperativa A. O que se torna um pouco redundante, pois possuem como objetivo: “Fazer com que o cooperado entenda a cooperativa e a cooperativa entenda os seus desejos e necessidades” (Cooperativa A). A cooperativa B dá ênfase a esta questão na seguinte fala:

Nós começamos a falar sobre a gestão e transparência através de projetos realizados nas escolas, onde envolvemos os jovens em ações que possam desenvolver o seu lado cooperativista. Essas ações envolvem a escola, mas também a comunidade e as famílias. Desta forma, quando o futuro cooperado chega até a instituição, ele já tem noção deste envolvimento que a cooperativa pode proporcionar. (Cooperativa B).

Na fala, fica claro que a cooperativa cria experiência e envolve o cooperado nos seus processos, sendo fundamental para o crescimento de ambas as partes. Quando é abordada a questão para a cooperativa C, esta coloca que existe uma preocupação grande em envolver o cooperado nas ações estratégicas, e, principalmente, em estar atento às suas necessidades.

Procuramos olhar o nosso cooperado como único, informando as suas possibilidades dentro da cooperativa, mas também estamos atentos a investir em uma educação financeira forte, porém, às vezes, é necessário “negar” o crédito para que não haja prejuízos futuros. O cooperado que não sabe administrar bem os seus investimentos pode trazer reflexos negativos para toda a cooperativa. (Cooperativa C).

Este cuidado é exposto na resposta da primeira pergunta: “Oferecer um atendimento qualificado, individualizado e personalizado” (Cooperativa C); entretanto, observa-se que, no dia a dia, nem sempre acontece desta forma. Sendo assim, 56,8% dos cooperados não se sentem um agente participativo da cooperativa, número considerado alto. Com isso, fica evidente que o envolvimento ainda é percebido como meramente comercial. O processo de cocriação de valor será construído através das necessidades do usuário da instituição, vindo de fora para dentro da cooperativa. Segundo Payne *et al.* (2008), o usuário precisa entender este processo de criação de valor para poder melhorar a cocriação de valor. Isso inclui atividades de interação, desde o atendimento até os processos mecânicos oferecidos. “O cliente é sempre um cocriador de valor” (VARGO; LUSCH, 2006 apud PAYNE, STORBACKA, FROW, 2008, p. 84).

Para os gestores das cooperativas A, B e C, o momento de escuta do cliente é fundamental para que a instituição possa gerar um instrumento de gestão, para compreender onde é possível equilibrar melhor suas ações, investimentos e experiências junto aos associados. “A partir da escuta do associado é possível gerar novas ações estratégicas e criar novas experiências junto à cooperativa”, frisa o gestor da Cooperativa C. Segundo o gestor da Cooperativa B, trabalhar o interesse genuíno visando o bem-estar, procurando entender as reais necessidades do associado, só é possível porque a escuta faz parte do propósito da cooperativa. “Os colaboradores são treinados para trabalhar o interesse genuíno através da escuta do associado e, a partir daí, direcionar as melhores ações estratégicas de negócio”, afirma o gestor. O gestor da cooperativa A, apesar de concordar que a escuta é fundamental, afirma que não existe um procedimento

padrão, e que isto deveria ser mais trabalhado junto aos colaboradores. “Trabalhamos em cima das pesquisas de satisfação, onde os cooperados dão seus *feedbacks*, e, a partir das análises, procuramos entender melhor as suas necessidades”, comenta o gestor.

Este processo colaborativo pode trazer resultados de valor a longo prazo, gerando benefícios para a instituição (WELTER-EDMAN, 2014), se bem desenvolvido entre os atores, pois, ao mesmo tempo que estão convictos da importância da escuta para as ações estratégicas, ainda precisam desenvolver melhor alguns aspectos neste sentido. Este resultado de valor gerado é o desejado pelos gestores através de seus colaboradores, pois existe um “olhar profissional” conduzindo os seus associados a tomarem as melhores decisões e, em contrapartida, os rumos da cooperativa são mais assertivos.

No que tange à confiabilidade na instituição financeira, 79,2% dos respondentes (cooperados) afirmam que a instituição apresenta solidez, oferece boas opções de produtos/serviços, o que gera uma vantagem competitiva em relação às outras instituições financeiras, pois a confiança é fator importante na hora de investir e adquirir novos produtos. Czernek e Czakon (2016) enfatizam que, quando a empresa gera um impacto positivo através de uma ação estratégica que oferece acesso, compartilhamento de recursos e uma provável redução de custos, acaba promovendo a inovação através da criação de valor.

Dentro deste contexto de compartilhamento de recursos, pode-se citar a Intercooperação, um dos sete princípios do cooperativismo, que tem como objetivo desenvolver parcerias, alianças e negócios a fim de beneficiar o associado, não só na parte social, mas também na financeira. Dentro das observações fica claro que, na prática, é expresso somente o valor social nas ações desenvolvidas pelas cooperativas, pois há parcerias e ajuda mútua entre as cooperativas, que caracteriza o compromisso cooperativista através de projetos que envolvem a comunidade em ações sociais, e não financeiras. No quesito financeiro, fica evidente que existe uma concorrência entre as instituições que compartilham experiências sociais, mas nada que envolva ações estratégicas cooperativas, o que diverge do conceito de coopetição citado por alguns autores: empresas concorrentes que cooperam para criar negócios maiores (NALEBUFF; BRANDENBURGUER, 1996); empresas cooperam e competem com o objetivo de criarem e capturarem valor para os seus clientes (CAIRO, 2006).

Quanto a cooperação e a colaboração entre os colaboradores/gestores, são utilizadas de forma complementar, principalmente no contexto da pandemia de 2019, que trouxe vários desafios econômicos para o Brasil e para o mundo. As cooperativas apresentaram um crescimento significativo na carteira de crédito, foram muitas ações desenvolvidas como linhas de crédito e condições especiais de pagamentos para os cooperados. A colaboração bem-sucedida pode evoluir para a cooperação (SILVA, 2007). De acordo com os entrevistados:

Nos mantivemos próximos das pequenas empresas, pois ao nosso ver, eram as que mais precisavam de acompanhamento, sendo que muitas tiveram seus ganhos quase nulos pela situação. Através de contato telefônico, falamos com todos os nossos cooperados, oferecendo ajuda e cooperando na administração de seu negócio. (Cooperativa A).

Além de taxas especiais e carências para pagamentos, o diferencial que impactou junto aos cooperados foi o aumento do horário de atendimento:

Estávamos impossibilitados de manter a equipe integralmente, devido aos protocolos do COVID-19. Assim, como estratégia, ampliamos o horário de atendimento. Organizamos escalas entre os colaboradores para que todo o cooperado que viesse até a agência fosse atendido presencialmente. O WhatsApp também foi um recurso muito utilizado. Nesta hora de fragilidade, foi necessário pensar em ações que fosse bom para o cooperado, mas que o nosso colaborador também não ficasse desassistido. (Cooperativa B).

Como as outras cooperativas, a Cooperativa C também recebeu liquidez para fomentar ações estratégicas junto a seus associados. Ampliar o horário de atendimento também foi usado como um recurso para se manter próximo ao cooperado. Segundo a gestora da cooperativa:

Servimos neste momento, muitas vezes, como um guru para os nossos associados. Devido a grave situação financeira, muitos vinham em busca de orientação para evitar maior endividamento. Informar as melhores possibilidades, mostrar empatia, e estar perto do cooperado foi a melhor forma que encontramos para manter um equilíbrio nesta situação. (Cooperativa C).

Os respondentes (cooperados) mostram nas suas respostas que a proximidade com a agência se deu via *WhatsApp* e agendamento presencial, vindo ao encontro do que os gestores afirmaram. Dentro deste contexto, pode-se destacar Brambilla e Damacena (2012), quando evidenciam a cocriação de valor como uma prática imperativa no ambiente do serviço, ou seja, uma condição de qualidade e vantagem em algo oferecido ao cliente, neste caso em específico, proporcionar uma experiência positiva para o cooperado.

4.3 Cooperativismo

O cooperativismo é norteado por sete princípios, os quais compreendem a livre adesão, gestão democrática, participação dos associados, autonomia e independência, educação (formação e informação), intercooperação e interesse pela comunidade. Estes princípios precisam ser desenvolvidos nas ações da cooperativa junto aos seus associados. De acordo com os gestores/colaboradores, destaca-se:

[...] os princípios são essenciais, estão vivos no dia a dia da cooperativa através da prática, porém todos são abordados de uma forma implícita. (Cooperativa A).

[...] os princípios norteiam todas as nossas ações. Tudo que é pensando na cooperativa reflete a partir dos princípios. Todo colaborador precisa ter embutido estes princípios. Na pandemia se perdeu muito o pensar no outro, a empatia, e isso precisa ser resgatado a partir de novas ações da cooperativa, como: o fazer sem pedir nada em troca; ganhar e fazer mais juntos e poder transformar muitas coisas. (Cooperativa B).

Uma das ações para manter a proximidade ao associado é realizar visitas periódicas, pós-pandemia, nas empresas e propriedades, para entender as necessidades e expectativas de cada um, evitando “criar” uma falsa necessidade ao “vender” um produto que não seja necessário naquele momento e que só gerará problemas futuros, frisa a gestora da Cooperativa B. Nas palavras do gestor da Cooperativa C, para se trabalhar numa cooperativa é necessário ter o perfil cooperativista, o que fica muito evidente nos colaboradores. O resultado será a consequência do trabalho desenvolvido, pois é circular. Dos cooperados que participaram da entrevista, 54% conhecem os princípios cooperativistas através da agência que tiveram o primeiro contato, 19,2 % através das plataformas digitais, e 16,4% não os conhecem. Singer (2003) define que são os princípios que diferenciam as cooperativas das demais instituições empresariais, ou seja, pode-se dizer que essa é a essência do cooperativismo. Para Frey (2015), as cooperativas precisam ter o cuidado de manter o cooperado nos seus processos, bem como estar atento aos seus comportamentos, pois as cooperativas de crédito financeiro, apesar de terem aspectos diferentes dos bancos comerciais, não deixam de ser empresas que precisam apresentar bons resultados. Este movimento de manter o cooperado agente ativo nos processos de criação de valor e de suas experiências junto à cooperativa (MAČIULIENĖ; SKARŽAUSKIENĖ, 2016) é uma maneira indireta de melhorar a sua condição financeira, pois quanto mais resultados a cooperativa apresentar, mais benefícios serão revertidos para o cooperado.

[...] como trabalhamos com metas, nem sempre é fácil ter um cuidado especial com o cooperado. Todos os produtos são considerados essências e de acesso aos cooperados, porém nem todos necessitam destes produtos, e as metas precisam ser cumpridas para trazermos os resultados necessários para a cooperativa. (Cooperativa A).

[...] visamos sempre o resultado da cooperativa, a meta será uma consequência deste trabalho. O cooperado é o nosso maior objetivo e a nossa maior preocupação. Procuramos ter o cuidado em oferecer somente aquilo que for necessário para o seu desenvolvimento financeiro, em contrapartida teremos o crescimento da cooperativa. (Cooperativa B).

[...] a meta vem embutida ao resultado e ainda é forte na instituição. Trabalhamos ao mesmo tempo com o cuidado ao cooperado para não “vender” algo que ele não necessite no momento ou que vá lhe trazer algum prejuízo financeiro futuramente, mas também “criamos” a necessidade oferecendo produtos para que nenhuma carteira de crédito fique sem atingir suas metas. (Cooperativa C).

Birchall (2018) ressalta que, apesar do interesse comum no funcionamento adequado da cooperativa, nem todos se beneficiam igualmente ao mesmo tempo ou o tempo todo, pois não se espera uma concordância unânime em todos os sentidos. Neste contexto, é importante ressaltar que a governança eficaz é fundamental para manter um equilíbrio entre as necessidades da cooperativa e do cooperado, pois o econômico é tão importante quanto o social (PARRÉ, 2009). É necessário identificar as oportunidades (NORMANN; RAMIREZ, 1993), construir experiências através das interações que estas oportunidades geram (GUMMESSON, 2008) e, desta forma, capturar valor (CAIRO, 2006).

Segundo Moormann e Day (2016), permitir uma condição assertiva na percepção de valor entre os atores pode trazer melhor desempenho para todo o processo. Neste sentido, deve-se criar experiências formando interações entre os sujeitos que capacitam a cocriar situações únicas que possibilite a fidelização do cooperado. Dentro desta preocupação em fidelizar os cooperados, os gestores foram questionados sobre os usuários mais jovens, que têm um desapego maior às coisas, onde são atraídos por soluções rápidas e eficazes, principalmente digitais, e como que a cooperativa se preocupa com o desenvolvimento de novos produtos baseado nesta tendência sem perder a criação de valor e experiência.

[...] para o público mais jovem existem Apps (aplicativos para celulares) onde é possível abrir uma conta ou até mesmo pedir um crédito, sem a necessidade de ir à agência. Não se observa uma evasão, estamos sempre preocupados em melhorar nossa comunicação e proporcionar uma melhor experiência para o nosso cooperado. (Cooperativa A).

[...] estamos sempre atentos para as reais necessidades de cada um, e para isso temos um aplicativo específico para este público mais jovem, onde ele pode acessar todos os serviços e/ou produtos da agência através do celular. É uma comodidade para quem não tem tempo e para quem não quer ir até a nossa instituição. (Cooperativa B).

[...] disponibilizamos uma experiência digital otimizada trazendo diferenciais como investimentos, previdência, movimentação da conta, aprovação de crédito e contratação de serviços, tudo num só lugar. Outro grande diferencial do nosso aplicativo é que o cooperado pode personalizá-lo com foto, nome e definir funcionalidades de acordo com suas necessidades, o que acaba atraindo o público mais jovem. (Cooperativa C).

Quase de forma unânime, 93% dos cooperados confirmam que a cooperativa sempre está inovando e mantém uma preocupação com a atualização de seus aplicativos digitais e com a forma que eles são apresentados. Poder explorar o potencial digital para valorizar a

conectividade, a capacidade, a criatividade, a inovação e a cocriação de valor (WIZE *et al.* 2012) não deixa de ser uma forma de proporcionar uma experiência e uma criação de valor para o cooperado (cliente).

Na mesma linha de pergunta, questiona-se os cooperados sobre a importância de manter um relacionamento próximo aos gerentes de relacionamento, já que a tecnologia digital os conecta às informações necessárias, otimiza o tempo e facilita e agiliza o trabalho, não sendo primordial esta interação. Posto isto, 63% consideram fundamental estar próximo do gerente de relacionamento, por trazer segurança e tranquilidade, e 30,1% consideram um diferencial, pois sabem a quem recorrer quando precisam de algo mais específico; os outros 6,9% dizem resolver tudo pelo aplicativo. Esta relação presencial entre as partes pode ser considerada como uma vantagem competitiva frente aos bancos comerciais que trabalham de uma forma mais informal com seus clientes (GNYAWALI; PARK, 2011). Estar presente na cooperativa é um indicativo de que este associado, por estar mais envolvido nos processos de governança, pode aumentar a sua representatividade junto aos processos e à cocriação de valor. Conforme coloca Birchall (2014), Kim *et al.* (2019), Shaah (1995) e Spear (2004), é necessário manter ativa a participação dos associados nos processos de governança, sendo uma forma de equilibrar as decisões.

Os gestores/colaboradores foram questionados sobre o futuro cooperativista, já que a ONU afirma que o cooperativismo é um modelo de negócio que constrói um mundo melhor. Dentro desta perspectiva, as respostas foram as seguintes:

[...] o cooperativismo transforma a vida das pessoas de todas as formas. Podemos ganhar e fazer juntos, e essa humanização é nosso legado para a sociedade. Cuidado e zelo pelo outro! (Cooperativa A).

[...] existe um cuidado especial com as pessoas. Por isso, nos preocupamos em alavancar os seus negócios e sua vida financeira de uma forma que todos ganhem. Outra preocupação é trabalhar por um mundo sustentável, onde construímos projetos de valorização socioambiental com o intuito de melhorar o lugar onde vivemos e, desta forma, deixar um mundo melhor para as próximas gerações. (Cooperativa B).

[...] as cooperativas são concorrentes entre si e esta concorrência traz maiores benefícios para os seus cooperados. Porém, todas trabalham os propósitos cooperativistas, ou seja, focam principalmente na humanização financeira. As pessoas são o nosso maior “produto” e é delas e para elas que procuramos fazer o melhor. (Cooperativa C).

4.4 Educação, Formação e Informação

A atuação das cooperativas de crédito vai além de juros baixos, atendimento personalizado e créditos. Existe uma preocupação em promover uma formação voltada ao cooperativismo, sendo que este é um dos princípios que rege as cooperativas de crédito financeiro. É importante manter a formação continuada de colaboradores e cooperados. Para Schneider (2019), é necessário manter um processo continuado de formação do associado cooperativo. O envolvimento efetivo do cooperado é que vai permitir o sucesso da cooperativa (SHAAH, 1995; BIRCHALL, 2014). Este envolvimento pode trazer benefícios tanto para o cooperado (maior conhecimento) como para a cooperativa (maior capilaridade). Quando os respondentes (cooperados) foram questionados sobre os programas de educação oferecidos pela cooperativa, 64,9% afirmaram terem recebido informações relevantes sobre o funcionamento da cooperativa e sobre a experiência, relatando que:

[...] é importante conhecer o funcionamento e as diferenças de uma cooperativa e um banco comercial.

[...] participei de vários cursos, e todos significativos para a vida financeira.
[...] a cooperativa que participo realiza palestras anualmente, explicando tudo, o que torna fácil o entendimento. (Cooperativas A, B e C).

Neste cenário, 71,4% demonstraram interesse em participar de projetos de educação financeira oferecidos pela cooperativa, sendo um impacto positivo para a cooperativa e para os cooperados, capaz de construir um relacionamento mais próximo e gerar experiências de valor nos processos econômicos (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Os gestores/colaboradores das cooperativas A, B e C destacaram que a educação financeira tem um papel essencial na formação de cooperados financeiramente conscientes, pois esta consciência corrobora com o desenvolvimento dos processos cooperativistas, tendo um papel importante na vida do indivíduo como parte de uma sociedade. A cooperativa se torna corresponsável pelo desenvolvimento socioeconômico de seu cooperado, provendo condições e iniciativas conscientes em suas ações.

4.5 Livre Adesão

A livre adesão é um dos princípios cooperativistas e merece destaque porque ele estabelece os critérios básicos das relações do associado com a cooperativa e da cooperativa com o associado (SCHENEIDER, 2012), ou seja, é o que define poder participar de uma cooperativa ou não. Conforme os gestores/colaboradores das cooperativas, qualquer pessoa pode fazer parte da cooperativa, desde que apresente toda a documentação necessária e não tenha restrições no SPC (Serviço de Proteção ao Crédito) ou no SERASA (Centralizadora dos Serviços de Bancos S/A). A admissão acontece de forma livre e voluntária, porém, além do que foi citado acima, existe um outro ponto importante que deve ser levado em consideração, a cota capital (valor mínimo exigido pela cooperativa para se tornar sócio).

Das cooperativas que participaram da entrevista, cada uma tem um valor diferente de cota capital. Na Sicredi, o valor mínimo de cotas para ser associado e utilizar todos os produtos e serviços, bem como participar das decisões da cooperativa e da distribuição de resultados, é R\$20,00 (cota única). No Sicoob, este valor é R\$300,00, sendo integralizado R\$60,00 na abertura da conta e R\$240,00 parcelado em 12 vezes (R\$20,00 a parcela). Já na Unicred, o valor de integralização de capital é R\$10.000,00, mas que também pode ser parcelada a partir de R\$20,00. Esse valor é o que vai dar sustentabilidade para a cooperativa, e não pode ser movimentado como a conta corrente comum. A cota rende de acordo com o tempo que o cooperado permanece na cooperativa e as condições de saque são estabelecidos no Estatuto Social de cada instituição. É direito da Cooperativa estabelecer o valor da cota capital, embora não seja uma restrição técnica, porém, a condição estabelecida pode limitar o ingresso do cooperado. De acordo com Schneider (2019, p. 260), “não se opõe ao direito da cooperativa em selecionar sócios”, ou seja, em admitir os que deem garantias de lealdade à organização. Pode-se afirmar que Cooperativas de Crédito Financeiro, apesar de estarem conectadas com seus valores e princípios, são empresas que buscam sustentabilidade financeira e trabalham em função de resultados, mesmo não sendo o lucro o foco principal.

5 Considerações Finais

As cooperativas de crédito financeiro possuem características distintas dos bancos comerciais, pois todos são considerados donos do negócio no momento em que se tornam associados, bem como participam das sobras e da gestão. É um formato de empresa sem fins lucrativos, com propósitos claros e bem definidos, que devem ser seguidos, pois são a essência do cooperativismo.

Percebeu-se durante a pesquisa que assuntos relacionados à cocriação de valor estão bem mais voltados a cooperativas de outros segmentos e não financeiros, o que torna o estudo relevante e com potencial para futuras pesquisas, na qual pode-se ter um maior aprofundamento, proposições e variáveis a serem discutidas, principalmente na relação da cocriação de valor, da colaboração, da competição e da coopetição como ação estratégica, análise que não se encontra na literatura. Fica claro que as cooperativas são concorrentes entre si e que existe uma relação comercial forte, ou seja, à medida em que elas crescem, mais tênue fica a linha entre banco comercial e cooperativa, uma margem perigosa para perder a essência do cooperativismo. A expansão é um fato, principalmente nos pequenos centros, pois, enquanto bancos comerciais fecham suas portas, as cooperativas de crédito financeiro abrem agências. Esse é o desafio, como continuar crescendo, envolvendo seus associados nas ações cooperativistas e oferecer experiências através de interações entre cooperado e cooperativa. Pode-se observar que a cocriação de valor acontece no momento em que o cooperado é envolvido nas ações de tudo que envolve a cooperativa, desde o momento em que entra na agência até as assembleias, e que essa relação está ligada à cooperação (processo de criação levando em conta os mesmos objetivos), à competição (oportunidades de negócios), à colaboração (informações compartilhadas através dos institutos de formação) e à coopetição (competir e cooperar ao mesmo tempo, já que todos os envolvidos têm um propósito em comum).

Apesar de todas trabalharem os mesmos propósitos e valores, fica nítida a diferença entre elas. Uma das cooperativas tem um enfoque maior nas metas através dos resultados, ou seja, os colaboradores precisam cumprir metas para chegar aos resultados esperados, o que acaba tendo como foco mais a cooperativa do que o cooperado. A outra destaca os resultados através das metas, ou seja, as metas são cumpridas através dos resultados de todos. Trabalham fortemente a capilaridade focando na abrangência do seu mercado de atuação e na humanização do serviço. E a terceira cooperativa trabalha metas ligadas ao resultado, porém com um público mais restrito, tendo um enfoque mais empresarial do que cooperativista. Apesar das especificidades de cada uma, todas trabalham o lado social e humano do cooperado, e deixam claro a preocupação em manter a essência do cooperativismo em suas ações, tendo como objetivo transformar cada novo “cliente” em cooperado (membro da cooperativa), e depois em cooperativista (partidário do cooperativismo).

É possível afirmar que o cooperativismo traz inovação, por oferecer serviços financeiros iguais aos bancos comerciais, porém sem fins lucrativos, ou seja, é uma instituição criada com os esforços de todos os cooperados, com benefícios comuns, promovendo a inclusão econômica da população e, desta forma, criando uma experiência totalmente diferente das demais instituições, atendendo as necessidades de todos os seus cooperados e mantendo o seu diferencial competitivo, porém, cuidando da sua comunidade. Dentro deste contexto, são novos modelos de negócio, novos produtos, novos modos de prestação de serviços, mantendo a essência, que pode ser definida como: criar, cooperar, colaborar, competir em prol dos mesmos objetivos, de um desenvolvimento econômico e social, de maneira sustentável e humanizada.

Por fim, dentro do objetivo de analisar a percepção dos gestores e dos cooperados em relação ao processo de cocriação de valor interligado às ações formadoras da cooperação, colaboração e coopetição no contexto do objeto de estudo como uma estratégia de alavancar uma vantagem competitiva frente às demais instituições financeiras, pode-se afirmar que existe uma caminhada neste sentido, porque os seus propósitos podem ser alinhados dentro deste contexto. No entanto, ainda precisam ser fortalecidos, pois uma grande parte dos cooperados não se sentem agentes participativos das ações propostas pelas instituições, ou seja, o envolvimento é, ainda, meramente comercial, e a cocriação de valor só será construída se existir uma necessidade do usuário a partir da sua experiência, criando valor através das ações oferecidas pela cooperativa.

Referências

- AGUIAR, A. B.; REZENDE, A. J.; ROCHA, W. Uma análise da complementaridade entre gestão interorganizacional de custos e open-book accounting. **BASE: Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, São Leopoldo, v. 5, n. 1, p. 66-76, 2008.
- BERTOSSO, H. EBERT, P. N. P. LAIMER, C. G. O Papel da Confiança nas Redes Interorganizacionais Evidência Empírica em Rede de Fornecedores. **Revista Unijuí** v. 15, n. 41, p. 303-334, 2017.
- BIRCHALL, J. **The governance of large co-operative businesses**. Manchester: Co-operatives UK, 2014.
- BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto Editora, 1994.
- BRAMBILLA, F. R.; DAMACENA, C. Estudo etnometodológico da cocriação de valor no ensino superior privado de administração com base na lógica dominante do serviço em marketing. **REMark: Revista Brasileira de Marketing**, v. 11, n. 3, p. 123-152, 2012.
- BULMER, M. **Sociological research methods**. Chicago: Transaction Publishers, 1977.
- CAIRO, R. Co-opetition and strategic business alliances in telecommunications: the case of BT, Deutsch Telekom and Telefonica Espana. **The Business Review**, v. 5, 2006.
- CAMPOS, F.C.A. *et al.* **Cooperação e aprendizagem on-line**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.
- CZERNEK, K.; CZAKON, W. Trust-building processes in tourist coopetition: the case of a Polish region. **Tourism Management**, v. 52, p. 380-394, 2016.
- DAGNINO, G. B.; PADULA, G. Coopetition strategic: towards a new kind of interfirm dynamics. In: Annual Conference of Euram, 2., 2002, Stockholm. **Anais [...]**, 2002.
- DERVOJEDA, K. *et al.* Design for Innovation: co-creation design as a new way of value creation. **Business Innovation Observatory**, p. 20, 2014.
- DEWANGAN, A.; DIXIT, A. A Review of Problems and Challenges of Cooperative Societies. **International Journal of Research in Commerce & Management**, v. 9, p. 15-17, 2018.
- DE VREEDE, G. J.; BRIGGS, R. O. Engenharia de colaboração: projetando processos repetitivos para tarefas colaborativas de alto valor. In: ANNUAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES, 38., 2005, Hawaii. **Anais [...]**. Hawaii: IEEE, 2005.
- EDVARDSSON, B. *et al.* Customer integration within service development: a review of methods and analysis of insitu and exsitu contributions. **Technovation**, v. 32, p. 419-429, 2012.
- EINSENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- FLICK, U. **Métodos de pesquisa: Introdução à pesquisa qualitativa**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FREY, O. **The digital cooperative: mapping digital stakeholder engagement in the global movement**. 2015.
- FROW, P. *et al.* Managing co-creation design: a strategic approach to innovation. **British Journal of Management**, Chichester, v. 26, p. 463-483, 2015.
- FUENTES, M.; SMYTH, H. Value co-creation in a project setting: a service-dominant logic perspective. In: Annual Arcom Conference, 32., 2016, Nottingham. **Anais [...]**, 2016.
- GALVANO, M.; DALI, D. Theory of value co-creation: a systematic literature review. **Managing Service Quality**, v. 24, n. 6, p. 643-683, 2014.
- GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GNYAWALI, D. R.; PARK, B.-J. Co-opetition between giants: collaboration with competitors for technological innovation. **Research Policy**, v. 40, n. 5, p. 650-663, 2011.
- GRANATA, J. *et al.* How do micro-firms manage coopetition? A study of the wine sector in France. **International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship**, v. 36, n. 3, p. 331-355, 2018.

- GRÖNROOS, C. On value and value creation in service: a management perspective. **Journal of Creating Value**, v. 3, n. 2, p. 125-141, 2017.
- GRÖNROOS, C. **Value co-creation**: towards a conceptual model. NZ: Otago Forum, 2011.
- GRÖNROOS, C.; RAVALD, A. Marketing and the logic of service: value facilitation, value creation and co-creation, and their marketing implications. **RePEc**, Rio de Janeiro, 2009.
- GRÖNROOS, C.; VOIMA, P. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. **Journal of the academy of marketing science**, v. 41, n. 2, p. 133-150, 2013.
- GUMMERUS, J. Value creation process and value outcomes in marketing theory: strangers or siblings? **Marketing Theory**, v. 13, n. 1, p. 19-46, 2013.
- GUMMESSON, E. Customer centricity: reality or a wild goose chase? **European Business Review**, v. 20, n. 4, p. 315-330, 2008.
- HAKANEN, T. Co-creating integrated solutions within business networks: the KAM team as knowledge integrator. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 7, p. 1195-1203, 2014.
- JAKKOLA, E.; HAKANEN, T. Value co-creation in solution networks. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 1, p. 47-58, 2013.
- KIM, A. Y.; CHO, Y.-J.; JANG, S. **Cooperative governance practice**. The management of consumer co-operatives in Korea: identity, participation and sustainability. 1. ed. Londres: Routledge, 2019.
- KOSKELA-HUOTARI, K., & VARGO, S. L. (2018). Why service-dominant logic? In S. L. Vargo, & R. F. Lusch (Eds.), **The SAGE handbook of service-dominant logic** (pp. 40–57). Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781526470355.n3>
- LUCHESI, J. R. S. *et al.* A formação de capital social a partir do associativismo em redes de cooperação no Rio Grande do Sul. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aquidabã, v. 5, n. 1, p. 333-343, jan./jun. 2014.
- LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. Service dominant logic: reactions, reflection and refinements. **Marketing Theory**, v. 6, n. 3, 2006.
- MAČIULIENĖ, M.; SKARŽAUSKIENĖ, A. Evaluation of co-creation perspective in networked collaboration platforms. **Journal of Business research**, v. 69, n. 11, p. 4826-4830, 2016.
- MAHR, D.; LIEVENS, A.; BLAZEVIC, V. The value of customer cocreated knowledge during the innovation process. **Journal of Product Innovation Management**, v. 31, n. 3, p. 599-615, 2014.
- MCGRATH, R. **O fim da vantagem competitiva**: um novo modelo de competição para mercados dinâmicos. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2013.
- MEINEN, E.; PORT, M. **Cooperativismo financeiro, percurso histórico, perspectivas e desafios**: de cooperativa de crédito a principal instituição financeira do associado. Porto Alegre: Simplissimo Livros Ltda, 2021.
- MOORMAN, C.; DAY, G. S. Organizing for marketing excellence. **Journal of Marketing**, v. 80, n. 6, p. 6-35, 2016.
- NALEBUFF, B. J.; BRANDENBURGER, A. M. **Co-Opetition**. Philadelphia: HarperCollins, 1996.
- NAVÍO-MARCO, J.; BUJIDOS-CASADO, M.; RODRIGO-MOYA, B. Coopetition como estratégia de inovação na União Europeia: Análise do caso alemão. **Gestão de Marketing Industrial**, v. 82, p. 9-14, 2019.
- NORMANN, R.; RAMÍREZ, R. From value chain to value constellation: designing interactive strategy. **Harv. Bus. Ver.**, v. 71, n. 4, p. 65-77, 1993.
- OCB: Organização das Cooperativas do Brasil. **Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2021**. Disponível em: <https://anuario.coop.br/>. Acesso em: 15 mar. 2022.
- OIT: Organização Internacional do Trabalho. **R193 - Sobre a Promoção de Cooperativas**. Genebra: OIT, 2002. Disponível em: https://www.ilo.org/brasil/convencoes/mWCMS_242764/lang-pt/index.htm. Acesso em: 23 set. 2021.
- PAIVA JÚNIOR, F. G.; LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 190-209, 2011.

- PANDA, D. K. Coevolution and coexistence of cooperation and competition in interorganizational collaboration Evidences from Indian management consulting industry. **Journal of Global Operations and Strategic Sourcing**, v. 10, n. 1, p.18-41, 2017.
- PARÉ, A. **Intercooperação: a formação de redes flexíveis como estratégia competitiva inteligente**. Porto Alegre: Sescop/RS, 2009.
- PAYNE, A. F.; STORBACKA, K.; FROW, P. Managing the co-creation of value. **Journal of the Academy Marketing Science**, v. 36, n. 1, p. 83-96, 2008.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. The new frontier of experience innovation. **Sloan Management Review**, v. 44, n. 4, p. 12-18, 2003.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creation experience: the next practice in value creation. **Journal of Interactive Marketing**, v. 18, n. 3, p. 79-88, 2004a.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes**. Rio de Janeiro: Campus, 2004b.
- SCHNEIDER, J. O. **Identidade Cooperativa: sua história e doutrina**. Porto Alegre: Sescop/RS, 2019.
- SILVA, D. H. Cooperação internacional em ciência e tecnologia: oportunidades e riscos. **Revista Brasileira de Política Internacional**, Brasília, v. 50, n. 1, 2007.
- SILVA, G. M.; ALMEIDA, M. R.; FERREIRA, R. V. Redes interorganizacionais entre fábricas de objetos em estanho no mercado turístico de São João del Rei-MG. **Revista Turismo em Análise**, v. 25, n. 3, p. 677-699, 2014.
- SILVA, R. S. **Relacionamentos interorganizacionas em rede de cooperação: um estudo no setor farmacêutico varejista do estado de São Paulo**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2012.
- SILVA, R. S. **Coopetição em aglomerações comerciais planejadas e não planejadas**. 2016. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2016.
- SILVA, S. B.; VILLAN, W. J. O papel da coopetição na criação de valor para micro e pequenas empresas - MPEs no âmbito da cadeia de suprimentos em relações fornecedor-fornecedor. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 4, n. 1, p. 90-105, 2018.
- SINGER, P. Economia solidária. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 2, n. 1, p. 3-6, 2003.
- SMYTH, H. **Market management and project business development**. 1.ed. Abingdon: Routledge, 2015.
- SØRENSEN, E.; TORFING, J. Enhancing social innovation by rethinking collaboration, leadership and public governance. **Social Frontiers**, p. 1-10, 2013.
- STAKE, R. R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed.). **Handbook of qualitative research**. London: Sage, 2000.
- TORFING, J.; KROGH, A. H. **Samarbejdsdrevet innovation i bandeindsatsen**. Copenhagen: DJOEF Publishers, 2013.
- TORFING, J.; TRIANTAFILLOU, P. What's in a name? Grasping New Public Governance as a political-administrative system. **International Review of Public Administration**, v. 18, n. 2, p. 9-25, 2013.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 1, p. 1-17, 2004.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. The four service marketing myths: remnants of a goods-based, manufacturing model. **Journal of service research**, v. 6, n. 4, p. 324-335, 2004.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 44, n. 1, p. 5-23, 2016.
- WETTER-EDMAN, K. *et al.* Design for value co-creation: exploring synergies between design for service and service logic. **Service Science**, v. 6, n. 2, p. 106-121, 2014.
- WILLIAMS, P.; NAUMANN, E. Customer satisfaction and business performance: a firmlevel analysis. **Journal of services marketing**, v. 25, n. 1, p. 20-32, 2011.
- YAMI, S. *et al.* (ed.). **Coopetition: winning strategies for the 21st century**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2010.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.