

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

ZULEIDI SCHUH

**O PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO CONTEXTO DE UMA
COOPERATIVA DO SISTEMA COOPERATIVO DE CRÉDITO SICREDI**

Porto Alegre

2021

ZULEIDI SCHUH

**O PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO CONTEXTO DE UMA
COOPERATIVA DO SISTEMA COOPERATIVO DE CRÉDITO SICREDI**

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

Orientador: Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan

Co-orientadora: Profa. Dra. Rejane Inês Kieling

Porto Alegre

2021

S385p Schuh, Zuleidi

O processo de transformação digital no contexto de uma cooperativa do sistema cooperativo de crédito SICREDI.

[manuscrito] / Zuleidi Schuh. – 2021.

115 f.

Cópia de computador (Printout(s)).

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

Orientador : Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan ; Co-orientadora : Prof^a. Dra. Rejane Inês Kieling

Bibliografia, anexos e apêndices

1. Administração financeira. 2. Transformação digital em instituição financeira. 3. Cooperativas de Crédito. I. Milan, Gabriel Sperandio. II. Kieling, Rejane Inês. III. Título.

CDU: 334:004.58

Catálogo: Bibliotecária Édina Maria Calegari – CRB 14/1610

ZULEIDI SCHUH

**O PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO CONTEXTO DE UMA
COOPERATIVA DO SISTEMA COOPERATIVO DE CRÉDITO SICREDI**

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

Conceito Final:

Aprovada em: 18 de junho de 2021.

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan – UNISINOS

Co-orientadora: Profa. Dra. Rejane Inês Kieling – ESCOOP

Prof. Dr. António Jorge Fernandes – Universidade de Aveiro

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

Profa. Dra. Luciene Eberle – UNISINOS

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha filha, Luísa Schuh von Borowski, ao meu marido, Giuliano Amaral von Borowski, e a minha mãe, Ilda Vieiro.

AGRADECIMENTOS

Embora a elaboração de uma Dissertação seja, na maior parte do tempo, uma tarefa solitária ela não ocorre se não houver a importante colaboração de uma série de pessoas ao longo do processo, nesse sentido eu agradeço profundamente às seguintes pessoas e organizações:

Agradeço, primeiramente, ao meu marido, Giuliano Amaral von Borowski, que durante a minha trajetória tem dedicado o seu tempo a nossa filha, Luísa Schuh von Borowski, para que eu pudesse realizar este sonho. Sem ele, certamente não conseguiria concluir essa importante fase da minha formação.

Aos meus amigos e familiares, pelas inúmeras palavras de incentivo, em especial a minha mãe, que sempre me apoiou na minha busca por conhecimento e desenvolvimento.

A minha irmã, Débora Schuh Wenzel, que está sendo meu porto seguro nos momentos de incertezas, sempre oferecendo uma palavra de incentivo para continuar nessa jornada.

A todos os entrevistados, que estiveram disponíveis para as entrevistas, possibilitando a realização da pesquisa.

Ao SICREDI, que além de possibilitar a realização da pesquisa, me incentivou a realizar as aulas cedendo os horários de trabalho.

À ESCOOP, que investiu na minha formação, permitindo, assim, que fosse possível o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Aos funcionários e professores da Unisinos e aos professores da ESCOOP, que aos longos dos dois anos de aula me proporcionaram a ampliação de conhecimento e visão sobre os conteúdos tão bem explorados.

Agradeço ao meu Orientador, Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan, que acredita na minha capacidade e me incentivou constantemente na busca pela melhor abrangência e resultados da pesquisa.

A minha Co-orientadora, Profa. Rejane Inês Kieling, que me apoia sempre que necessário e tem sempre uma palavra de incentivo para a continuidade do trabalho.

Por fim, agradeço aos meus colegas de Mestrado. A turma permanece unida mesmo com o distanciamento gerado pela pandemia do Covid-19.

EPÍGRAFE

“Discipline-se a fazer o que você sabe que é certo e importante, embora difícil. Este é o caminho para o orgulho, autoestima e satisfação pessoal”.

Margaret Thatcher

RESUMO

A transformação digital está alterando a forma das pessoas realizarem transações financeiras. Com o surgimento das *fintechs*, os bancos foram levados a agilizar a oferta de produtos e serviços digitais e realizar o atendimento aos clientes em diversos canais. Esta realidade também se aplica às cooperativas de crédito, conhecidas pelo relacionamento com os seus associados. Desta forma, a presente pesquisa teve como objetivo geral compreender o processo de transformação digital em uma cooperativa de crédito. Para tanto, o estudo foi operacionalizado por meio de uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, buscando compreender as oportunidades decorrentes do contexto do cooperativismo quanto à adoção da transformação digital, para melhorar a qualidade dos serviços prestados e a satisfação dos clientes. Dentre as 108 cooperativas filiadas no Sistema Cooperativo de Crédito SICREDI (SICREDI, 2020), o foco de pesquisa foi a Cooperativa de Crédito SICREDI Pioneira RS, localizada no Estado do Rio Grande do Sul. Neste contexto, foram realizadas entrevistas individuais em profundidade com quatro gestores da Cooperativa e com três profissionais da equipe que está à frente do processo de transformação digital no CAS – Centro Administrativo do SICREDI, e ainda com quatro associados, indicados pela Cooperativa. Adicionalmente, foi realizada uma triangulação dos dados com o objetivo de validar os achados da pesquisa obtidos por meio das entrevistas bem como da análise dos documentos coletados, para tanto foram realizadas duas novas entrevistas com dois gestores da Cooperativa e dois integrantes da equipe do CAS. Os resultados desta pesquisa apresentam o processo de transformação digital da Cooperativa, além de apresentar direcionamentos propostos para a continuidade deste processo no contexto investigado. Para o meio acadêmico, a pesquisa amplia a discussão sobre o tema da transformação digital no contexto de cooperativas de crédito, enquanto que, na perspectiva empresarial (ou gerencial) oferece informações e direcionamentos importantes sobre o processo de transformação digital para as demais cooperativas do Sistema SICREDI, auxiliando na tomada de decisões e implementação deste processo.

Palavras-chave: Operações em Serviços. Transformação Digital. Tecnologia Bancária. Atendimento aos Clientes. Cooperativismo. Cooperativas de Crédito.

ABSTRACT

Digital Transformation is changing the way people carry out their financial transactions. After the emergence of fintechs, traditional banks were led to accelerate the offering of digital products and services and provide omni-channel customer assistance. That is also the reality for credit unions, which are well known for having a close relationship with its members. This research aims at understanding the Digital Transformation process in a credit union. In order to achieve this goal, this study was operationalized through a quantitative research with an exploratory nature in an attempt to understand the opportunities arising from the cooperativism context of digital transformation to improve services available and customer satisfaction. This research focused on Cooperativa de Crédito SICREDI Pioneira RS, located in Rio Grande do Sul, one of the 108 cooperatives associated to Sistema Cooperativo de Crédito SICREDI (SICREDI, 2020). Four cooperative managers, three CAS Digital Transformation Team and four associates were interviewed. In addition, data triangulation was performed with the objective of validating the findings of the research found through interviews as well as the analysis of the documents, for this, two new interviews were carried out with two managers of the Cooperative and two members the CAS team. The results of this research not only present the process of digital transformation of the Cooperative, but also drivers for its continuity. For the academic context this research should foster discussions about digital transformation within credit union context. From a managing perspective it should provide drivers and relevant information about the digital transformation process for all associated cooperatives in the system SICREDI, facilitating decision making and digital transformation implementation.

Keywords: Services Operation. Digital Transformation. Banking Technology. Customer Service. Cooperativism. Credit Cooperatives.

LISTA DE ABREVISTURAS E SIGLAS

Bacen	Banco Central do Brasil
BCG	Boston Consulting Group
CAS	Centro Administrativo SICREDI
CRM	<i>Customer Relationship Management</i> (Gestão de Relacionamento com o Cliente)
EFMA	<i>European Financial Management Association</i>
Febraban	Federação Brasileira de Bancos
FIPE	Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas
ICA	<i>International Cooperative Alliance</i> (Aliança Cooperativa Internacional)
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
ISA	Índice de Soluções por Associado
KPIs	<i>Key Performance Indicator</i> (Indicadores-chave de Desempenho)
NPS	<i>Net Promoter Score</i> (Métrica de lealdade do cliente)
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
PF	Pessoa Física
PIB	Produto Interno Bruto
SFN	Sistema Financeiro Nacional
SICOOB	Sistema Cooperativo do Brasil
SICREDI	Sistema de Crédito Cooperativo
SNCC	Serviço Nacional de Consultas Cadastrais
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TI	Tecnologia da Informação
UNISINOS	Universidade do Vale do Rio dos Sinos

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Dimensões da mudança para o futuro digital.....	31
Figura 2 - A estrutura de transformação digital.....	33
Figura 3 - Evolução da tecnologia bancária no Brasil.....	35
Figura 4 - Modelo de rede clientes.....	40
Figura 5 - Princípios do cooperativismo	43
Figura 6 - Valores e princípios cooperativos, capital social, capacidade de absorção de conhecimento e inovação	47
Figura 7 - Categorias e subcategorias de análise	58
Figura 8 - Perfil dos entrevistados e tempo de duração das entrevistas	59
Figura 9 - Principais pilares da transformação digital segundo os entrevistados	60
Figura 10- Mapa de contexto do processo de implantação da transformação digital na Cooperativa	71
Figura 11 - Principais desafios para a transformação digital.....	80
Figura 12 - Direcionamentos propostos para a consolidação da transformação digital	84

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Temas e principais autores.....	21
Quadro 2 - Requisitos dos clientes	39
Quadro 3 - Relação de entrevistados	55
Quadro 4 - Motivações da Cooperativa para a transformação digital.....	66
Quadro 5 - Principais dificuldades encontradas	81
Quadro 6 - Principais desafios a serem enfrentados.....	85

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA.....	16
1.3 OBJETIVOS DO TRABALHO	19
1.3.1 Objetivo Geral	19
1.3.2 Objetivos Específicos	20
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL	22
2.1.1 Definição de Transformação Digital	22
2.1.2 O Processo de Implementação da Transformação Digital e Elementos Intrínsecos	25
2.1.3 A Transformação Digital no Contexto dos Bancos: Evolução, Dificuldades e Benefícios	33
2.2 A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL COMO FORMA DE AUMENTAR A QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS	38
2.3 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E COOPERATIVISMO	41
2.3.1 Princípios do Cooperativismo	41
2.3.2 Cooperativas de Crédito	47
2.3.3 A Transformação Digital no Contexto do Cooperativismo	49
3. MÉTODO DE PESQUISA	52
3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	52
3.2 TIPO DE PESQUISA	53
3.3 TÉCNICA E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	53
3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	56
3.5 PROCEDIMENTOS ÉTICOS RELACIONADOS À PESQUISA.....	57
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	58
4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS E DURAÇÃO DAS ENTREVISTAS	59
4.2 ENTENDIMENTO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E ESTRATÉGIAS	59
4.2.1 Entendimento da Transformação Digital	60
4.2.2 Entendimento das Possíveis Estratégias na Adoção da Transformação Digital	63

4.3 MOTIVAÇÕES DA COOPERATIVA PARA A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL	65
4.4 MACROPROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM IMPLANTAÇÃO ...	70
4.4.1 Diagramação do Macroprocesso de Transformação Digital em Implantação	70
4.4.2 Descrição do Macroprocesso de Transformação Digital em Implantação	71
4.5 PRINCIPAIS DIFICULDADES E DESAFIOS	77
4.5.1 Dificuldades Encontradas no Processo de Transformação Digital	77
4.5.2 Desafios Inerentes ao Processo de Transformação Digital	80
4.6 DIRECIONAMENTOS PROPOSTOS	84
4.6.1 Reforço aos Princípios do Cooperativismo	85
4.6.2 Melhoria na Experiência de Associados e Colaboradores	87
4.6.3 Desenvolvimento das Pessoas e da Cultura Organizacional	89
4.6.4 Estruturação de uma Área de Dados (<i>Data Center</i>)	91
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	94
5.1 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA	99
5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS	100
REFERÊNCIAS	102
ANEXO A – CARTA DE ANUÊNCIA PARA AUTORIZAÇÃO DA PESQUISA	110
ANEXO B – TCLE – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO..	111
APÊNDICE A – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES – PROFISSIONAIS LIGADOS À COOPERATIVA E AO CAS.....	112
APÊNDICE B – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES – ASSOCIADOS DA COOPERATIVA.....	113

1. INTRODUÇÃO

A transformação digital está mudando a forma com que a sociedade realiza as suas transações financeiras, resultado da introdução de novas tecnologias no dia a dia das pessoas. Por isso, o setor bancário passa por um processo contínuo de transformação e de evolução digital (PELYKH, 2020; MAVLUTOVA et al., 2021), o qual deve ser um processo de inclusão de todos os atores (ALEXANDER; KARAMETAXAS, 2020). O modelo tradicional de intermediação financeira está comprometido devido ao desenvolvimento e à aplicação de novas tecnologias e ferramentas digitais (TORRES; FERNÁNDEZ; ZURDO, 2019). Para Zachariadis e Ozcan (2017), a digitalização no setor bancário e o acesso às novas tecnologias criaram oportunidades para novos entrantes, por exemplo, as *fintechs*, que passaram a desafiar os bancos estabelecidos a reconsiderarem as suas posições no setor e a repensar a sua proposta de valor para os seus clientes.

Segundo a Febraban – Federação Brasileira de Bancos, mais do que investir de forma pontual, os bancos passaram a direcionar os seus investimentos para a transformação digital como um processo de longo prazo (FEBRABAN, 2019). Esta realidade também se aplica às cooperativas de crédito, que também fazem parte deste cenário financeiro e vêm investindo fortemente em transformação digital, a exemplo do Sistema Financeiro Cooperativo SICREDI, que iniciou o seu processo de transformação digital em 2016 e, desde então, até o ano de 2018 investiu o total de R\$ 167 milhões nesse processo (SICREDI, 2018). No Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil, no Sicoob, por exemplo, os investimentos na transformação digital iniciaram em 2017 e, em 2019, as operações digitais representam cerca de 73% das transações efetivadas (PORTO, 2019).

Nesta direção, King (2013) salienta que as agências (físicas) deixam de usar os seus espaços para realizar transações com os seus clientes e passam a utilizá-los para operacionalizar um relacionamento mais estreito com os seus clientes, buscando gerar maiores e melhores resultados para os clientes e para as instituições, principalmente pelo o aumento da aquisição de novos produtos e/ou serviços. E estes movimentos de transformação no setor financeiro buscam alavancar melhores resultados, seja para as instituições financeiras, seja para os usuários dos serviços (MELECKY; PODPIERA, 2020).

Neste sentido, as cooperativas de crédito são reconhecidas por manterem uma ligação próxima com seus associados, tradicionalmente baseada na proximidade física. Entretanto, a transformação digital, com serviços que não exigem o comparecimento dos associados nas agências vem afetando este modelo de contato interpessoal com os seus cooperados (ou associados) (TORRES; FERNÁNDEZ; ZURDO, 2019).

Considerando este contexto de transformação digital e levando em conta as peculiaridades que definem o modelo financeiro cooperativo, existe o interesse em analisar este cenário, especialmente sob o ponto de vista dos processos internos das cooperativas do Sistema Cooperativo de Crédito SICREDI. Dessa forma, esta pesquisa visou compreender o processo de transformação digital no contexto da Instituição Financeira Cooperativa SICREDI, especificamente no contexto de uma delas, a Cooperativa de Crédito SICREDI Pioneira RS.

Para tanto, a presente pesquisa está dividida em cinco capítulos. O primeiro deles possui um caráter introdutório e tem o objetivo de situar o leitor a respeito do tema da pesquisa, bem como da problemática, justificativa e relevância da mesma e, ainda, apresentar os objetivos do trabalho. No segundo capítulo, estão dispostos os referenciais teóricos sobre a temática da pesquisa e está dividido, basicamente, em três dimensões: a primeira discorre sobre o tema da transformação digital, a segunda sobre a transformação digital como forma de aumentar a qualidade dos serviços prestados e a terceira resgata referenciais sobre a transformação digital e o cooperativismo.

A apresentação do método de pesquisa aplicado nesta pesquisa, por sua vez, encontra-se no terceiro capítulo e detalha as etapas e os procedimentos de como a pesquisa foi desenvolvida. No quarto capítulo são apresentados os resultados e discussões da pesquisa. E, por fim, o quinto capítulo, que contém a conclusão da pesquisa, principais implicações, limitações do estudo e sugestão para estudos futuros.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A transformação digital tem o objetivo de melhorar a organização, provocando mudanças relevantes das suas características, combinando tecnologias de informação, computação, comunicação e conectividade (VIAL, 2019). As principais

vantagens que ela traz são a melhoria da experiência da empresa com o cliente, a valorização dos produtos e/ou serviços e a maneira mais adequada de disponibilizá-los aos clientes (FITZGERALD et al., 2013).

Para tanto, a transformação digital abrange diversos processos, como a implantação de tecnologias digitais, bem como a revisão da gestão, do negócio, de pessoas e da eficiência operacional da organização (CARAFFINI; SOUZA; BEHR, 2018). Isso significa que para realizar a transformação digital é preciso pensar tanto em 'o que fazer', mas também no 'como fazer', ou seja, demanda o engajamento e governança convincentes desta visão transformadora, permitindo que a organização tire proveitos dos ativos estratégicos existentes, assim, a transformação digital vai além da utilização de novas tecnologias, ela envolve repensar e promover mudanças em como as empresas operam (WESTERMAN et al., 2011). E isto está bastante arraigado no setor financeiro (PELYKH, 2020).

Diante disso, o problema de pesquisa pode ser traduzido pela seguinte questão central: Como está ocorrendo a evolução do processo de transformação digital em uma cooperativa do Sistema Cooperativo de Crédito SICREDI?

1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

A competição que ocorreu entre os bancos passou a contar com novos atores no cenário financeiro, como é o caso das *fintechs* (termo que surgiu da união das palavras *financial* ou *financeiro(a)* e *technology* ou *tecnologia*), que são normalmente *startups* que visam inovar e otimizar os serviços do sistema financeiro (TORRES; FERNÁNDEZ; ZURDO, 2019). Para Dhar e Stein (2017), as *fintechs* mudaram a forma de criar e entregar produtos e/ou serviços, inovando no setor financeiro, proporcionando a desintermediação através de novos modelos de negócio e tecnologias, além de criar oportunidades de crescimento inclusivo.

Alt e Puschmann (2017) também comentam que o termo *fintech* é a junção das palavras *fin(ancial)* e *tech(nology)* e, desta forma, o termo *Financial Technology(ies)*, trata eminentemente de uma nova onda de transformação no setor financeiro a partir da tecnologia. Com sua chegada ao mercado, ou seja, de uma nova forma ou um novo modelo de prestar serviços financeiros ao mercado, percebe-se que as *fintechs* vem estimulando a forma com que os serviços são prestados, proporcionando uma experiência de uso dos serviços diferente aos

modelos mais tradicionais, principalmente pelo valor percebido, suporte disponibilizado ao cliente, agilidade, confiabilidade e inovatividade destas organizações (BARBU et al., 2021).

Investir em tecnologia, então, passa a ser um componente estratégico para os bancos e demais instituições financeiras, para se manterem competitivos neste cenário, pois tais investimentos viabilizam a oferta de novos serviços bancários aos clientes, em múltiplos canais, além de possibilitarem a realização de operações mais eficientes (LUO; ZHANG, 2010; MELECKY; PODPIERA, 2020). Vale ressaltar que o investimento em tecnologia propicia a redução de custos operacionais e o aumento do desempenho dos bancos, o que resulta em serviços e/ou produtos com preços (ou taxas) mais baixos para os clientes. Além disso, com o surgimento de canais digitais, a necessidade de atendimento humano diminuiu, possibilitando que os recursos das agências se tornem mais qualificados, aumentando as vendas de serviços e produtos, gerando mais valor para os clientes (BOMBONATTI FILHO; GASPAR; SILVEIRA, 2013).

Corroborando a percepção de necessidade de investimentos em tecnologias digitais, a pesquisa realizada pela Febraban com a Deloitte, em 2020, indica que o volume de transações realizadas em canais digitais representa 63% do total de transações, indicando que a transformação digital não é uma mera opção, e sim uma necessidade instaurada no mercado financeiro. A pesquisa também revela que as transações bancárias cresceram 11% em 2019, registrando 89,9 bilhões de operações. Deste total, 39,4 bilhões, ou 44% do total, correspondem a operações feitas pelo *mobile banking*, que a cada ano vem ganhando a preferência do consumidor brasileiro para suas transações financeiras e durante a pandemia do Covid-19, as transações de clientes do tipo Pessoa Física nos canais digitais chegaram a representar 74% (FEBRABAN, 2020).

O mesmo estudo aponta que, em 2019 os investimentos cresceram 48% em relação ao ano anterior, chegando em R\$ 24,6 bilhões, somados aos gastos do setor em TI. Mesmo assim, as transações em meios tradicionais mantiveram seu volume, demonstrando que o meio físico e o meio digital (ou virtual) ainda são complementares e que as agências têm sido vistas pelo setor bancário como um recurso importante para manter o relacionamento ativo com seus clientes (FEBRABAN, 2020).

Vale destacar que, em 2020, o mundo todo foi impactado por uma crise de saúde pública instaurada devido à pandemia do Covid-19 que tornou obrigatória a transformação digital para todas as empresas e em todos os setores. Segundo Fletcher e Griffiths (2020), durante a pandemia as empresas precisaram rever a sua maturidade digital, o que transcende apenas às questões tecnológicas, incorporando um processo de mudança no desenvolvimento de uma nova mentalidade organizacional com habilidades mais suaves, incluindo maior compartilhamento, abertura e transparência. A pandemia, ainda em curso, resulta na necessidade de as empresas reinventarem as suas organizações, as suas operações, para transformar sua capacidade digital a fim de lidar com qualquer crise futura (FLETCHER; GRIFFITHS, 2020; SEIN, 2020).

Este estudo, portanto, justifica-se por proporcionar ao setor a oportunidade de obter conhecimento acadêmico científico sobre a atual conjuntura de transformação tecnológica e seus efeitos para o setor bancário. Para a pesquisadora o estudo proporcionou a construção de uma ponte de conhecimentos entre o aporte teórico oferecido pela academia e o aporte de conhecimento empírico vivenciado no dia a dia de seu desempenho profissional em uma cooperativa de crédito.

De acordo com Torres, Fernández e Zurdo (2019), os bancos cooperativos possuem um modelo de intermediação com associados e parceiros baseado na presença física por meio de suas agências e, por isso, é importante analisar a transformação digital uma vez que muitas transações financeiras não exigem e, de fato, não há presença física e podem impactar na estratégia das cooperativas. Além disso, os serviços financeiros passam a ser desenvolvidos por qualquer empresa de tecnologia, não necessariamente por bancos o que pode afetar o diferencial competitivo das cooperativas.

Neste contexto, a cooperação, através da ajuda mútua, é uma realidade que ocorre ao longo da história e de forma sistêmica surge com as cooperativas modernas como resposta ao capitalismo industrial, que apesar de trazer desenvolvimento, acarretou miséria, exploração e dominação. Este cooperativismo moderno surgiu em Rochdale, na Inglaterra, em 1843, com 28 tecelões (SCHNEIDER, 2012). Desde esta época, o cooperativismo evoluiu, teve seus princípios atualizados e o seu campo de atuação foi expandido e dividido em treze ramos, entre eles, encontra-se o cooperativismo de crédito.

Segundo a OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras, em 2018, no mundo, existiam mais de 1,2 bilhões de cooperados em 150 países. No Brasil, totalizam 14,6 milhões de cooperados e, destes, 9,8 milhões são associados em cooperativas de crédito, criadas para oferecer soluções financeiras de acordo com as necessidades ou as demandas dos associados (OCB, 2019a).

É pertinente destacar que o cooperativismo de crédito no Brasil, teve início em 1902, na localidade de Linha Imperial, município de Nova Petrópolis, no Estado do Rio Grande do Sul (RS), com o padre suíço Theodor Amstad. Atualmente, esta cooperativa faz parte do Sistema SICREDI, com o nome de SICREDI Pioneira RS. Ou seja, o SICREDI é primeira instituição financeira cooperativa do Brasil, somando mais de 4,9 milhões de associados e está presente em 23 estados brasileiros e no Distrito Federal, possuindo 108 cooperativas filiadas (SICREDI, 2020). Neste cenário, o SICREDI decidiu iniciar a sua transformação digital em 2016, passando por uma jornada com o objetivo de atualizar os sistemas e as soluções necessárias para disponibilizar a melhor experiência para os seus associados, suportar a perenidade do sistema como um todo, bem como continuar cultivando os valores do cooperativismo (SICREDI, 2018). Em 2020, devido à Pandemia pelo Covid-19, os esforços do SICREDI se intensificaram para disponibilizar canais digitais que promovessem maior autonomia, agilidade e conveniência aos associados. (SICREDI, 2020).

Tendo em vista a importância do SICREDI para a economia do país, a relevância em realizar este estudo está principalmente na oportunidade de cooperar para a busca de estratégias adequadas à Instituição para que sua transformação digital possa ser realizada com mais eficiência e eficácia, além de contribuir com o momento histórico em que se vive, a partir dos desdobramentos da pandemia causada pelo Covid-19, para impulsionar as necessárias mudanças de comportamento e de infraestrutura dos sistemas digitais também no setor bancário.

1.3 OBJETIVOS DO TRABALHO

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar o processo de transformação digital no contexto de uma cooperativa do Sistema Cooperativo de Crédito SICREDI.

1.3.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos para o trabalho, foram definidos:

- a) Verificar o entendimento da Cooperativa acerca da transformação digital;
- b) Identificar as motivações que fundamentam o processo de transformação digital na Cooperativa de Crédito em estudo;
- c) Analisar o macroprocesso de transformação digital em implantação;
- d) Analisar as dificuldades e os principais desafios a partir da transformação digital da Cooperativa de Crédito;
- e) Propor direcionamentos no sentido de consolidar o processo de transformação digital da Cooperativa de Crédito em estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica deste estudo divide-se em três temáticas. A primeira trata da transformação digital, abordando a sua definição e seu processo de implementação, e a transformação digital no contexto dos bancos. A segunda trata da transformação digital como forma de aumentar a qualidade dos serviços prestados. E a terceira diz respeito à transformação digital no âmbito do cooperativismo, resgatando-se os princípios do cooperativismo, o cooperativismo de crédito e como se dá a transformação digital no contexto do cooperativismo.

A partir desta estrutura de referencial teórico, pretendeu-se construir a fundamentação teórica necessária ao desenvolvimento da pesquisa. Para tanto, a Quadro 1 apresenta, um resumo dos temas discutidos no presente capítulo.

Quadro 1 - Temas e principais autores

Temas	Tópicos Investigados	Principais Autores
Transformação Digital	Definição de Transformação Digital	Fitzgerald et al. (2013)
		Hess et al. (2016)
		Khan (2016)
		Bock, Iansiti e Lakhani (2017)
		Morakanyane, Grace e O'Reilly (2017)
		Schallmo, Williams e Boardman (2017)
		Zaki (2019)
	Processo de implementação da Transformação Digital e elementos intrínsecos	Westerman et al. (2011)
		Fitzgerald et al. (2013)
		Matt, Hess e Benlian (2015)
		Weill e Woerner (2017)
	A Transformação Digital no contexto dos bancos: evolução, dificuldades e benefícios	Oliveira (2019)
		Graupner et al. (2015)
		Digital Transformation Observatory (2017)
		Scott, Van Reenen e Zachariadis (2017)
		Zachariadis e Ozcan (2017)
		Gomber, Koch e Siering (2018)
		Melecky e Podpiera (2020)
A Transformação Digital como Forma de Aumentar a Qualidade dos Serviços Prestados	Pelykh (2020)	
	Cetto, Klier e Klier (2015)	
	Giebelhausen et al. (2014)	
	Henriette, Feki e Boughzala (2016)	
	Rogers (2017)	
	Alexander e Karametaxas (2020)	
	Schmidt, Drews e Schirmer (2017)	
Transformação Digital e o Cooperativismo	Princípios do Cooperativismo e as Cooperativas de Crédito	Marcuello e Saz (2008)
		Schneider (2012)
		ACI – Aliança Cooperativa Internacional (2015)
		International Co-operative Alliance (2015)
		BACEN (2018)
	A Transformação Digital no contexto do Cooperativismo	Wyman (2014)
		Duarte et al. (2016)
		Rudio e Mainardes (2016)
		Savio e Basso (2019)

Fonte: Elaborado pela autora.

2.1 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

2.1.1 Definição de Transformação Digital

A evolução tecnológica no Brasil começou em 1960 e as ideias em torno de produtos e serviços digitais começaram a surgir na década de 90 e nos anos 2000, emergindo discussões e aplicações como, por exemplo, através de canais digitais no varejo (OLIVEIRA, 2019). Entre os anos 2000 e 2015 começaram a surgir as plataformas digitais e os modelos de compra também passaram a ser direcionados ao ambiente digital (ou virtual) (SCHALLMO; WILLIAMS; BOARDMAN, 2017).

Conforme Khan (2016), os conceitos de digital, digitalização transformação digital são frequentemente confundidos e não existe uma definição para transformação digital definitiva. Para chegar a um conceito de transformação digital, o autor resgata o significado de digital e digitalização. A digitalização é um processo de conversão de informações do plano físico para o digital (KHAN, 2016; GARTNER, 2017). Para Savić (2019), a digitalização trata da conversão em massa de dados e informações que estavam em meio analógico (arquivos em papel) para um formato digital.

Khan (2016), então, explica que a transformação digital diz respeito ao resultado desta digitalização, intrínseca a um processo de adaptação técnica por indivíduos, empresas, sociedades e nações. Assim sendo, a digitalização, ou a transformação digital, é um fenômeno global que está mudando a forma das empresas realizarem suas atividades e negócios.

A estrutura de uma transformação digital, compreendida como um processo evolutivo, e que inclui todos os atores da cadeia de valor, tais como empresas, clientes e a aplicação de novas tecnologias. Por isso, requer habilidades tais como a extração de dados, a análise e a transformação dos mesmos em informações, as quais devem ser utilizadas para avaliar alternativas ou opções, com o intuito de proporcionar a melhor tomada de decisão para aumentar o desempenho das organizações nos ambientes em que competem. A transformação digital inclui empresas (ou organizações), modelos de negócios, processos, relacionamentos, produtos e/ou serviços, dentre outros elementos (SCHALLMO; WILLIAMS; BOARDMAN, 2017; SANCHEZ; ZUNTINI, 2018; ALEXANDER; KARAMETAXAS, 2020).

Por sua vez, Fitzgerald et al. (2013, p. 4) trazem a definição de transformação digital em uma visão de melhoria na experiência do cliente, bem como nas operações ou novos modelos de negócio, como sendo:

[...] o uso de novas tecnologias digitais (mídias sociais, dispositivos móveis, análises ou dispositivos incorporados) para permitir grandes melhorias nos negócios (como melhorar a experiência do cliente, otimizar operações ou criação de novos modelos de negócios).

Neste sentido, Zaki (2019) afirma que as novas tecnologias estão mudando a forma como vivemos e trabalhamos. Para o autor, a transformação digital trata de uma revolução de escala, de velocidade e de complexidade sem precedentes e, por isso, é essencial que as empresas respondam a esta dinâmica, com velocidade (rapidez) e precisão. Os canais digitais, portanto, estão mudando o comportamento dos clientes e/ou consumidores, fazendo com que as empresas precisem projetar a experiência certa para seus clientes e/ou consumidores, instigando-as a aprender a lidar com os desafios e os obstáculos da transformação digital, como é o caso dos aspectos atinentes à cultura (na sociedade, no mercado e nas organizações), à liderança, etc. (ZAKI, 2019). Ou seja, a transformação digital leva à transformação de toda a cadeia de valor (MAVLUTOVA et al., 2021).

Apesar do crescente interesse na pesquisa sobre transformação digital, tanto no meio acadêmico quanto no meio gerencial, como dito anteriormente, falta uma melhor compreensão sobre este conceito. Inclusive, há autores que explicam a transformação digital como um “processo evolucionário [ou evolutivo] que alavanca as capacidades e tecnologias com o objetivo de transformar modelos de negócios, processos operacionais e experiências do cliente para criar valor” (MORAKANYANE; GRACE; O'REILLY, 2017, p. 437). Da mesma forma, Hess et al. (2016) salientam que as tecnologias digitais podem trazer mudanças no modelo de negócios e resultam em mudanças de produtos e/ou serviços, estruturas organizacionais ou na automação de processos.

Na visão de Ismail, Khater e Zaki (2017), a transformação digital é um processo pelo qual as organizações convergem tecnologias digitais, aprimoradas com conectividade onipresente, buscando vantagem competitiva sustentada, desempenho superior e transformando dimensões de negócios, como o modelo de negócios, a experiência do cliente (produtos e/ou serviços digitais) e operações

(processos e tomadas de decisão), e simultaneamente impactando pessoas (talentos e cultura organizacional) e redes (incluindo todo o sistema de valor). Assim sendo, nesta nova era digital, novas formas de gestão, liderança, estratégias, projetos de serviços e processos estão se modificando (UDOVITA, 2020).

Verina e Titko (2019) ressaltam que, além da tecnologia a transformação digital possui um contexto mais amplo, como mudança organizacional, transformação cultural e abordagem centrada no cliente e, neste sentido, as pessoas se tornam essenciais, e se faz necessário não apenas a comunicação interna com os funcionários, como também programas de capacitação e aperfeiçoamento e motivação, além da remodelagem do processo de recrutamento, seleção e contratação de pessoal, visando novas competências e habilidades. Tornou-se imperativo para os líderes que gerem esta era digital uma melhor visão sobre o mercado, comunicando-se efetivamente para incluir ideias tanto dos membros da equipe quanto de todas as partes interessadas em toda a organização. Dessa forma, haverá maior apoio e cooperação para as iniciativas e proporcionará uma maior compreensão do valor da transformação digital (KAZIM, 2019).

Em acréscimo, Bock, Iansiti e Lakhani (2017, p. 6) salientam que a transformação digital pode ser definida sob uma perspectiva de criação e de entrega de valor aos clientes, destacando, ainda, que:

A transformação digital consiste em reconstruir a empresa em torno dos princípios operacionais digitais, integrando ativos tradicionais para enfrentar novos desafios e buscar novas oportunidades. Para fazer isso bem, as empresas líderes investem não apenas em tecnologia, mas também no desenvolvimento dos recursos e da mentalidade centrados em dados e em rede para colocar essa tecnologia da melhor maneira possível.

Neste contexto, com foco na experiência dos usuários (BARBU et al., 2021), Henriette, Feki e Boughzala (2016) ressaltam que a transformação digital também traz uma melhor experiência para usuários internos da empresa, ou seja, para os colaboradores que utilizam as novas tecnologias em suas rotinas e, muitas vezes, estão um passo à frente de sua empresa na adoção das últimas inovações. Ou seja, as tecnologias móveis e colaborativas modificaram os locais de trabalho e mudaram a forma de trabalhar em particular pela prática intensiva do trabalho remoto.

Atualmente, a transformação digital possui um foco mais voltado à disponibilização de dispositivos móveis e à criação de valor para os clientes e/ou consumidores, de forma personalizada. Neste contexto, as empresas fazem uso de dados e informações geradas devido à personalização no atendimento aos seus clientes e/ou consumidores para adaptar melhor os seus produtos e/ou serviços, meios ou formas de comunicação e interações entre as partes envolvidas visando atender às suas necessidades ou às demandas específicas existentes (SCHALLMO; WILLIAMS; BOARDMAN, 2017; MELECKY; PODPIERA, 2020; PELYKH, 2020).

2.1.2 O Processo de Implementação da Transformação Digital e Elementos Intrínsecos

A estratégia de transformação digital deve levar os gestores a coordenar, priorizar e implementar os esforços de transformação digital de uma organização e, com base nisso, governar sua jornada para alcançar o estado futuro desejado de ser transformado digitalmente (MATT; HESS; BENLIAN, 2015). Estudos realizados por Chantias (2017) indicam que a estratégia inicial da transformação digital, em grandes organizações, parece ser impulsionada por processos de baixo para cima, altamente dinâmicos, e várias atividades de estratégia surgindo na comunidade organizacional. Ressalta-se, ainda, que é necessária uma estrutura de governança que facilite a colaboração, a coordenação e a transparência em relação à diversidade de esforços de transformação digital e iniciativas digitais relacionadas. O processo de implementação da transformação digital contempla quatro principais elementos: (i) a tecnologia digital; (ii) a estratégia digital; (iii) a experiência do cliente; e (iv) os modelos de negócios orientados a dados (ZAKI, 2019).

A tecnologia digital diz respeito à convergência de múltiplas tecnologias, como, por exemplo, soluções em celulares ou *smartphones*, realidade virtual, inteligência artificial, *wearables* (tecnologias acopladas em objetos), entre outras. Além disso, as tecnologias digitais possuem recursos de mobilidade e de conectividade onipresentes, produzindo maior alcance, independentemente da localização dos usuários, gerando um volume de dados expressivo, o qual permite que as empresas façam análises e tomem as decisões acertadas em tempo real. Todavia, para implementar tais plataformas digitais, é essencial criar uma mentalidade digital, com capacidade de desenvolver soluções que atendam ou que

antecipem as necessidades, expectativas ou demandas dos clientes ao mesmo tempo que garanta a eficiência, ganhos de escala, a confiabilidade e a previsibilidade das operações (ZAKI, 2019; OLIVEIRA, 2019).

Quanto à estratégia digital, Zaki (2019) comenta que a combinação de tecnologias digitais permite entregar uma mudança nos processos de prestação de serviços e realização de negócios muito mais abrangente e a convergência entre tecnologias possibilita que novas tecnologias sejam embutidas em produtos e adequadas a serviços, o que resulta no desenvolvimento de propostas de valor inovadoras. Além disso, as empresas passam a atuar de forma colaborativa com os clientes e com outras organizações para cocriar valor e melhorar a sua experiência. Esta nova realidade está mudando tão rápido o comportamento dos clientes que exige que este ciclo de mudança seja contínuo, as empresas precisam se adaptar e lidar com as incertezas deste novo modelo. Por isso, as empresas precisam se transformar estrategicamente, passando a construir novas redes e cadeias de valor para enfrentar estes novos desafios (ZAKI, 2019; ALEXANDER; KARAMETAXAS, 2020).

Já a experiência do cliente trata da capacidade da empresa de visualizar com o olhar do cliente, cuja identificação de necessidades, desejos, expectativas e demandas se torna mais complexa, uma vez que existem vários atores envolvidos, em uma competição acirrada no mercado. Para tanto, entender a experiência do cliente com o apoio de ferramentas analíticas sofisticadas é algo oportuno (ZAKI, 2019; OLIVEIRA, 2019; WESTERMAN et al., 2011), ajustando os serviços às expectativas e demandas existentes, repercutindo em uma experiência mais satisfatória aos clientes (BARBU et al., 2021).

Por conseguinte, é importante monitorar a experiência do cliente em tempo real e compreender o que lhe é relevante e prioritário na sua experiência de compra, consumo ou utilização de produtos e/ou serviços, analisando o seu *feedback* e as nuances contidas neste contexto, por exemplo, em comentários de pesquisas, mídias sociais e em informações oriundas de CRM (*Customer Relationship Management* ou Gestão do Relacionamento com o Cliente). Dessa forma, os gestores podem desenvolver uma visão mais clara de um cliente e de suas interações com a empresa ao longo do tempo. Entretanto, apenas usufruir de plataformas de CRM ou *Big Data* (bases de dados estruturados e não estruturados gerados diariamente, em larga escala) não é suficiente. Embora surja uma cadeia de

valor mais digitalizada e, com isso, um volume de dados à disposição, é necessário saber quais perguntas fazer e como perguntar aos clientes, para que possa gerar evidências ou subsídios a um processo de tomada de decisões mais assertivo para as empresas (ZAKI, 2019; OLIVEIRA, 2019).

Assim sendo, os dados trazem vantagem competitiva, devido à quantidade de dados gerados na era digital, que podem ser utilizados para melhorar os produtos e serviços, a prática do marketing e os serviços de pós-vendas. Dessa forma, a coleta e a utilização dos dados se tornou uma função importante e de possível construção e manutenção de vantagem competitiva (SANCHEZ; ZUNTINI, 2018; WESTERMAN et al., 2011; PELYKH, 2020).

E, por fim, quanto aos modelos de negócios orientados a dados, ao explorar a construção de uma possível vantagem competitiva, associada à utilização eficaz de dados de diferentes sistemas ou fontes para manter sua competitividade, muitas empresas começam a desenvolver novos modelos de negócios, baseados em dados, ou seja, em evidências de mercado. As empresas passam, em consequência disso, por três desafios: como extrair os dados, como refiná-los e como garantir que serão utilizados de forma eficaz (ZAKI, 2019; OLIVEIRA, 2019).

Para Berghaus e Back (2016), uma possível sequência de etapas e macroatividades para a transformação digital pode compreender as cinco etapas a seguir:

- a) Etapa 1 – Promoção e Suporte: relacionada especialmente à priorização estratégica. São iniciados serviços digitais básicos para produtos ou serviços existentes e criada uma experiência para os clientes em vários canais. Os funcionários geralmente estão familiarizados, havendo suporte da área TI – Tecnologia da Informação e infraestrutura adequada, garantindo a operação e a funcionalidade dos canais digitais. Os projetos de transformação digital devem ser apoiados e priorizados pela alta administração;
- b) Etapa 2 – Criar e Construir: a inovação digital desempenha um papel mais proeminente na estratégia e na inovação de produtos ou serviços. Portanto, deve-se avaliar a comunicação interna e se os processos de serviços, ou a operação, podem ser melhorados por tecnologias digitais. A área de TI realiza contato com parceiros externos e aloca recursos dedicados, tempo e orçamento específico para a inovação digital;

- c) Etapa 3 – Comprometer-se a Transformar: a transformação digital afeta mais profundamente a cultura e a estrutura organizacional, proporcionando um aprendizado organizacional, principalmente com os erros incorridos. A organização se torna mais flexível, colabora com parceiros e é capaz de reagir rapidamente às mudanças. Neste momento, existe a necessidade de definir papéis e responsabilidades relacionados à transformação digital, bem como criar um plano estratégico para o processo de transformação em si;
- d) Etapa 4 – Processos Centrados no Usuário: deve haver envolvimento dos usuários em processos de inovação, personalização das experiências do cliente e foco nos dados e informações do cliente ao projetar a interação desejada. A transformação digital deve progredir e apresentar resultados atinentes ao processo de transformação, preferencialmente por meio dos KPIs – *Key Performance Indicators* (Indicadores-chave de Desempenho) para canais digitais, os quais deverão ser determinadas e revisados periodicamente;
- e) Etapa 5 – Empresa Orientada a Dados: uso de tecnologias avançadas de análise de dados para o planejamento de investimentos e custos operacionais, a coleta de dados de clientes em vários canais, análise em tempo real e a personalização das interações com os clientes de acordo com o planejado pela organização.

De outra forma, Ismail, Khater e Zaki (2017) comentam que a transformação digital é um processo que deve avançar por meio de fases de implementação, em eventos que se envolvem uns com os outros e não como um processo contínuo. Consoante isso, os autores destacam seis fases distintas. São elas:

- a) Iniciação: quando ocorre a identificação e a compreensão em torno de oportunidades de digitalização, respectivas ameaças e identificação de impactos;
- b) Ideação: quando se imagina as dimensões de transformação digital como opções para agregação de valor e avaliação do negócio;
- c) Avaliação: quando se avalia os níveis de prontidão digital da organização e dos possíveis usuários (inclusive externos, como, por exemplo, clientes atuais ou potenciais), identificando lacunas para a transformação digital;

- d) Engajamento: quando se efetiva a comunicação da visão acerca do projeto de transformação digital e se mobiliza as pessoas (ou equipes) necessárias para tal;
- e) Implementação: procedimentos inerentes à execução dos planos de ação voltados à implementação do projeto;
- f) Sustentabilidade: validação e a otimização do processo de implementação de transformação digital continuamente.

Para Desmet et al. (2015), as empresas, ao se engajarem em um processo de transformação digital, devem ser capazes de operacionalizar seis blocos de construção, os quais são respectivamente:

- a) Estratégia e Inovação: as organizações devem criar uma visão baseada em onde eles acreditam que o valor para os acionistas, clientes e público interno, provavelmente mudará nos próximos três a cinco anos. Estratégias digitais eficazes priorizam intervenções pelas quais o negócio pode explorar oportunidades relevantes e criar um modelo de negócio digitalmente habilitado ao seu ambiente competitivo, agregando valor aos públicos com quem interage prioritariamente;
- b) Jornada de Decisão do Cliente: deve haver a capacidade de entender e agir habilmente em jornadas completas de clientes, gerando uma experiência positiva, satisfazendo-os e, potencialmente, aumentando as receitas, lucro e rentabilidade do negócio. Avaliar os segmentos ou nichos de mercado atendidos, ou grupos de clientes atendidos por meio de dados permitirá que os gestores verifiquem o alcance dos objetivos propostos com o projeto e os resultados oriundos da transformação digital e dos canais digitais e operação, adaptando suas abordagens aos públicos atendidos, quando for o caso;
- c) Automação de Processos: a automação de processos de negócios pode resultar em uma possível fonte de vantagem competitiva, uma vez que os investimentos iniciais podem repercutir rapidamente na redução de custos operacionais ou de custos adicionais substanciais em uma perspectiva de longo prazo. Tornar-se “digital”, portanto, requer reinventar todo o processo de negócios para eliminar etapas ou reduzir o número de atividades ou de documentos inerentes aos processos. Dessa forma, a transformação digital ou a mera digitalização é tanto voltada para a

satisfação de clientes quanto para a racionalização ou a otimização dos recursos, impactando sobremaneira na redução de custos;

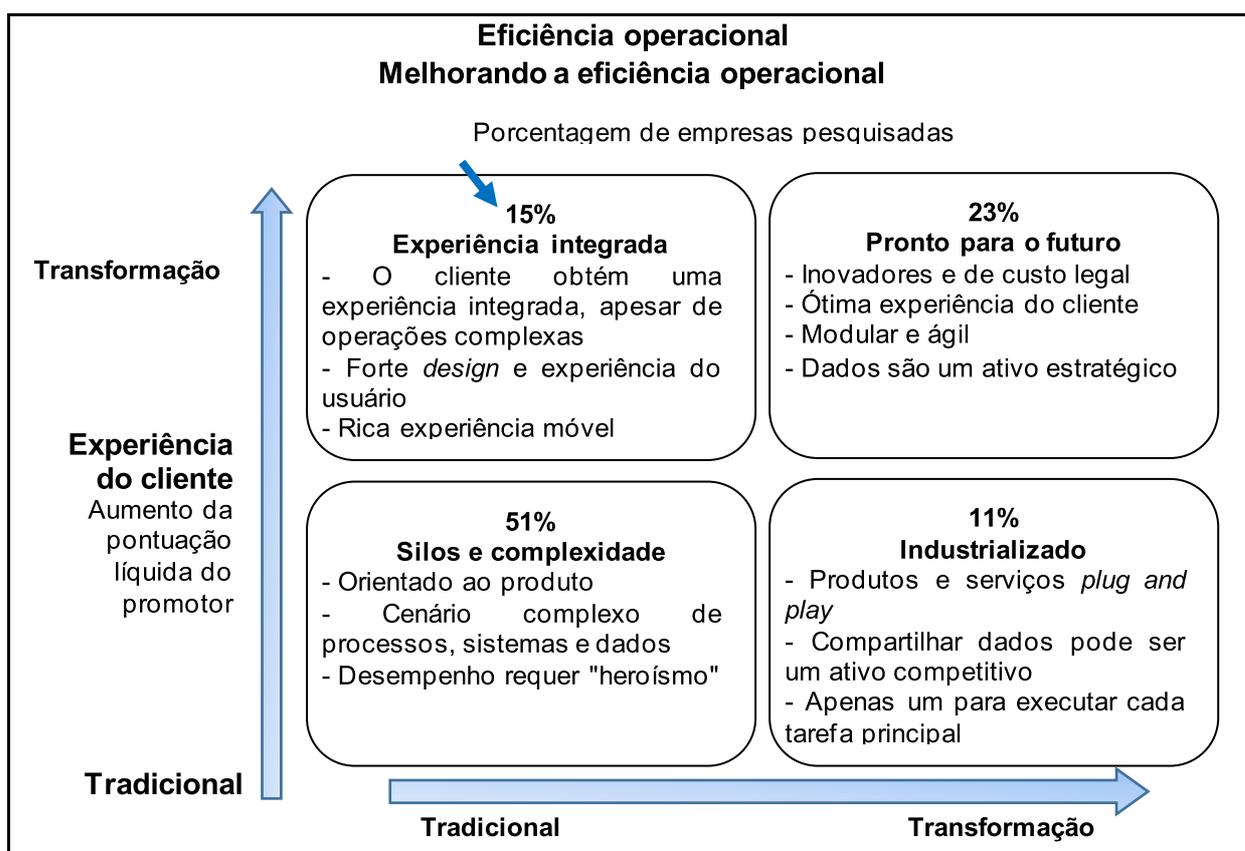
- d) Organização: deve-se criar modelos de estrutura ágil, flexível e cada vez mais colaborativa, mantendo o negócio (organização) funcionando sem problemas estratégico-operacionais. É preciso simplificar, criar uma cultura organizacional que não tenha receio de riscos e com projetos ousados. Por isso, muitas empresas criam incubadoras tecnológicas para realizar experimentações, para incorporar melhorias ou inovar em suas operações. Entretanto, independente do modelo de negócios escolhido, é preciso continuar acompanhando as métricas organizacionais para aferir se os objetivos e as metas estão sendo alcançados;
- e) Tecnologia: a transformação digital requerer tecnologias que possam impulsionar a inovação, a automação e a personalização do atendimento aos clientes rapidamente e de forma assertiva;
- f) Dados e Análises: é necessário que sejam realizadas análises de clientes por meio de evidências (dados e informações). Inclusive, em um estudo empírico, foi evidenciada uma melhoria na lucratividade de empresas de 126% em relação aos concorrentes (DESMET et al., 2015). Por conseguinte, é preciso saber quais os dados utilizar focando as análises que são as mais adequadas no que tange ao cumprimento dos objetivos e das metas estabelecidas, com *insights* claros e úteis para os tomadores de decisão, além de processos claramente moldados e que gerem ou agreguem valor ao negócio, principalmente no que diz respeito ao atendimento aos clientes.

Por outro lado, existem barreiras institucionais que podem prejudicar o processo de transformação digital nas organizações. Feitzgerald et al. (2013) destacam quatro principais barreiras ou desafios para esta mudança. O primeiro desafio está nas atitudes das pessoas, profissionais da organização, que podem demonstrar dificuldade de aceitação ou mesmo apego às ferramentas ou às práticas antigas, configurando resistência à mudança. O segundo desafio é sobre os sistemas já existentes, que são analógicos e que estão consolidados pelo seu uso, e exigem uma ação complexa na migração para novos sistemas digitais e para se conectar às novas tecnologias. O terceiro desafio é a fadiga da inovação, que ocorre quando as pessoas cansam e pedem por certa calma ou um ritmo menos acelerado

na transformação digital. Entretanto, a inércia e o conformismo é algo que não deve haver nas organizações, até mesmo pelo fato de haver competidores no mercado. E o quarto desafio trata das políticas organizacionais, por meio das quais as áreas internas da empresa, com políticas específicas, podem restringir ou se contrapor à transformação digital, por receio de perder o poder ou o controle da organização (FITZGERALD et al., 2013).

Weill e Woerner (2017) examinaram uma série de empresas quanto aos recursos necessários para a implementação do processo de transformação digital e os seus impactos no desempenho organizacional. Como resultado, os autores apresentaram duas dimensões, as quais os gestores precisam se dedicar na implementação da transformação digital: a experiência do cliente e a eficiência operacional, o que é apresentado, ilustrativamente, na Figura 1.

Figura 1 - Dimensões da mudança para o futuro digital



Fonte: Adaptada pela autora com base em Weill e Woerner (2017).

Os achados de Weill e Woerner (2017) apontam que as empresas pesquisadas entendem as experiências dos clientes com a transformação digital

como um aspecto relevante e que, apesar de mais complexas que as tradicionais, são experiências que potencializam a sua satisfação, repercutindo em maior agilidade e segurança para as suas operações. A eficiência operacional a partir da transformação digital também possui aspectos positivos para as empresas, uma vez que são vistos como uma forma de melhorar a sua competitividade e oferecer produtos e/ou serviços no sistema *plug and play*, gerando uma maior conveniência e comodidade aos clientes.

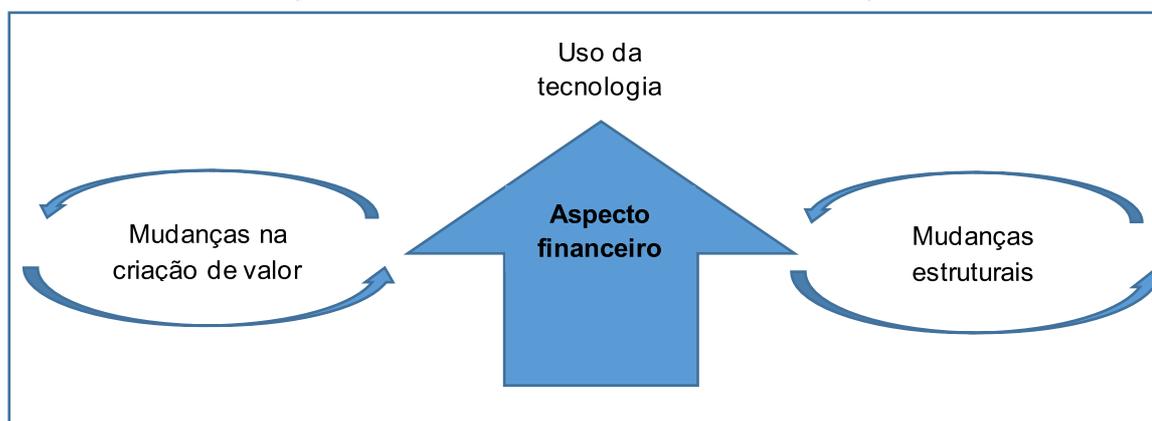
Dessa forma, é oportuno comentar que a estratégia de transformação digital também contém elementos que podem ser atribuídos a quatro dimensões: uso de tecnologias, mudanças na criação de valor, mudanças estruturais e aspectos financeiros. O uso de tecnologias aborda as atitudes estratégicas, em especial da área de TI sobre as tecnologias e a capacidade de explorar estas novas tecnologias. Sendo assim, a empresa pode optar por se tornar um líder de mercado no que tange à tecnologia ou adotar padrões existentes, sendo que, neste caso, a tecnologia pode ser compreendida como um meio para atingir os objetivos do negócio. Já as mudanças na criação de valor dizem respeito ao impacto da transformação digital nas cadeias de valor das empresas, ou seja, o quanto o negócio, passando de um modelo analógico para um modelo digital pode agregar valor ao seu portfólio de produtos e/ou serviços, fortalecendo a relação entre a empresa e seus clientes (MATT; HESS; BENLIAN, 2015; OLIVEIRA, 2019; PELYKH, 2020).

Quanto às mudanças estruturais, elas oferecem a base adequada para as novas operações, como é o caso da inclusão das novas atividades digitais nas estruturas corporativas, mas também se referem aos novos produtos e/ou serviços, processos e habilidades que mudam com estas novas configurações digitais. Além disso, em alguns casos, isto pode suscitar até mesmo a abertura de uma nova empresa para configurar o aproveitamento de oportunidades de produtos e/ou serviços digitais. Por fim, é pertinente destacar que estas três dimensões serão possíveis se a empresa considerar, em um primeiro momento, o aspecto financeiro, pois diz respeito à sua capacidade de financiar um esforço de transformação digital efetivo e consistente ao longo do tempo (WEILL; WOEMER, 2017; OLIVEIRA 2019).

Portanto, as empresas devem enfrentar a possibilidade de realizar transformações digitais e almejar o sucesso da implementação de uma estratégia de transformação digital assertiva, além de explorar seus efeitos (ou resultados) almejados (MATT; HESS; BENLIAN, 2015; MAVLUTOVA et al., 2021). Para tanto, é

preciso alinhar as diferentes dimensões, apresentadas na Figura 2, a qual demonstra a dependência entre elas.

Figura 2 - A estrutura de transformação digital



Fonte: Adaptada pela autora com base em Matt, Hess e Benlian (2015).

2.1.3 A Transformação Digital no Contexto dos Bancos: Evolução, Dificuldades e Benefícios

O setor bancário foi um dos primeiros setores a adotar as principais tecnologias associadas à transformação digital em negócios e, atualmente, é um dos setores com usuários mais intensivos no uso de tecnologias da informação e de acesso a ambientes virtuais ou canais digitais, transformando processos, mudando as fronteiras organizacionais, facilitando a criação de novos serviços financeiros, alterando a natureza do trabalho, globalizando mercados financeiros e reestruturando o caráter da intermediação financeira. Embora exista ciência nos intensos investimentos em tecnologia realizados neste setor, é complexa a avaliação dos resultados e do desempenho obtidos a partir destas tecnologias (SCOTT; VAN REENEN; ZACHARIADIS, 2017; OZILI, 2018; OLIVEIRA, 2019; BARBU et al., 2021).

No relatório derivado do Congresso realizado em Roma, na Itália, em outubro de 2017, elaborado pelo BCG – Boston Consulting Group, juntamente com a EFMA – European Financial Management Association, e intitulado *Digital Transformation Observatory* (ou Observatório de Transformação Digital), foi observado que a transformação digital, especificamente no setor bancário, é articulada em torno de três temas principais:

- a) *Core*: trata-se de um sistema bancário central que processa e registra transações bancárias diárias, com recursos de processamento de depósitos, empréstimos e créditos e que possui interfaces com sistemas de contabilidade e recursos de geração e/ou customização de relatórios (GARTNER, 2020). O objetivo é o de realizar a transformação digital e oferecer o melhor modelo operacional possível;
- b) Novo *Core*: que visa acelerar a inovação em torno do *core* atual e explorar novos modelos de plataformas;
- c) Novos Empreendimentos: que trata da possibilidade de novos negócios fora do *core* tradicional, incubando empreendimentos e aumentando o portfólio com novos produtos e/ou serviços ou até mesmo novos negócios.

Cabe destacar que, alcançar o *core* bancário ideal leva mais tempo e, geralmente, custa mais do que o previsto inicialmente, pois demanda muito esforço para criar jornadas (ou experiências) satisfatórias para os usuários dos serviços (clientes), sem impactar negativamente em suas transações, deve combinar o desenvolvimento digital de atividades coordenadas de *front-office* (linha de frente) com processos aprimorados de *back-office* (de suporte, apoio, retaguarda). Além disso, pode ser difícil a empresa se desapegar dos sistemas antigos, sabendo lidar com novos elementos intrínsecos e necessários à transformação digital, como é o caso da abundância de novas ideias, novos termos pertinentes às tecnologias, bem como possíveis aplicações de robótica, inteligência artificial e personalização dos produtos e serviços de acordo com usuários (EFMA/BCG, 2017; BARBU et al., 2021).

Neste contexto, e para facilitar uma melhor compreensão acerca da evolução da tecnologia bancária no Brasil, segue a Figura 3, a qual traz uma visão cronológica da evolução tecnológica, desde os primeiros computadores utilizados para realizar o armazenamento e transmissão de dados na década de 1960, com foco da automação das atividades de *back office*, até a evolução da década de 2010, que conta com *mobiles phones* (*smartphones*) para a realização das funções financeiras pelos próprios usuários.

Figura 3 - Evolução da tecnologia bancária no Brasil



Fonte: Elaborada pela autora com base em Oliveira (2019).

Consequentemente, existem alguns desafios para o setor bancário realizar a transformação digital. Um dos mais relevantes é o de saber como gerenciar um portfólio de projetos, geralmente desconectado do novo modelo de negócio, tornando a gestão de prioridades mais complexa e alocando os recursos indevidamente; ou não ter os recursos ou processos necessários, em um nível adequado, para o desenvolvimento de novos conhecimentos e para a mudança de cultura exigida, tornando lento o processo de transformação digital. Ainda, é

pertinente refletir como se deve conduzir aspectos tais como a liderança e a governança corporativa quando não estiverem alinhados às mudanças pertinentes à transformação digital, gerando empecilhos e deixando o processo de mudança mais lento e errático (EFMA/BCG, 2017; OLIVEIRA, 2019). Ademais, é uma missão desafiadora para os bancos já estabelecidos a de conciliar a sua capacidade de inovação e digitalização com seus sistemas, operações e processos legados (SIA; SOH; WEILL, 2016; BARBU et al., 2021; MAVLUTOVA et al., 2021).

Com o surgimento de novos atores no setor bancário, tais como as *fintechs* ou os bancos digitais, as instituições bancárias tradicionais são desafiadas a reconsiderar a sua posição no mercado e repensar a sua estratégia e a sua proposta de valor. Neste sentido, estas instituições podem adotar mudanças que as novas tecnologias oferecem e interagir, de forma mais efetiva, com este novo ecossistema que contém novos atores ou participantes e outros prestadores de serviços, como também, uma mudança no comportamento de seus clientes atuais e clientes potenciais, focando os seus esforços no desenvolvimento de soluções inovadoras para eles, preservando suas posições no mercado (ZACHARIADIS; OZCAN, 2017; OZILI, 2018; BARBU et al., 2021), frente aos concorrentes, novos entrantes e serviços substitutos.

Em decorrência disso, tal movimento poderá significar uma possível vantagem competitiva, pois poderá criar valor para os clientes ao mesmo tempo em que poderá racionalizar ou diminuir custos, configurando o que Porter (2004) define como eficácia operacional, ou seja, uma análise sistemática dos processos em busca da sustentabilidade do negócio e da criação de uma posição única e valiosa para a empresa.

A tendência digital propagou o surgimento de novas empresas, plataformas e *startups* e essas organizações contribuem para a geração de novos valores e inovações, com grande agilidade (PRAMANIK; KIRTANIA; PANI, 2019). De acordo com Gomber, Kock e Siering (2018), o surgimento de modelos de negócios inovadores e a ascensão de novos atores no mercado financeiro têm influência sobre a dinâmica atual da indústria (setor). Percebe-se que os provedores de serviços financeiros, mais especificamente os bancos tradicionais, estão enfrentando uma transformação substancial devido à chegada das *fintechs* ou bancos digitais. Além disso, os clientes estão mais exigentes e já habituados com as novas tecnologias, buscando por produtos e/ou serviços mais fáceis de utilizar e com um

custo cada vez menor. Tudo isto, portanto, vem desafiando os modelos de negócios dos provedores de serviços financeiros tradicionais.

Por meio da evolução da tecnologia, então, é possível que os usuários dos serviços realizem suas funções financeiras de qualquer lugar, a qualquer momento de forma rápida e a partir de dispositivos móveis, acessando seus bancos por meio de canais digitais (OLIVEIRA, 2019). Assim sendo, Gu, Lee e Suh (2009) argumentam que o *mobile banking* possui um potencial elevado no setor financeiro, uma vez que os bancos podem estimular a retenção de cliente fornecendo um novo sistema (*mobile banking*), inclusive, de forma complementar aos sistemas existentes, configurando, ainda, uma oportunidade de converter usuários de *smarthpones* em usuários de serviços bancários. Aliás, os autores realizaram um estudo para determinar quais seriam os fatores que contribuem para a intenção de uso do *mobile banking* e os resultados apontaram que os principais determinantes da intenção comportamental no *mobile banking* são a utilidade percebida (valor utilitário), a confiança e a percepção de facilidade de uso da tecnologia.

Da mesma forma, Mbama et al. (2018) ressaltam os esforços e a necessidade dos bancos tradicionais quanto à disponibilização de serviços interativos, através de serviços multicanais, alterando a forma de como interagem com os seus clientes, entretanto, preocupando-se com o estímulo à retenção e, se possível, à lealdade destes clientes, uma vez que os clientes exigem este modelo de interação.

Em acréscimo, Graupner et al. (2015) ressaltam a possibilidade de uso de canais digitais, defendendo que é interessante tanto para os clientes quanto para os bancos. Os clientes se beneficiam com a digitalização dos serviços bancários pela sua conveniência e independência das restrições de espaço (lugar) e tempo. Por outro lado, os bancos usufruem de custos operacionais mais baixos e a capacidade de atender um número maior de clientes simultaneamente por vias remotas (OLIVEIRA, 2019).

Vale destacar, ainda, que os clientes podem usufruir da interação física, com atendimentos presenciais nas agências bancárias, em casos que necessitem de consultorias para a definição de investimentos e empréstimos ou de operações mais complexas. Para os bancos tradicionais é algo desafiador, pois eles operam em um ambiente altamente competitivo, com alta pressão de seus custos operacionais (GRAUPNER et al., 2015). Há estudos que mostram que, quanto maiores os requisitos de informação percebida para um processo específico e quanto maiores

os riscos do processo, menor será o uso do processo (ou plataforma) digital pretendido pelos clientes. Por outro lado, a experiência com o processo, ou com a plataforma, pode impactar positivamente na intenção dos clientes em utilizar processos ou sistemas digitais (OLIVEIRA, 2019; ALEXANDER; KARAMETAXAS, 2020).

Conforme Kaabachi, Mrad e Petrescu (2017), a influência social, a compatibilidade e a usabilidade dos serviços digitais são os melhores contribuintes da formação inicial de confiança dos bancos digitais. A influência social diz respeito à propaganda boca a boca do usuário para sua rede de relacionamento e a compatibilidade considera o ajuste a suas necessidades e estilo de vida, e a usabilidade corresponde à facilidade de uso da ferramenta oferecida pelo banco digital. Desse modo, os bancos deverão considerar tais variáveis para desenvolver suas estratégias e aumentar a disposição dos clientes em confiar em seus serviços (KAABACHI; MRAD; PETRESCU, 2017; KAABACHI; MRAD; O'LEARY, 2019).

2.2 A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL COMO FORMA DE AUMENTAR A QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS

Quando se trata de transformação digital, o usuário passa a ser visto no centro da estratégia corporativa. Os usuários estão cada vez mais exigentes no que diz respeito à qualidade dos produtos e serviços e esperam que as empresas sejam capazes de se adaptar com rapidez e de forma personalizada às suas necessidades, especialmente nas novas gerações, as quais apresentam profundo conhecimento das novas tecnologias e compartilham experiências com outras pessoas através das mídias ou redes sociais. Desta forma, as empresas precisam adaptar seus produtos e serviços de acordo com as tendências de consumo (HENRIETTE; FEKI; BOUGHZALA, 2016; MELECKY; PODPIERA, 2020).

Segundo Schmidt, Drews e Schirmer (2017), dois terços dos clientes desejam receber conselhos sobre produtos e/ou serviços complexos em um ambiente físico, entretanto, também há consultores digitais, ou seja, as duas situações são e devem ser compreendidas como complementares. Quanto maiores os requisitos de informação percebidos para um processo, e quanto maior o risco percebido, menor será o uso do processo ou do canal digital pretendido pelos clientes. Logicamente que existem aqueles que preferem a interação digital e outros que preferem o

contato personalizado, presencial com um funcionário de uma instituição financeira sobre operações complexas. Conseqüentemente, os autores identificaram cinco requisitos principais do cliente ao tomarem sua respectiva decisão sobre em qual canal irão interagir, demonstrados no Quadro 2:

Quadro 2 - Requisitos dos clientes

Requisitos	Descrição dos Requisitos
Processos Rápidos	Os clientes demandam processos rápidos, com baixos custos.
Produtos Transparentes	Os clientes exigem produtos e/ou serviços não “empacotados” e fáceis de compor.
Produtos em qualquer lugar	Os produtos e/ou serviços devem estar disponíveis em qualquer lugar, a qualquer momento e em todos os dispositivos possíveis e nas unidades físicas (instalações presenciais – agências).
<i>Preserve Branches</i>	Para 30 % a 70 % dos clientes, as unidades físicas (instalações presenciais – agências) são um importante canal de atendimento. 66% deles desejam receber conselhos sobre produtos e/ou serviços complexos presencialmente.
<i>Mobile Banking</i>	Clientes do <i>Mobile Banking</i> querem realizar interações através de canais <i>online</i> , canais móveis, <i>call centers</i> , chats, e-mails e agências.

Fonte: Adaptado de Schmidt, Drews e Schirmer (2017).

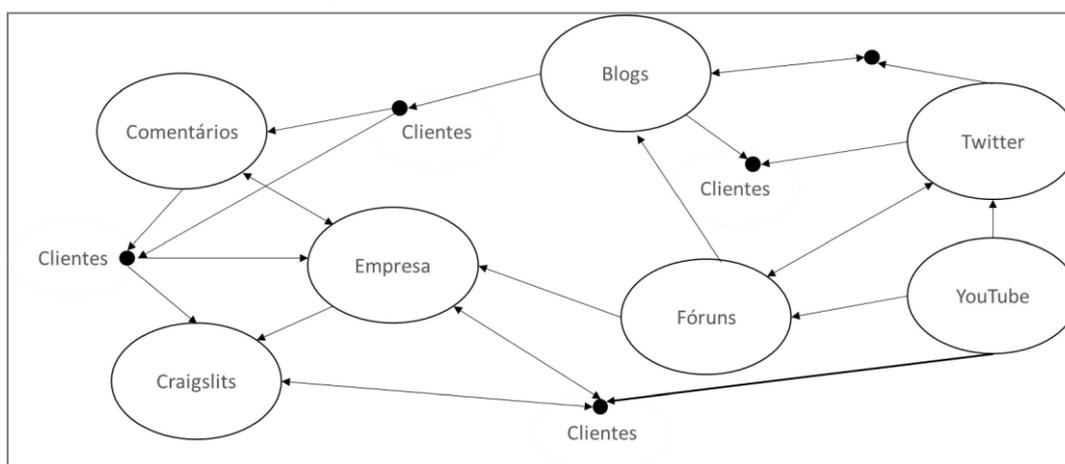
Portanto, um aspecto importante a ser considerado é a percepção dos clientes no que tange ao autoatendimento (ou autosserviço). Conforme Cetto, Klier e Klier (2015), os benefícios utilitários para o uso de autoatendimento incluem economia de tempo, pois a transação acontece mais rapidamente do que em um atendimento com um funcionário do provedor de serviços. Além disso, elimina o tempo de espera. Outro benefício é o controle, uma vez que o usuário do serviço passa a ser responsável pela transação. Confiabilidade é outro benefício, reduzindo a sensação de incerteza, pois evita erros de operações manuais ou digitais de funcionários do provedor de serviços. A facilidade de uso, por meio da qual se avalia a complexidade e o esforço de uso da tecnologia também deve ser considerada. E, por fim, evitar a interação com um funcionário do provedor de serviços é visto como um benefício pelos usuários dos serviços. Sobre este último aspecto, Giebelhausen et al. (2014) reforçam que a troca social entre funcionários do provedor de serviços e cliente exige empatia, caso contrário pode levar o cliente a buscar na tecnologia uma solução para sua necessidade.

Já para Pandolfo (2018), as pessoas utilizam estruturas financeiras tradicionais devido à solidez e segurança, porém, a forma como os produtos e/ou serviços são utilizados está se modificando rapidamente, devido à entrada no

mercado dos bancos digitais. Para a adoção da tecnologia no uso dos produtos e/ou serviços deve haver a percepção de agilidade e de praticidade nos canais digitais de atendimento, os quais podem gerar a sensação de simplicidade e de agilidade na solução disponibilizada (ex: aplicativos), existindo, ainda, elementos de transparência associada aos bancos digitais, como é o caso da comunicação de tarifas cobradas.

Por meio da Figura 4, Rogers (2017) destaca o cliente como um domínio da transformação digital, e nesse contexto os clientes digitais se conectam e interagem dinamicamente como nós ou pontos em redes dinâmicas, integrando e construindo marcas se tornando o principal influenciador das decisões das empresas, o que leva as organizações a aprenderem a se inserir nessa rede para compreender as percepções, repostas e necessidades dos usuários.

Figura 4 - Modelo de rede clientes



Fonte: Adaptada de Rogers (2017).

Sendo assim, são inúmeras as decisões estratégicas que as organizações podem tomar quanto às mudanças na interação com os seus clientes para melhorar a experiência deles. Investir em pesquisa e desenvolvimento tecnológico pode ajudar as organizações a desenvolver soluções digitais que se antecipem às necessidades ou às demandas pertinentes aos clientes, ao invés de apenas responder àquelas existentes, o que pode ser alcançado a partir da exploração de todos os pontos de contato do cliente com as empresas em sua jornada de utilização dos serviços (SEBASTIAN et al., 2017; ISMAIL; KHATER; ZAKI, 2017; BARBU et al., 2021). Então, compreender a jornada do cliente e como lhe atender plenamente,

gerando uma experiência positiva, agradável, junto ao fornecedor ou provedor de serviços, é algo estratégico (LEMON; VERHOEF, 2016).

2.3 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E COOPERATIVISMO

A terceira parte do referencial teórico diz respeito à transformação digital no cooperativismo de crédito. Para tanto, são abordados, a seguir, os princípios do cooperativismo e o cooperativismo de crédito, para então abordar a questão da transformação digital neste contexto, o qual tem suas especificidades.

2.3.1 Princípios do Cooperativismo

A economia solidária tem sido uma alternativa inovadora para geração de trabalho, renda e inclusão sociolaboral, além disso, é considerada um novo modelo de desenvolvimento humano e inclusivo (MORAIS; MENEZES, 2019). Conforme Singer (2010), o cooperativismo nasceu da necessidade de uma economia solidária.

Os valores são ideias, crenças e diretrizes que motivam e inspiram a ação cooperativa, que se rege pelos princípios. Sem os valores, o sistema cooperativismo se torna um movimento sem sentido. Dessa forma, os princípios se inspiram nos valores e deles adquirem sua força e sentido (significado). Os princípios do cooperativismo apontam práticas e comportamentos para os cooperados, induzindo e orientando o(s) grupo(s) na busca dos objetivos coletivos. Mesmo que a prática demonstre algumas imperfeições, o cooperativismo busca constantemente a sua progressiva correção (SCHNEIDER; 2012; SCHNEIDER, 2019; ICA, 2015).

Embora sejam conhecidos internacionalmente como os Princípios de Rochdale, a ICA – International Cooperative Alliance reconhece a contribuição de muitos fundadores e pioneiros do cooperativismo, como, por exemplo, Charles Gide, na França; Alfonse e Dorimène Desjardins, no Canadá; Friedrich Wilhelm Raiffeisen e Hermann Schulze-Delitzsch, na Alemanha; Horace Plunket, na Irlanda; Padre Jimmy Thompson e Moisés Xavier, do Movimento Antigonish, na província canadense Nova Escócia e o padre José María Arizmendiarieta, na Espanha (ICA, 2015).

A cooperação faz parte da nossa natureza, conforme Kropotkin (2009), por meio da ajuda mútua, os seres vivos conseguem evoluir, e neste contexto a competição não é o principal fator de evolução, mas sim, a ajuda mútua. Conforme o

autor, não se trata apenas de sobrevivência, mas no sentido darwiniano mais amplo, as espécies utilizam de ajuda mútua especialmente quando há condições desfavoráveis a elas. A ajuda mútua irá desenvolver a espécie, criar novos hábitos e capacidades intelectuais e as espécies que não agem desta forma estão fadadas a desaparecer (KROPOTKIN, 2009).

A identidade e os valores do cooperativismo são imutáveis, já os princípios têm sido revistos e reformulados ao longo tempo, tendo passado por três alterações. Entretanto, sem impactar na sua essência, dando vida aos valores e identidade do cooperativismo. Esta necessidade de mudança dos princípios se dá devido às mudanças globais. Por isso, na Assembleia de 2012, da ICA – International Cooperative Alliance foram atualizadas as notas interpretativas. Somente as cooperativas possuem um código de ética de valores cujos princípios são aceitos internacionalmente pelos membros da Aliança. Existem regulações distintas neste âmbito internacional, cooperativas em locais com culturas distintas, para tanto existem as notas de orientações que visam sintetizar a forma como os princípios são aplicados nas distintas condições e a utilização destas notas será decidida democraticamente em assembleia (ICA, 2015).

É a ICA que se encarrega de manter os princípios do cooperativismo de forma integral (ICA, 2015). Neste horizonte, Schneider (2019) comenta que os princípios e os valores do cooperativismo ajudam a orientar as ações dos cooperados para realizar os objetivos da cooperação e os princípios materializam o espírito e os valores do cooperativismo. Os princípios são universais, independentemente do tipo de cooperativa, são linhas que orientam as cooperativas a praticar os seus valores (MEINEN; PORT, 2014).

Mesmo sofrendo alterações, os princípios conservam a tradição do pioneirismo do cooperativismo de Rochdale que data de 1844 (MEINEN; PORT, 2014). E a última versão, de 1995, contempla os sete princípios do cooperativismo, os quais constam na Figura 5:

Figura 5 - Princípios do cooperativismo



Fonte: Adaptada de ICA (2015).

Embora sejam sete os princípios do cooperativismo, conforme apresentados na Figura 5, para a presente pesquisa, os princípios fundamentais a serem explorados são os princípios “5” (educação, treinamento e informação cooperativa) e “7” (preocupação com a comunidade), reforçando aspectos da cooperação e do bem coletivo, comunitário (PUUSA; HOKKILA; VARIS, 2016).

Quanto ao quinto princípio, o da educação, treinamento e informação cooperativa, a ICA estabelece que o compromisso com a educação tem sido um dos princípios fundamentais do movimento cooperativo, pois a educação é a chave para a iluminação e o progresso social e tem sido força vital das cooperativas como um propulsor do desenvolvimento cooperativo. Para tanto, é fundamental que as Cooperativas utilizem as tecnologias emergentes para fornecer educação para seus membros, representantes, gestores e funcionários, para que eles possam contribuir para o desenvolvimento de sua cooperativa gerando soluções atuais e/ou inovadoras (ICA, 2015).

Desenvolver programas eficazes de educação cooperativa pode apoiar no entendimento dos cooperados, incluindo a geração mais atual de como o modelo cooperativo pode ser aplicado ao desafio atual e futuro de construir um mundo melhor. Embora o foco na educação continuada apoiará a Cooperativa na disseminação dos princípios e valores do Cooperativismo para seus membros, ela também ajudará os seus membros que irão desenvolver novos conhecimentos e habilidades que podem ser transferidos para outros aspectos das suas vidas o que os tornará autossuficientes (OCB, 2019).

Da mesma forma, Schneider (2019) aponta que o quinto princípio é a base para o cumprimento dos demais princípios, pois capacita os indivíduos, tornando a sua personalidade individualista em um senso coletivo, mediante um espírito de equipe. Isto deve incentivar o associado a participar das ações da cooperativa como assembleias e eventos cooperativos, tornando-o mais participativo e com sentimento de dono ajudando a construir e consolidar a cooperativa. O autor ressalta que a educação deve ser vista como um investimento e não custo. Deve ser constante e deve haver educação para todos os seus membros, como é o caso de dirigentes, funcionários, técnicos, associados e público em geral.

Em acréscimo, Souza et al. (2014) consideram que o princípio da educação cooperativista busca contribuir para que os associados entendam o seu papel na cooperativa que são donos e aprendam a cooperar, participar e gerir a mesma. É importante priorizar os mecanismos de comunicação interna na cooperativa e com os associados, além de reforçar a gestão interna do poder para que ocorra o alcance da aprendizagem conjunta (SOUSA et al., 2013; SOUSA et al., 2014).

A educação cooperativista é percebida como um processo contínuo de aprendizagem que contempla os diversos aspectos do empreendimento cooperativo, assim a educação valoriza de igual modo o lado social, empresarial e as demandas específicas de formação das organizações e dos seus associados para melhor participar da cooperativa (FERREIRA; SOUZA, 2019).

Quanto ao sétimo princípio, o da preocupação com a comunidade, a ICA postula que o mesmo combina dois valores do Cooperativismo, de autoajuda e autoresponsabilidade e os valores éticos da honestidade, da responsabilidade social e do cuidado com os outros. Isso porque as cooperativas estão enraizadas nas comunidades onde realizam suas operações comerciais e o seu sucesso depende da capacidade de apoiar essas comunidades a se desenvolverem de forma

sustentável. Este princípio estimula a preocupação com o movimento cooperativo e o compromisso de trabalhar pelo desenvolvimento econômico, ambiental e social sustentável que beneficie as comunidades, bem como os próprios membros da cooperativa (ICA, 2015).

De acordo com Meinen e Port (2012), é por meio desse princípio que as cooperativas trabalham para o desenvolvimento, de forma sustentável, das comunidades onde estão inseridas, e com base nas políticas aprovadas pelos cooperados, englobando as decisões de caráter econômico e as decisões de caráter socioambientais.

Neste sentido, Schneider (2019) reforça que as cooperativas trabalham pelo desenvolvimento sustentável de suas comunidades. O cooperativismo não pode adotar a mesma postura das empresas capitalistas onde a comunidade manifesta carências como desemprego, fome, violência, entre outros. Além disso, assume um compromisso de atuar na preservação do meio ambiente participando junto às ações sociais e comunitárias em prol do desenvolvimento local de forma sustentável. Também irá marcar presença nas comunidades rurais e urbanas, a serviço da comunidade buscando diminuição das desigualdades sociais e injustiças e buscando uma sociedade mais justa, solidária e inclusiva. E, por fim, a atuação de uma cooperativa pode contribuir para a melhoria no IDH – Índice de Desenvolvimento Humano na região, com a redução das desigualdades socioeconômicas além de melhorar o nível intelectual e cultural da comunidade (SCHNEIDER, 2019).

Fortalecendo este ponto de vista do cooperativismo como um impulsionador do crescimento das comunidades, em pesquisa realizada pelo SICREDI em conjunto com a FIPE – Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas, quando foram avaliados os dados econômicos em cidades com e sem cooperativas de crédito, chegou-se a conclusão de que o cooperativismo incrementa o PIB – Produto Interno Bruto *per capita* dos municípios em 5,6%, cria 6,2% mais vagas de trabalho formal e aumenta o número de estabelecimentos comerciais em 15,7%, estimulando, portanto, o empreendedorismo local (SICREDI/FIPE, 2020).

Verifica-se que regiões com instituições de cooperativas de Créditos, apoiam no desenvolvimento local, pois as cooperativas são humanas, não possuem lucros, as sobras são divididas entre os cooperados, contribuindo com o desenvolvimento da região (CHRONOPOULOS; SOBIECH; WILSON, 2020; SANTOS; COSTA, 2021).

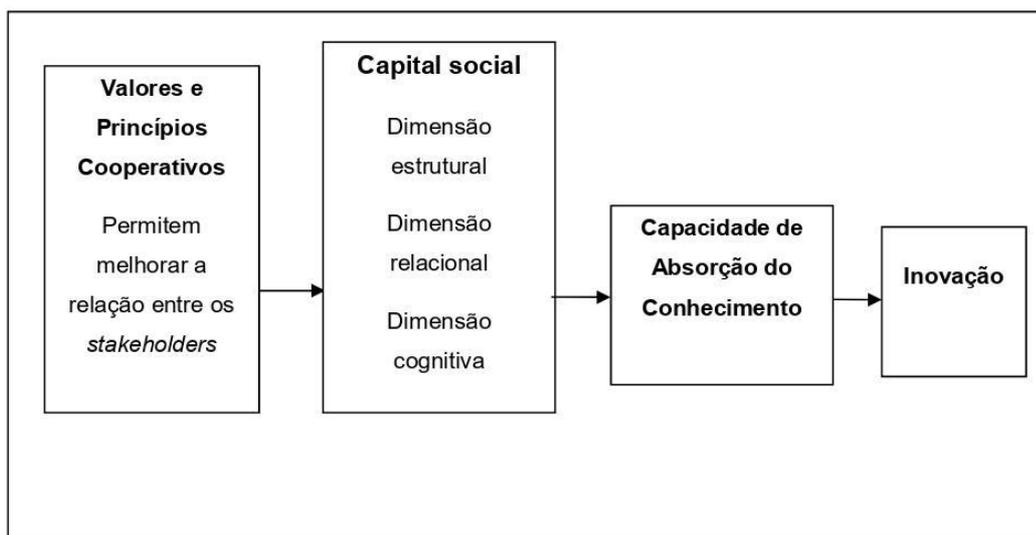
O cooperativismo vai além do entendimento básico da responsabilidade corporativa social, através de doações de uma parte do lucro para projetos sociais, elas mitigam falhas de mercado, uma vez que estão em locais que não são consideradas rentáveis para empresas privadas. Além do mais, preocupam-se com questões ambientais, geram emprego para população marginalizada, compram produtos locais para garantir o desenvolvimento local, entre outras ações que mostram que as decisões são fundamentadas em objetivos sociais cooperativos (NOVKOVIC, 2006; VIETA; LIONAIS, 2015). O cooperativismo, inclusive, procura estimular o desenvolvimento sustentável a partir da construção de novos modelos de negócio (ZAWIŚLAK, 2020).

Por outro lado, Puzza et al. (2016) argumentam que é preciso haver um equilíbrio entre os interesses individuais e coletivos, pois uma vez que os objetivos individuais tomam maior dimensão na cooperativa há o risco de oportunismo e os valores genuínos do cooperativismo não terão potencial para beneficiar a todos. Aumentar a conscientização sobre a ideologia das cooperativas poderia beneficiar o desempenho das cooperativas e ajudar a encontrar um equilíbrio entre o indivíduo e o coletivo, focando a atenção do indivíduo também nas necessidades da comunidade (PUZZA et al., 2016).

Nesta direção, Marcuello e Saz (2008) propõem que o aprofundamento dos princípios cooperativos permite a geração de capital social na organização, o que facilita a capacidade de absorver conhecimento e, sendo assim, facilita o processo de inovação. É pertinente salientar que o capital social é a capacidade de um grupo social para adquirir informações – técnicas, organizacionais, comerciais, financeiras, etc., para incorporá-las em processos econômicos próprios, e gerenciá-las de forma a alcançar a inovação em patamares mais efetivos (MARCUELLO; SAZ, 2008; GÓMEZ; MENDIZÁBAL, 2014).

A partir da Figura 6, é possível verificar que o aprofundamento dos princípios cooperativos tende a melhorar o relacionamento entre os envolvidos (*stakeholders*) na Cooperativa, gerando capital social, capacidade de absorção de conhecimento e potencializando a inovação.

Figura 6 - Valores e princípios cooperativos, capital social, capacidade de absorção de conhecimento e inovação



Fonte: Adaptada de Marcuello e Saz (2008).

Por meio deste possível melhor relacionamento entre os envolvidos (*stakeholders*), as cooperativas podem aumentar a sua capacidade de acessar dados e informações, conhecimentos e oportunidades de mercado. Além disso, a confiança na sua base relacional facilita melhorias em seu processo de comunicação e aumenta a cooperação entre os indivíduos, sendo que, altos níveis de confiança podem aumentar a inovação. Logicamente, a capacidade de absorção de conhecimento permite que a organização assimile ou produza novos conhecimentos e, a partir deles, seja capaz de inovar (MARCUELLO; SAZ, 2008; RODRÍGUEZ; GUZMÁN, 2013; GOMEZ; MENDIZÁBAL, 2014).

2.3.2 Cooperativas de Crédito

O cooperativismo de crédito surgiu especialmente por meio das ações de Friedrich Wilhelm Raiffeisen, que sonhava em um mundo no qual todos seriam responsáveis e se sustentariam. Sob a influência Hermann Schulze-Delitzsch, Raiffeisen começou a aproveitar suas ideias para o impulso da autoajuda, os pobres seriam membros da organização que até então os ajudava, e compartilhavam propriedade e controle da mesma. Além disso, dentre todos os problemas econômicos da época, Raiffeisen estava preocupado principalmente com as dívidas e que o crédito seria a solução (FAIRBAIRN, 2017).

Assim sendo, surgiu uma Cooperativa de Poupança e Empréstimo que permitiu que aqueles com dinheiro fornecessem o capital para aqueles que precisavam dele dentro da mesma comunidade. As ações de autoajuda e o foco no crédito como uma solução de desenvolvimento resultou na criação da primeira Cooperativa de Raiffeisen, a Heddesdorf Savings and Loan Banking Association (Heddesdorfer Spar-und Darlehnskassenverein) no ano de 1864 (FAIRBAIRN, 2017).

De acordo com Pagnussat (2004, p. 13), uma cooperativa de crédito é uma “sociedade de pessoas, constituídas com objetivo de prestar serviços financeiros aos seus associados, na forma de ajuda mútua, baseada em valores como igualdade, equidade, solidariedade, democracia e responsabilidade social”. Da mesma forma, Menezes (2004) compreende uma cooperativa de crédito como uma sociedade de pessoas, entretanto, com a responsabilidade de reunir poupança no grupo e disponibilizar caixa para atender às necessidades das próprias cooperativas e complementa que, aos poucos, elas vêm ampliando as opções de serviços bancários (LIMA et al., 2013).

Uma cooperativa de crédito, portanto, é uma cooperativa financeira de propriedade do associado, controlada por seus membros de forma democrática e operada com o objetivo de maximizar o benefício econômico de seus associados, fornecendo serviços financeiros com preços competitivos e justos. De 2016 até 2018 foram adicionados 40 milhões novos membros e a adesão à cooperativa de crédito em todo o mundo cresceu 90 milhões desde o início da década (WOCCU, 2019).

No Brasil, a primeira Cooperativa de Crédito foi constituída em 1902, na localidade de Linha Imperial, município de Nova Petrópolis (RS), denominada Caixa de Economia e Empréstimos Amstad, posteriormente denominada Caixa Rural de Nova Petrópolis. Esta cooperativa, do tipo Raiffeisen, continua em atividade até hoje, sob a denominação de Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados Pioneira da Serra Gaúcha (PINHEIRO, 2008).

O crescimento da carteira de crédito do SNCC – Sistema Nacional Cooperativo de Crédito SNCC se intensificou em 2018. O crescimento anual atingiu 23% em dezembro de 2018. Embora presente este aumento, o SNCC possui uma posição minoritária dentro do SFN – Sistema Financeiro Nacional, em dezembro de 2018, ele respondia por apenas 3,8% do total de crédito do SFN, (BACEN, 2018).

Conforme o Bacen – Banco Central do Brasil, o Cooperativismo apresenta um incremento de participação na carteira de crédito no SFN, desempenhando papel

importante ao longo da crise financeira e na recente retomada do crédito, em especial nos segmentos de clientes do tipo pessoa física, que mais atuam, e para as pequenas e médias empresas. Além disso, desempenha um papel inclusivo em muitas localidades, pois existem 182 municípios que contam apenas com o atendimento de cooperativas, todos eles com população abaixo de quinze mil habitantes (BACEN, 2018).

Em estudo realizado por Pinheiro, Wakulicz e Krüger (2017), as cooperativas de crédito devem ser sensíveis a realidade e as necessidades dos cooperados, para que o crescimento possa ser um fator para todos os indivíduos e não como um elemento estatístico na organização, tendo em vista que o cooperativismo deve manter sua doutrinas e princípios verdadeiros e permitir que a educação e a cultura de cooperação se estendam longinquamente e o cooperativismo possa contribuir cada vez mais para o desenvolvimento econômico e social do país.

2.3.3 A Transformação Digital no Contexto do Cooperativismo

O crescimento global das cooperativas de crédito se dá devido à filosofia de que as pessoas são mais importantes que o lucro (WOCCU, 2019; MCKILLOP et al., 2020). E se identifica um alto crescimento entre cooperativas que oferecem serviços através de canais *online* e móveis, e esse movimento acontece devido à busca dos clientes pela conveniência e pela integração com a economia digital (WOCCU, 2019).

Os associados das cooperativas de crédito buscam instituições que oferecem vantagens e atendam às suas necessidades individuais, e pouco consideram o pensamento coletivo. Neste cenário, ter a principalidade, ou seja, ser a principal instituição financeira dos associados é um desafio, ainda mais frente à concorrência de bancos tradicionais, bem como das *fintechs* ou dos bancos digitais. Segundo o estudo realizado pelos autores, para superar este desafio, as cooperativas de crédito deverão implementar ações relativas à segurança, legislação, processos eficientes, entre outros aspectos, suprimindo as expectativas dos seus associados. Uma das ações identificadas no estudo realizado diz respeito à melhoria no relacionamento periódico e segmentado para melhorar a experiência dos associados em relação aos serviços (SAVIO; BASSO, 2019).

Complementarmente a isso, Rudio e Mainardes (2016) argumentam que a retenção, ou até mesmo, a lealdade de um associado à sua Cooperativa não ocorre

apenas com a oferta de bons serviços e/ou produtos, requerendo uma relação mais profunda, estreita, inclusive com ligações afetivas. O tempo de relacionamento entre associado e a Cooperativa tende a ser um quesito importante na permanência dele junto à Cooperativa, ou seja, o início do relacionamento é uma fase crítica e deve ter maior atenção da Cooperativa, pois, nesta fase, o risco de saída (deserção do associado) é maior. Por outro lado, a recomendação das cooperativas para outras pessoas é algo mais restrito.

De acordo com Torres, Fernández e Zurdo (2019), os bancos cooperativos ou as cooperativas de crédito estão cientes das mudanças importantes que vão acontecer em um futuro quase imediato como resultado da rápida evolução das tecnologias financeiramente aplicáveis. O modelo de intermediação sofrerá com a concorrência dos demais bancos, com as *fintechs* e agentes não financeiros que possuem elevado nível de tecnologias e descobriram um nicho de mercado no campo financeiro sobre o qual poderão disponibilizar múltiplas ferramentas ou aplicativos, tendo os dados dos clientes como principal ativo. O modelo de transação tradicional está ameaçado por esse cenário de personalização o que força o cooperativismo a fortalecer sua identidade e a forma como interage com seus parceiros e associados.

Nesta direção, Charterina (2009) coloca que as cooperativas de crédito estão cientes das mudanças e da necessidade da inovação, e que devido às suas características, as cooperativas que buscam a concretização de valores e cujos comportamentos correspondem aos princípios do cooperativismo, e tendem a estar especialmente bem posicionadas para enfrentar o desafio da inovação no mercado financeiro. Diante da inovação, o princípio cooperativo de interesse da comunidade reconhece a proximidade da cooperativa com o ambiente em que está inserida, e que a proximidade com as pessoas e o interesse por seus problemas ou demandas é algo essencial e a torna disponível ao que se pode denominar de conhecimento externo.

Os bancos cooperativos dependem, em essência, da rede de suas agências para realizar o relacionamento com os seus associados. Entretanto, em um mundo cada vez mais digital, os bancos estão migrando as interações com os seus clientes para canais remotos. Dessa forma, as cooperativas correm dois riscos: desvantagem de custos e de diferenciação, uma vez que o modelo de preferência de parte dos

associados passa para um modelo de autoatendimento ou autosserviço digital (remoto, virtual) (WYMAN, 2014; TORRES; FERNÁNDEZ; ZURDO, 2019).

Portanto, para ter sucesso, as cooperativas de crédito precisam reforçar seu foco de atuação e possam competir e investir em uma experiência multicanal para manter o engajamento dos seus associados (WYMAN, 2014; OZILI, 2018). O estudo realizado por Porfirio, Fernandes e Dantas (2019) indica que existem municípios que ainda não possuem atendimento bancário, desta forma a maior adesão tecnológica por parte das cooperativas de crédito, viabilizaria a inclusão de novos cooperados por meios virtuais, dispensando assim a necessidade de presença física de cooperativa no local, seguindo então o mesmo caminho dos bancos atualmente.

Outra ação relevante é o investimento em informação, através de estruturas de *Big Data* é possível conhecer melhor os associados, desenvolvendo ações pontuais, e multicanal, melhorando a segmentação das suas carteiras de clientes e reduzindo os seus custos operacionais, atendendo os associados em canais digitais menos onerosos e com um nível de qualidade elevado, mantendo os canais presenciais para interações mais relevantes ou para os associados que preferirem este tipo de atendimento (WYMAN, 2014; OZILI, 2018).

Cabe salientar que as cooperativas de crédito competem com os fortes bancos públicos e privados, que possuem maior penetração de mercado, levando em consideração que os produtos e/ou serviços financeiros acabam se tornando, cada vez mais, *commodities*. Por isso, é preciso buscar outros diferenciais competitivos para fortalecer sua posição no mercado. Neste sentido, a inovação se tornou uma condição fundamental para que as cooperativas de crédito cresçam e permaneçam competitivas. A postura das cooperativas de crédito, as quais começam a focar mais na qualidade dos serviços e do atendimento aos clientes, de forma global, é vital, fazendo da transformação digital uma alternativa plausível (DUARTE et al., 2016).

3. MÉTODO DE PESQUISA

3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa tem o objetivo de compreender a transformação digital em uma cooperativa do Sistema de Crédito Cooperativo SICREDI. A transformação digital, além de contemplar a aplicação de novas tecnologias, inclui uma série de atores nos diversos segmentos da cadeia de valor, como é o caso de clientes e fornecedores, além de envolver o tratamento de dados para a geração de informações, que serão utilizadas para avaliar opções e permitir a tomada de decisão de forma embasada. Para aumentar seu desempenho das organizações, a transformação digital engloba empresas, modelos de negócios, processos, tecnologias, relacionamentos, produtos e/ou serviços, etc. (SCHALLMO; WILLIAMS; BOARDMAN, 2017; CARAFFINI; SOUZA; BEHR, 2018).

O contexto na qual a transformação digital será compreendida é o Sistema de Crédito Cooperativo SICREDI, o SICREDI, que é a primeira instituição financeira cooperativa no Brasil e que, em 2020, possuía 108 cooperativas filiadas, localizadas em 23 Estados e no Distrito Federal, contando com cerca de 4,9 milhões de associados, oferecendo mais de 300 produtos e serviços financeiros, como, por exemplo, cartão de crédito, seguros e consórcios (SICREDI, 2020).

O Sistema Cooperativo SICREDI decidiu iniciar a sua transformação digital em 2016. Desde então passa por uma jornada que possui o objetivo de atualizar os sistemas e soluções para disponibilizar a melhor experiência para seus associados, suportar a perenidade do Sistema e cultivar os valores do cooperativismo (SICREDI, 2018). Esta transformação irá afetar as 108 Cooperativas. Todavia, a pesquisa foi realizada na SICREDI Pioneira RS, por se tratar da primeira cooperativa do Sistema, localizada na cidade de Nova Petrópolis (RS) e pelo contexto de inovação da Cooperativa, que realiza investimentos tais como a criação de um núcleo de inovação junto ao Parque Tecnológico Tecnosinos, com o objetivo de melhorar a eficiência e a experiência do associado no que se refere aos serviços prestados (SICREDI PIONEIRA, 2018).

A área de atuação da SICREDI Pioneira RS é composta por 21 municípios. Em 2020, a SICREDI Pioneira RS contava com mais de 167 mil associados e investiu em programas sociais o valor de R\$ 7,9 milhões. Além disso, finalizou o ano

com uma carteira de crédito de R\$ 2,1 bilhões, com um resultado operacional de mais R\$ 100,8 milhões e resultado líquido de R\$ 60,4 milhões, além disso, 42,4% desse resultado foram devolvidos diretamente aos seus associados (SICREDI PIONEIRA, 2020).

3.2 TIPO DE PESQUISA

Para permitir o alcance dos objetivos (geral e específicos) estabelecidos para a presente pesquisa, foi empregada uma pesquisa do tipo qualitativa, de caráter exploratório (HENNINK; HUTTER; BAILEY; 2011; REMLER; VAN RYZIN; 2011; MALHOTRA; BIRKS; WILLS; 2012).

Segundo Malhotra, Birks e Wills (2012), a pesquisa qualitativo-exploratória proporciona melhor compreensão do contexto do problema de pesquisa e possibilita o entendimento profundo das razões e motivações subjacentes. A abordagem qualitativa, de caráter exploratório, justifica-se, portanto, por ser uma forma de entender a natureza do(s) fenômeno(s) investigado(s), inserindo-se em um universo de significados, motivos, crenças, valores e percepções (HENNINK; HUTTER; BAILEY, 2011; REMLER; VAN RYZIN, 2011).

O foco da pesquisa qualitativo-exploratória não é o de analisar um fenômeno a partir da contagem de frequência ou de uma análise quantitativa, com a adoção de técnicas estatísticas, mas sim explorar o espectro das opiniões e perspectivas de diferentes representantes ou participantes do cenário ou contexto em estudo, considerando suas experiências e percepções (DENZIN; LINCOLN, 2011; ALVESSON; KÄRREMAN, 2011).

3.3 TÉCNICA E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados por meio de entrevistas individuais em profundidade, em sessão única, com uma abordagem semiestruturada, uma vez que foram utilizados dois Roteiros Básicos de Questões, um para os profissionais da Cooperativa e outro para os associados, os quais auxiliaram na condução das entrevistas realizadas (RIBEIRO; MILAN, 2004; KVALE; BRINKMANN, 2009; KING; HORROCKS, 2010; GUBRIUM et al., 2012). É oportuno comentar que os Roteiros Básicos de Questões foram desenvolvidos pela autora, com base em Torres,

Fernández e Zurdo (2019) e Ismail, Khater e Zaki (2017), os quais são apresentados, respectivamente, nos Apêndice A e B.

A técnica da entrevista individual em profundidade é uma forma direta de obtenção de dados e informações, de natureza interativa, a partir da interlocução entre entrevistador (geralmente o pesquisador) e o(s) entrevistado(s), possibilitando que se abordem, adequadamente, temas ou conteúdos complexos, o que geralmente não seria possível a partir da aplicação de um questionário em uma pesquisa do tipo *survey* (REMLER; VAN RYZIN; 2011; GUBRIUM et al., 2012; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012). Por conseguinte, foram entrevistadas quatro pessoas ligadas à Cooperativa em estudo (Entrevistados A a D), três gestores do Centro Administrativo, o CAS (Entrevistados E a G), e mais quatro associados da Cooperativa (Entrevistados H a J), perfazendo um conjunto de onze entrevistados, conforme apresentado no Quadro 3:

Quadro 3 - Relação de entrevistados

Codiname dos Entrevistados	Cargo ou Papel	Empresa ou Setor
A	Presidente da Cooperativa	Cooperativa
B	Diretor	Cooperativa
C	Diretor	Cooperativa
D	Gerente	Cooperativa
E	Superintendente	CAS
F	Consultor	CAS
G	Superintendente	CAS
H	Associado da Cooperativa	
I	Associado da Cooperativa	
J	Associado da Cooperativa	
K	Associado da Cooperativa	

Fonte: Elaborado pela autora.

A escolha dos entrevistados da Cooperativa levou em consideração a influência dos mesmos quanto à tomada de decisão e seu nível de envolvimento acerca do tema transformação digital na Cooperativa. Quanto aos entrevistados do CAS, um dos Superintendentes (Entrevistado E) atua diretamente com a equipe técnica de transformação digital do SICREDI, além de estar ligado à equipe de estratégia do CAS. Já o Consultor (Entrevistado F) foi escolhido por ter a atribuição de fazer o nivelamento com as Cooperativas e disseminar todo o entendimento de suas necessidades no que tange à transformação digital. O outro Superintendente (Entrevistado G), também ligado ao CAS, foi escolhido por atuar com produtos e serviços que são disponibilizados para as Cooperativas e que estão passando pelo

processo de transformação digital. E, por fim, os associados, os quais foram indicados pela Cooperativa, tendo em vista o seu potencial de agregar informações relevantes no processo de coleta de dados. Cabe comentar que a quantidade de entrevistas realizadas foi suficiente visto que as respostas começaram a se repetir. Além disso, é oportuno destacar que todas as entrevistas foram realizadas por meio do Microsoft Teams.

Para facilitar a análise e a interpretação dos dados coletados, os conteúdos provenientes das entrevistas individuais em profundidade realizadas foram gravados em meio eletrônico e, posteriormente, transcritas (RIBEIRO; MILAN, 2004; GIBBS, 2008; KING; HORROCKS, 2010; GUBRIUM et al., 2012). É oportuno comentar, ainda, que, para a análise dos dados, foi utilizado um *software* para tratamento de dados qualitativos, aliás, conforme sugerido na literatura (DENZIN; LINCOLN, 2011; HENNINK; HUTTER; BAILEY, 2011; GUBRIUM et al., 2012). Neste caso, foi empregado o *software* NVivo.

De forma complementar, foi utilizada a pesquisa documental (GIBBS, 2008; DENZIN; LINCOLN, 2011), por meio do acesso a documentos tais como relatórios, registros ou atas de reuniões, arquivos (impressos e/ou eletrônicos) ou conteúdos na Intranet disponibilizados pela Instituição e que agregaram informações relevantes à coleta de dados.

Com o intuito de validar os conteúdos coletados, os resultados da pesquisa e os direcionamentos propostos para potencializar a transformação digital na Instituição, foi implementada a triangulação de dados (MYERS, 2019), a partir da operacionalização de um *focus group* (grupo focal) (HENNINK; HUTTER; BAILEY, 2011; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012). Segundo Figaro (2014, p. 127), por meio da triangulação de dados é possível utilizar “diferentes abordagens metodológicas do objeto empírico para prevenir possíveis distorções relativas à aplicação de um único método”.

Desta forma, para permitir uma maior robustez para a pesquisa, além das entrevistas individuais em profundidade e da análise documental, foram realizados dois pequenos *focus group*, com quatro dos onze entrevistados anteriormente, sendo dois gestores da Cooperativa (Entrevistados A e C) e dois gestores do CAS (Entrevistados E e F), tendo vista a seu aprofundado nível de conhecimento e o grau de influência no processo de transformação digital, tanto na Cooperativa quanto no CAS.

É importante ressaltar que, inicialmente, foi planejada a condução de apenas um *focus group* com os quatro gestores. No entanto, no decorrer da pesquisa, optou-se por conduzir a triangulação de dados de forma separada, ou seja, em dois pequenos *focus groups*, um com dois gestores da Cooperativa e o outro com dois gestores do CAS, para que se sentissem mais à vontade em relação à sua apreciação dos conteúdos apresentados e possíveis contribuições, evitando-se, assim, algum constrangimento ou mesmo inibição quanto aos seus posicionamentos.

Para tanto, foram realizados dois encontros remotos, ambos via Microsoft Teams, sendo um deles com os dois entrevistados da Cooperativa e outro com os dois entrevistados do CAS. Em ambos os momentos houve a participação da pesquisadora. Nestes momentos, a entrevistadora apresentou um resumo dos resultados da pesquisa e, principalmente, dos direcionamentos propostos. Além dos participantes validarem tais conteúdos, realizaram alguns comentários complementares para melhor entendimento dos resultados da pesquisa.

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Conforme descrito anteriormente, as entrevistas individuais em profundidade realizadas foram gravadas e transcritas para facilitar o processo de análise e interpretação dos dados. Logo em seguida, para o processo de análise e interpretação dos dados, foi adotada a técnica de análise de conteúdo (GIBBS, 2008; BOEIJE, 2010; GUBRIUM et al., 2012; SCHREIER, 2012; BARDIN, 2016).

Para tanto, o processo de análise de conteúdo contemplou os seguintes passos: preparação dos dados coletados, transformação do conteúdo, coletado e transcrito, em unidades de análise, classificação das unidades em categorias de análise, a análise dos dados propriamente dita e a sua interpretação (SCHREIER, 2012; SCOTT; GARNER, 2013; BARDIN, 2016).

Cabe ressaltar que, conforme recomendado por Bardin (2016), as categorias de análise foram definidas a priori, ou seja, as categorias de análise de conteúdo estão intimamente relacionadas aos objetivos específicos “a” (verificar o entendimento da Cooperativa acerca da transformação digital), “b” (motivações que fundamentam o processo de transformação digital na Cooperativa de Crédito em estudo), “c” (o processo de transformação digital em implantação) e “d” (dificuldades e principais desafios encontrados a partir da transformação digital) da pesquisa e “e”

(propor direcionamentos no sentido de consolidar o processo de transformação digital da Cooperativa de Crédito em estudo).

3.5 PROCEDIMENTOS ÉTICOS RELACIONADOS À PESQUISA

Com o objetivo de atender aos critérios éticos de pesquisa, anteriormente à pesquisa, foi solicitada à Cooperativa de Crédito em estudo uma Carta de Anuência (vide Anexo A), com as informações gerais do estudo para assinatura do responsável pela Cooperativa de Crédito em questão.

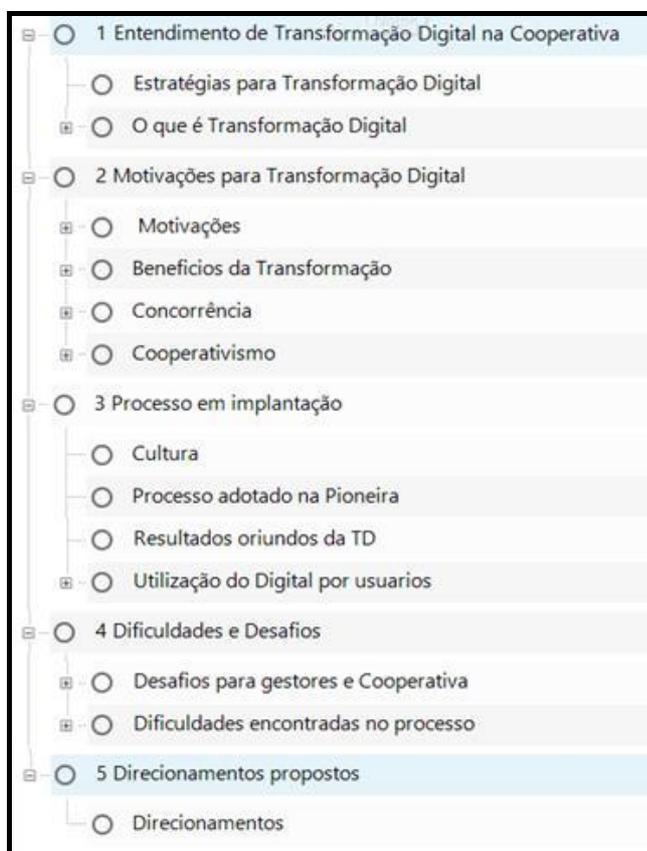
Após esta Carta de Anuência da Instituição, os participantes assinaram um TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (vide Anexo B). O termo contemplou os objetivos da pesquisa e, com base neste termo, foi solicitada a autorização dos participantes para gravação e posterior transcrição dos conteúdos provenientes das entrevistas e dos *focus groups*, além da possível publicação dos resultados, observada a não identificação do nome dos participantes, os quais foram denominados por codinomes.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados e discutidos os dados coletados nas onze entrevistas realizadas com gestores da Cooperativa, gestores do CAS e com os associados da SICREDI Pioneira, assim como dos materiais disponibilizados pelos entrevistados acerca da transformação digital, bem como as ponderações coletadas para a triangulação de dados.

Conforme descrito anteriormente, as informações coletadas nas entrevistas foram categorizadas de acordo com os objetivos específicos estabelecidos para a pesquisa. Na Figura 7, é possível verificar como os dados obtidos foram vinculados aos objetivos específicos da pesquisa com o auxílio do *software* NVivo 10. É importante ressaltar que as cinco categorias de análise (códigos) apresentadas se referem aos objetivos específicos da pesquisa e as subcategorias consideraram as perguntas centrais realizadas durante o processo de coleta de dados.

Figura 7 - Categorias e subcategorias de análise



Fonte: Elaborada pela autora no *software* NVIVO.

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS E DURAÇÃO DAS ENTREVISTAS

As entrevistas individuais em profundidade foram realizadas no período de 08/09/2020 a 04/12/2020 e tiveram duração mínima de 27 minutos e máxima de uma hora e 42 minutos. Devido à pandemia, todas as entrevistas foram realizadas na ferramenta Microsoft Teams. Esta ferramenta possibilitou que, durante a entrevista, houvesse interação entre a entrevistadora e o entrevistado, fazendo com o que os entrevistados pudessem responder conforme o seu entendimento (BAUER; GASKELL, 2010; SILVERMAN, 2009). Todas as entrevistas realizadas foram gravadas em áudio e vídeo, transcritas para texto e categorizadas, para serem organizadas e analisadas por meio do *software* NVivo 10.

A Figura 8, gerada no *software* NVivo10, apresenta o codinome e o perfil dos entrevistados e o tempo de duração de cada entrevista realizada.

Figura 8 - Perfil dos entrevistados e tempo de duração das entrevistas

A: Entrevistado	B: Genero	C: Função	D: Idade	E: Tempo na função	F: Tempo de associado	G: Escolaridade	H: Tempo de Entrevista
A	M	Presidente	40	3 anos	Não aplicável	Pós-Graduação	01:41:32
B	M	Diretor	49	9 anos	Não aplicável	Pós-Graduação	01:00:02
C	M	Diretor	39	3 anos	Não atribuído	Pós-Graduação	01:13:18
D	M	Gerente	37	2 anos	Não atribuído	Pós-Graduação	38:58:00
E	M	Superintendente	41	4 anos	Não atribuído	Pós-Graduação	56:24:00
F	M	Consultor Digital	41	3 anos	Não atribuído	Pós-Graduação	01:00:52
G	F	Superintendente	39	3 anos	Não aplicável	Pós-Graduação	47:09:00
H	M	Associado	27	Não aplicável	8 anos	Não atribuído	31:57:00
I	M	Associado	68	Não aplicável	24 anos	Não atribuído	27:26:00
J	F	Associado	34	Não aplicável	13 anos	Não atribuído	28:31:00
K	M	Associado	56	Não aplicável	10 anos	Não atribuído	38:43:00

Fonte: Elaborada pela autora.

Já para a triangulação dos dados, as duas reuniões (*focus groups*) igualmente realizadas pelo Microsoft Teams, tiveram duração, respectivamente, de 58 minutos e uma hora e 15 minutos. A seguir, são apresentados os resultados da pesquisa, com base no processo de coleta de dados e da análise e interpretação dos mesmos.

4.2 ENTEDIMENTO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E ESTRATÉGIAS

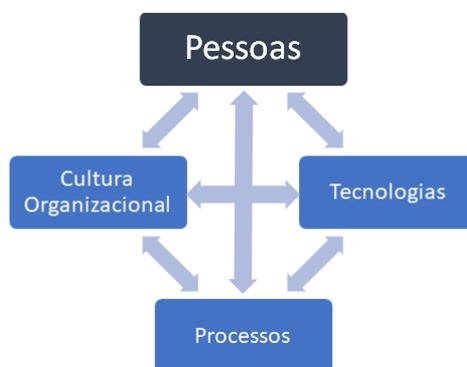
Foi possível verificar o entendimento dos gestores da Cooperativa, dos gestores do Centro Administrativo (CAS) e dos associados acerca do tema transformação digital, além das possíveis estratégias para a adoção da mesma.

4.2.1 Entendimento da Transformação Digital

De forma geral, existe a compreensão de que é fundamental entender o porquê de se realizar a transformação digital, e a partir deste entendimento os entrevistados destacaram que existem quatro pilares que compõem a transformação digital no âmbito da Cooperativa. São eles: pessoas, cultura organizacional, tecnologias e processos. Percebe-se que, na visão dos entrevistados, existe a ideia de complementariedade entre os pilares, entretanto, o pilar “pessoas” é o mais relevante deles, uma vez que elas é que realizam as mudanças necessárias e, por conseguinte, são elas que influenciam na mudança ou evolução da cultura organizacional, selecionando e implementando novas tecnologias, as quais irão efetivamente mudar os processos de trabalho, além do mais são elas que irão perceber as suas experiências transformadas.

A Figura 9 demonstra os principais pilares citados pelos entrevistados e que foram reforçados, inclusive, no procedimento de triangulação dos dados.

Figura 9 - Principais pilares da transformação digital segundo os entrevistados



Fonte: Elaborada pela autora.

Conforme comentado, um dos achados mais relevantes neste contexto é que o principal aspecto de uma transformação digital está relacionado às pessoas, seja internamente, no caso, na Cooperativa, com a mudança de pensamento, ou *mindset*, quanto externamente, com seus associados (usuários finais dos serviços). Nesta linha de pensamento, para os Entrevistados A, B, C e D, a transformação digital ocorre nas organizações para acompanhar os novos hábitos e comportamentos das pessoas, uma vez que elas começaram a ter estímulos e

alternativas, tornando o cliente e/ou o consumidor cada vez mais exigente, o que pressiona as empresas a se reinventarem e a realizarem a transformação digital. Sendo assim, as empresas passam a oferecer, a partir da tecnologia, novas experiências, mais transparentes, mais ágeis, e que facilitem tanto o acesso dos clientes aos serviços (no caso do SICREDI, dos associados), quanto dos seus colaboradores. Na sequência são apresentados excertos de algumas entrevistas que demonstram tal entendimento:

No meu entendimento, ela [a transformação digital] é resultado de um comportamento das organizações e da leitura que elas fazem dos mercados, principalmente dos seus usuários (ENTREVISTADO A).

Estar adequado ao comportamento da humanidade que está mudando [é importante]. O mercado financeiro não foi o primeiro a pensar na transformação digital, né? Ele está vindo de uma transformação cultural das pessoas de usarem mais tecnologia, de aprenderem via tecnologia, de fazerem negócio via tecnologia, de comprar via plataformas. Eu acho que as instituições financeiras estão respondendo a um comportamento da humanidade que está mudando (ENTREVISTADO B).

(...) não existe transformação digital sem as pessoas. Na verdade, cada vez mais, as pessoas são o centro dessa transformação (ENTREVISTADO C).

Eu acho que a tecnologia realmente nos permitiu fazer coisas de forma muito diferente, que a gente não poderia [fazer] talvez há cinco, dez anos atrás. (...) as transações financeiras vão ficar mais conectadas, conectadas não [seria o termo mais adequado], mas mais transparentes na nossa jornada (ENTREVISTADO D).

Segundo os entrevistados, a transformação digital também está relacionada à cultura organizacional, a qual está relacionada à soma de diversas iniciativas desenvolvidas por todos que fazem parte da organização. Para tanto, é essencial que as lideranças e os colaboradores estejam preparados para as mudanças e, em especial, que se coloquem no lugar dos usuários dos serviços (associados, clientes). Consoante isso, o Entrevistado A destacou que:

As pessoas que trabalham dentro da organização, os colaboradores, eu acho que eles precisam, antes de mais nada, ter essa mentalidade da transformação digital pronta e preparada.

Além de ser um fator essencial para as organizações permanecerem relevantes no mercado, de acordo com os Entrevistados D, F e G, a transformação digital representa trabalhar tal mudança na estrutura do negócio, evoluindo a cultura da organização, quebrando tabus e mudando o *mindset* dos colaboradores,

revisando os seus processos de trabalho, para que os mesmos sejam sustentáveis e suportados pela tecnologia. Inclusive, o Entrevistado F salientou que:

O correto seria que você mudasse a cultura [organizacional], trabalhasse na cultura, a cultura [organizacional] te levasse à oportunidade de revisão dos teus processos, e que esses processos fossem revisados e sustentados por uma nova tecnologia e te levasse para um caminho futuro.

Em relação às tecnologias, os entrevistados ressaltaram que a tecnologia é um meio para a transformação digital na Cooperativa. Entretanto, é preciso ir além da troca do *core* bancário, no sentido de perceber a tecnologia como um vetor do negócio, antevendo o que o usuário necessita, mudando ou automatizando processos, que atualmente são manuais, e trazendo os resultados esperados pela organização e pelos associados. Além disso, as tecnologias permitem escalabilidade aos processos realizados e na oferta de produtos e/ou serviços ao mercado. Ou seja:

(...) não é apenas trocar [ou implementar] tecnologias, mas como tu encara a tecnologia no teu negócio (ENTREVISTADO E).

Como é possível perceber, os processos estão interligados aos demais elementos (pilares identificados), uma vez que existe a necessidade de revisá-los para que eles sejam alterados, melhorados ou mesmo eliminados para atender às aspirações da Cooperativa, melhorando a experiência dos colaboradores e, como consequência, qualificando o atendimento aos seus associados.

Na ótica dos associados, por sua vez, a transformação digital significa oferecer serviços digitais sem perder a preocupação com as pessoas. Isso pode ser percebido no trecho de entrevista a seguir:

(...) sem que eles percam aquilo que a Cooperativa te passa, que é confiança, e relacionamento humano. É transformar a Cooperativa de uma maneira digital sem perder a humanidade [a proximidade e a personalidade nos relacionamentos existentes] (ENTREVISTADO K).

Essa percepção de que a transformação digital deve ocorrer sem deixar de ter o cuidado humano, com o relacionamento entre as partes envolvidas, também pode ser percebida nas falas de alguns entrevistados:

O acolhimento e o carinho humano não exclui a transformação digital (ENTREVISTADO A).

O lado humano só é possível em função da tecnologia bem aproveitada na experiência [do atendimento, dos serviços prestados] (ENTREVISTADO A).

(...) um ambiente físico transformado, quando necessário em um ambiente virtual [digital] que seja acolhedor (ENTREVISTADO F).

Portanto, a transformação digital deve estar fundamentada em quatro pilares. Em primeiro lugar, as **pessoas** e a necessidade de mudanças na organização na forma como elas, em especial os seus colaboradores, encaram a transformação digital; bem como o cuidado com as necessidades, expectativas ou demandas dos seus clientes (associados), cujos hábitos e comportamentos estão mudando ou ainda de novos usuários potenciais. Em segundo lugar, a **cultura organizacional**, impregnada dos valores e princípios e das crenças institucionais, tangibilizadas pelas diversas ações junto às múltiplas áreas da Cooperativa, patrocinadas pela alta administração, assim como as mudanças que ocorrem no *mindset* de toda organização. Em terceiro lugar, as **tecnologias**, tendo em vista o acesso a elas e como a organização as percebe em relação ao que representam como recursos para alavancagem no seu negócio. Por fim, em quarto lugar, os **processos**, que passam a ser revisitados, transformados ou até mesmo eliminados, quando for o caso.

Em acréscimo, é oportuno destacar que, na perspectiva dos associados da Cooperativa, o processo de transformação digital representa a entrega de serviços e/ou produtos digitais com maior agilidade, conveniência e comodidade, entretanto, reforçando que a Cooperativa não deve perder o cuidado e a aproximação com o associado, com base nos relacionamentos existentes.

4.2.2 Entendimento das Possíveis Estratégias na Adoção da Transformação Digital

Quando questionados sobre as estratégias adotadas pelas organizações para realizarem uma transformação digital, o Entrevistado A apontou que a definição pela transformação digital pode ser impulsionada pelo planejamento estratégico da organização, que visa ganhar ou mesmo não perder mercado, especialmente quando existem concorrentes agressivos e novos entrantes, ou visa o ganho de eficiência operacional, ou ainda a consolidação do negócio, preservando a sua

história. O Entrevistado E destacou, ainda, que a estratégia de transformação digital também está relacionada à atração de novos clientes ou à busca de novos mercados.

Neste sentido, foi reforçada a importância de a organização entender o porquê está realizando a transformação digital, a fim de possibilitar a definição estratégica de como será realizado o processo de transformação digital nas organizações ainda é algo que precisa evoluir. Conforme o Entrevistado E:

(...) os motivadores vão se dar muito pelo contexto da empresa, pela forma que ela é gerida. Mas os motivadores são distintos. Por isso que algumas [organizações] vem antes [ou seja, adotam mais rapidamente a transformação digital], pois entendem melhor o contexto interno e externo. E aí, como fazer? Acho que tem vários jeitos de fazer, depende do seu desafio, do seu problema de negócio (ENTREVISTADO E).

Além disso, de forma geral, os entrevistados comentaram que existe uma trajetória dentro das organizações, que pode ser iniciada por uma questão de modismo ou tendência de mercado, sem a devida avaliação dos motivos que uma determinada mudança ou transformação está sendo realizada e, posteriormente, identificando os resultados obtidos, que nem sempre são os desejados. E estas mudanças ou transformações deveriam ser internalizadas no planejamento estratégico e serem pautadas pelo sentido que, neste caso, a transformação digital fará para o negócio e para todos os públicos envolvidos. Ilustrativamente, o Entrevistado D afirmou que:

Eu diria que tem três momentos, aquele momento que você está indo meio sem saber das coisas, sabe, e daí é um pouco caótico. Tem um segundo momento que é aquele, assim, tem algumas empresas e tá dando certo. Daí tem um terceiro momento, que daí sim eu acho que é onde cai mais a estratégia [quando a transformação digital, de fato, é planejada].

Esta perspectiva de trajetória também pode ser identificada no excerto a seguir, pelo qual se percebe que inicialmente ocorre uma transformação tecnológica, que é seguida de uma transformação cultural e de mudança de comportamento interno na organização ou mesmo no mercado.

O exemplo do PIX, que entrou hoje no ar. Então, isso é a tecnologia entrando e que vai mudar o comportamento de consumo [e de utilização dos serviços] das pessoas (ENTREVISTADO F).

Outro aspecto apontado pelos entrevistados é que existem organizações disruptivas, que buscam criar novas necessidades no mercado. Além disso, existem organizações chamadas *early adopters* (adotantes iniciais), ou seja, que rapidamente e continuamente buscam se reinventar e que, geralmente, estão à frente da transformação digital no mercado, seja no setor financeiro ou não. Nos excertos a seguir, isto pode ser evidenciado:

Tem uns casos disruptivos, de algumas instituições que conseguem pensar o futuro e criar necessidades novas que vão surgindo (ENTREVISTADO B).

Early adopters são aquelas [organizações] que querem inovar, que já entenderam [ou perceberam oportunidades de mercado] (ENTREVISTADO E).

Assim sendo, os entrevistados entendem que é preciso ter clareza dos motivos pelos quais a organização irá realizar uma transformação digital, e uma vez que isto esteja claro tal organização poderá proceder à transformação digital de forma efetiva.

4.3 MOTIVAÇÕES DA COOPERATIVA PARA A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

As motivações da Cooperativa para o seu engajamento no processo de transformação digital identificadas são apresentadas no Quadro 4. Vale destacar que tais motivações são apresentadas considerando a sua incidência em relação às entrevistas realizadas, e não por ordem de magnitude ou abrangência.

Quadro 4 - Motivações da Cooperativa para a transformação digital

Motivações Identificadas para a Transformação Digital		Entrevistados
1	Melhor experiência na utilização dos serviços aos associados	A, B, C, E, F, K, H e I
2	Mudança nos comportamentos de usuários de serviços financeiros	A, B, F, G, K e J
3	Perenidade, relevância e crescimento da Cooperativa	A, E, F, K e J
4	Mercado em transformação (canais e plataformas digitais)	D, F e G
5	Melhor experiência para os colaboradores	B, C e E
6	Eficiência operacional (em processos e entregas para os públicos interno e externo)	A, C e F
7	Planejamento estratégico (cultura de inovação)	B, D e E
8	Foco dos colaboradores voltado à construção e fortalecimento do relacionamento com os associados (essência da Cooperativa)	C e F
9	Entrega dos princípios do Cooperativismo à comunidade	A e G

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme o Quadro 4, a preocupação com a experiência dos associados na utilização dos serviços é o principal motivador citado pelos entrevistados. Ter empatia, criar processos e serviços e/ou produtos com centralidade no usuário (associado), entender e atender as suas necessidades, expectativas e demandas, melhorar o atendimento e a comunicação entre as partes e reduzir custos e o tempo de entrega dos serviços, são algumas preocupações relatadas pelos entrevistados no que tange à entrega de uma melhor jornada para os associados. Nesta direção, seguem alguns trechos de entrevistas que demonstram este entendimento:

Tu não necessariamente perdes a tua essência, tu não perdes teus valores, tu não perdes nada disso, mas a transformação digital te traz novos caminhos para entregar o mesmo produto [e/ou serviço], só que através de uma jornada mais acolhedora, mais eficiente, mais amigável e mais barata (ENTREVISTADO A).

(...) reduzir ao máximo o tempo entre a necessidade do consumidor [associado] e o retorno que tu dá. E o ideal seria tu antever que aquela pessoa vai precisar [por exemplo] de um cartão de crédito (ENTREVISTADO F).

(...) isso foi sempre pensando no cliente, não é cliente, dos sócios [associados] da Cooperativa. Tem que ter sempre uma coisa para melhorar, sempre melhorar para os associados (ENTREVISTADO H).

A segunda motivação identificada diz respeito à mudança de comportamentos dos usuários de serviços financeiros que está ocorrendo, e isso exige das organizações uma maior adaptação, resiliência, transformação e novos procedimentos para atender as demandas dos clientes. Além disso, as novas gerações estão integrando o mercado e, da mesma forma, exigem novas perspectivas de atendimento às suas necessidades. Segundo os Entrevistados A e E, é essencial...

(...) os produtos continuarão sendo produtos, mas a forma como as pessoas consomem, as formas que as empresas entregam vai mudando (ENTREVISTADO A).

(...) entender que os hábitos de consumo estão mudando. Tem uma mudança de comportamento e esse comportamento eu preciso seguir o comportamento [apresentando soluções mais adequadas aos clientes] (ENTREVISTADO E).

Outra motivação identificada foi a preocupação em torno da perenidade da Cooperativa, tornando-a e mantendo-a cada vez mais relevante para os associados e para o mercado em que atua, o que poderá lhe alavancar crescimento, seja no

número de associados ativos, seja no seu volume total de negócios. Neste horizonte, os dois excertos a seguir são lucidativos:

Então, acho que a primeira mola propulsora para o processo de transformação digital é a perenidade [da Cooperativa]. Não tenho dúvida disso. Depois elas vão entregar outras coisas, depois elas vão entregar escalabilidade, vão entregar receitas, novas receitas, né, substituição das novas receitas pelas antigas, automação de processos. Depois, em um segundo momento, substituição de processos, ou eliminação de processos, que é o ganho de eficiência [operacional], vão entregar uma jornada de experiência mais adequada [aos associados e colaboradores], mas tudo nasce dessa necessidade de perenidade do negócio. Se a gente não inovar vai ficar para trás e vai perder espaço no mercado (ENTREVISTADO A).

(...) ele [o cliente] cada vez mais está ligado e procurando essas soluções digitais, porque ele vai enxergar que o mundo e a sua vida acabam ficando mais fáceis por causa dessa disponibilidade [serviços no ambiente virtual, digital, remoto]. E se o SICREDI não acompanhar essa onda [realidade] ele retrocede [no mercado] (ENTREVISTADO K).

Outra motivação é a percepção de que o mercado está em transformação, emergindo a oferta e a demanda por muitos produtos e/ou serviços por meio de canais ou plataformas digitais (aplicativos, ambiente virtual). Uma vez que o mercado, mais especificamente o setor financeiro, está mudando, a Cooperativa deve se adequar a esta nova realidade, o que lhe permitirá atender clientes com demandas diferentes de formas diferentes, aproveitando as oportunidades que o mercado lhe oferece. Isto posto, alguns excertos são ilustrativos disso:

De que forma tu vai se adaptando aos novos tempos e integrando de um jeito diferente as necessidades e desejos que as pessoas tem de consumir no mercado (ENTREVISTADO A).

O mercado tá se movimentando, se eu não me movimentar eu vou perder [espaço frente à concorrência] (ENTREVISTADO F).

Então, precisamos nos transformar e as [demais] instituições financeiras também. (...) a Pioneira, por estar ali [neste momento de mudanças no setor financeiro] também teve que se modificar (ENTREVISTADO G).

Outra motivação identificada foi a possibilidade de proporcionar uma melhor experiência para os colaboradores da Cooperativa por meio da transformação digital. Foi observado na Cooperativa que esta é uma forma de melhorar a qualidade de vida no trabalho dos colaboradores, bem como de instrumentalizá-los para realizar um melhor atendimento aos associados. Segundo os Entrevistados A e C, tal instrumentalização irá resultar diminuição de tarefas e procedimentos manuais, eventuais retrabalhos, maior foco no relacionamento junto aos associados e,

portanto, na possibilidade de um atendimento mais amplo (nas dimensões física, pessoalizada e/ou remota, virtual, digital) em nível de excelência, uma vez que ambas as experiências (dos associados e dos colaboradores) serão transformadas e, potencialmente, melhoradas. Os dois trechos de entrevistas apresentados na sequência são ilustrativos:

(...) processos morosos, complicados, a nossa forma de nos comunicar era ruim, os nossos manuais eram manuais do século 20 mesmo, né, não era atrativa a leitura deles, a ferramenta para acessar as informações era ruim, ou seja, era uma experiência muito ruim para o colaborador (ENTREVISTADO B).

(...) se eu quiser falar de uma experiência melhor para o associado, ela é precedida de uma experiência melhor do colaborador. Se o colaborador tem uma experiência ruim no processo do negócio, é lógico que essa experiência vai atingir o associado, que está fazendo o negócio ali na hora (ENTREVISTADO B).

A busca por uma maior eficiência operacional (em processos e entregas aos públicos interno e externo) foi outra motivação identificada para a transformação digital da Cooperativa. A digitalização de uma série de processos, anteriormente executados manualmente, e da revisão de tais processos, repercutindo em redesenho ou eventuais eliminações de processos de trabalho desnecessários potencializam a redução de tarefas, a redução de custos e a sobrecarga de trabalho dos profissionais, o que aumentará a eficiência operacional da Cooperativa e, conseqüentemente, uma melhor experiência aos públicos envolvidos. Os relatos dos entrevistados apresentados a seguir exemplificam tal compreensão.

(...) [a] substituição de processos, ou eliminação de processos, trarão ganhos de eficiência (ENTREVISTADO A).

E também eficiência [operacional] né! Acho que uma das coisas mais importantes, (...) a gente falou muito dessa questão humana, mas a eficiência da Cooperativa, do sistema, só vai vir através da transformação digital (ENTREVISTADO C).

Uma motivação que merece atenção é a relacionada ao planejamento estratégico (corporativo) da Cooperativa, que estimula uma cultura de inovação. Tal motivação está relacionado com alguns marcos do passado na Cooperativa, como é o caso da estruturação de frentes de trabalho que tratariam especificamente da transformação digital, a exemplo da Gerência de Estratégia e Inovação, que passou a se estruturar como um organismo de aceleração deste processo, a busca de

parceiros estratégicos e o tratamento da cultura da Cooperativa. Isto também perpassa o planejamento estratégico da Área de TI – Tecnologia da Informação da Cooperativa, área esta que iniciou o processo de implantação da transformação digital de forma corporativa, o que pode ser evidenciado nos excertos a seguir.

(...) em 2017, a gente criou uma Gerência de Estratégia e Inovação, que tinha dentro dela a questão [da transformação digital]. (...) aí a gente vai aprendendo com o tempo que transformação digital fazia parte dessa estratégia e dessa [possível] inovação (ENTREVISTADO B).

(...) especificando a nossa situação do SICREDI, a nossa transformação [digital] foi iniciada [pela] a estrutura tecnológica [Área de TI], isso foi visto em 2016. (...) a estrutura tecnológica não suportaria o potencial de crescimento que o SICREDI pretendia atingir [a partir de sua transformação digital] (ENTREVISTADO E).

Mais uma motivação identificada é a possibilidade de direcionar o foco dos colaboradores voltado à construção e fortalecimento do relacionamento com os associados, que é algo que está na essência da Cooperativa. Dessa forma, a Cooperativa poderá melhorar a experiência dos associados, uma vez que o tempo do colaborador estará disponível para oferecer um melhor atendimento, personalizado e/ou personalizado, quando necessário, ao associado, provendo uma espécie de consultoria, transferindo informações e conhecimentos, o que poderá impactar diretamente na experiência do associado em relação aos serviços prestados e à Cooperativa como um todo. Aliás, conforme destacado pelos Entrevistados a seguir:

(...) a gente tem que investir todo tempo possível para fazer [para desenvolver o] relacionamento [com os associados], para atender necessidades e fazer consultoria [, gerando a solução mais adequada às demandas dos associados], que é uma das palavras que a gente tem usado muito aqui também. Consultoria requer tempo, requer aprofundamento, requer proximidade e, para isso acontecer, eu preciso ter essa disponibilidade (ENTREVISTADO C).

Para liberar espaço para o colaborador (...), dar foco no relacionamento com o associado, que é o que agrega valor, que é ali que a gente diferencia, visto que produto financeiro é *commodity* (ENTREVISTADO F).

Por fim, a última motivação identificada é a entrega dos princípios do cooperativismo à comunidade, de uma forma mais ampla. Na visão do Entrevistado A, a transformação digital pode ser mais um meio para entregar à comunidade, aos seus associados, o cooperativismo e seus princípios. Uma vez que a transformação

digital repercute em novos canais e formas de comunicação entre a Cooperativa e os seus associados, por meio de reuniões presenciais remotas em plataformas como, por exemplo, Microsoft Teams, assembleias mais ágeis (digitais e/ou presenciais), grupos de coordenadores de grupo pelo WhatsApp e as plataformas digitais de acesso aos serviços prestados, tudo isto pode estreitar ainda mais a comunicação e a interação entre as partes, fortalecendo os relacionamentos existentes.

Além disso, o Entrevistado G comentou que a transformação digital poderá levar, mais amplamente, a educação financeira aos associados da Cooperativa, fomentando negócios na comunidade e possibilitando o atendimento de um dos valores do Cooperativismo, que é o de melhorar a qualidade de vida e a estrutura das comunidades nas quais a Cooperativa está presente. E isto pode ser observado por meio dos dois excertos a seguir:

(...) é possível tu tangibilizar os valores do cooperativismo a partir do apoio da transformação digital (ENTREVISTADO A).

(...) transformar digitalmente inclui as pessoas, conecta [os serviços, o atendimento aos associados] com propósito cooperativista de transformação de uma sociedade, uma sociedade mais educada digitalmente se envolve mais, mais conectada, mais inserida num contexto econômico. E, então, isso faz com que a região se desenvolva e eu entendo que região desenvolvida retém pessoas, torna-se mais atrativa economicamente (ENTREVISTADO G).

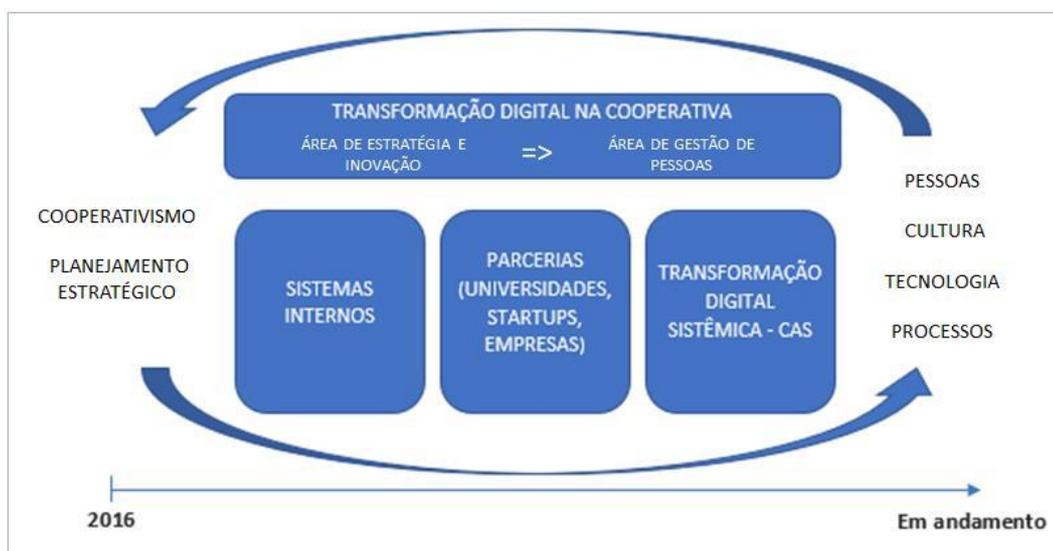
4.4 MACROPROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM IMPLANTAÇÃO

Nesta seção é apresentado o macroprocesso de transformação digital que está sendo implantado na Cooperativa SICREDI Pioneira.

4.4.1 Diagramação do Macroprocesso de Transformação Digital em Implantação

Na Figura 10 é apresentado o mapa de contexto do macroprocesso de transformação digital que está sendo implantado na Cooperativa SICREDI Pioneira.

Figura 10 - Mapa de contexto do processo de implantação da transformação digital na Cooperativa



Fonte: Elaborada pela autora.

4.4.2 Descrição do Macroprocesso de Transformação Digital em Implantação

Segundo os entrevistados da Cooperativa (ENTREVISTADOS A, B, C e D), o macroprocesso de transformação digital iniciou em 2016, quando corporativamente o SICREDI decidiu por realizar a troca do *core* bancário, ou seja, alterar o sistema bancário que processa e registra transações bancárias diárias, e que possui interfaces com sistemas de contabilidade e recursos de geração e/ou customização de relatórios, entre outros. Neste momento, a Cooperativa percebeu que, ainda que a entrega de um novo sistema signifique o recebimento de novas funcionalidades relevantes para a Cooperativa e para os seus associados, ela possui características particulares e, então, decidiu criar uma Gerência de Estratégia e Inovação, a qual iria focar no atendimento de tais peculiaridades no decorrer do projeto.

Embora o início da transformação digital na Cooperativa tenha sido em 2016, ela é percebida pelos entrevistados como um processo em andamento e não como um projeto convencional, com datas de início e fim. Todavia, não há uma estimativa de encerramento do projeto, visto que deve atender, ao longo do tempo, as mudanças da Cooperativa, do mercado e as necessidades, demandas e expectativas dos usuários, em uma perspectiva evolutiva.

Em 2017, a Cooperativa criou a Gerência de Estratégia e Inovação com o objetivo de acelerar as ações contempladas no planejamento estratégico da

cooperativa, garantir a perenidade da mesma e fortalecer, por meio da tecnologia, o relacionamento com os associados.

Inclusive, alguns entrevistados da Cooperativa (ENTREVISTADOS A, B, C e D) reforçaram que desde o princípio esta área (Gerência de Estratégia e Inovação) teve o patrocínio da alta administração e do Conselho de Administração da Cooperativa. Nesta época foi criado o Darwin, um grupo de dez colaboradores de múltiplas áreas da Cooperativa, cujo objetivo consistia em trazer para a Cooperativa a cultura de inovação, discutir sobre possíveis inovações e propor soluções para os associados. O grupo, que permaneceu ativo por um ano, reunia-se em uma sala externa à Cooperativa, localizada na Unisinos e nele não havia hierarquia. Neste período também foi criado o Juntos, um programa de relacionamento da cooperativa com os associados que permanece atuante até o momento. Além disso, a Gerência de Estratégia e Inovação, em parceria com a Gerência de Risco de Crédito foram os precursores da criação de plataformas digitais de produtos e serviços para atendimento das necessidades dos associados. Ilustrando o sentimento da Cooperativa em relação ao projeto, o Entrevistado A comentou que:

E a gente olhava para a inovação e dizia: vamos utilizar a inovação como aceleradora da estratégia, que pegue os direcionadores estratégicos e transforme isso em projetos, porque vai ter alguém por trás cuidando, sabe, vai ter uma retaguarda específica, um guardião.

Desde o início deste processo, a forma de implantar a transformação digital esteve focada no associado e, para tanto, também era preciso melhorar a jornada do colaborador. Por isso, a Cooperativa realizou o desenvolvimento de sistemas com automação ou robotização das tarefas para que os colaboradores pudessem focar mais no atendimento e no relacionamento com os associados. Atualmente, a Cooperativa eliminou as metas relacionadas aos produtos e serviços, sendo que o foco está direcionado para a experiência dos associados, do NPS (*Net Promoter Score*) e para a experiência dos colaboradores, que passam a atender a necessidade dos associados com mais empatia, com interesse verdadeiro, olhando para uma visão ampla, sendo uma espécie de consultor. O excerto a seguir ilustra tal perspectiva:

A gente evoluiu muito nesses processos robotizados porque a gente precisava ganhar eficiência, velocidade, qualidade e também eliminar processos desnecessários, dando mais confiança, autonomia para os colaboradores e Gerentes como um todo (ENTREVISTADO B).

Em 2019, foi criado o Comitê da transformação digital. O mesmo foi oficializado em um encontro anual de alinhamento estratégico e contou com a participação do time do CAS, que divulgou, nesta ocasião, quais eram as entregas da transformação digital previstas de forma corporativa. Este comitê se reúne mensalmente e da mesma forma que o Darwin é multidisciplinar, integrado por pessoas de diferentes áreas da Cooperativa, garantindo uma comunicação fluida das necessidades e ações em andamento. Além disso, é formado por pessoas com perfis e competências diversas.

Um dos destaques da transformação digital na Cooperativa é a ferramenta “Goog”, a qual trata-se de uma plataforma de comunicação com os colaboradores. Por meio dela as ações inerentes à transformação digital são divulgadas para todos os membros da Cooperativa. Esta ferramenta qualificou a comunicação em todos os níveis da Cooperativa, pois centraliza, de forma fácil, todos os comunicados, criando um nivelamento de entendimento a respeito deste processo. Por exemplo, atualiza informações acerca das novidades da transformação digital, bem como disponibiliza treinamentos aos colaboradores, que anteriormente necessitavam ler diversos manuais complexos para realizarem suas atividades. Com o Goog, a busca e o entendimento das informações foram simplificados, reduzindo o tempo dispendido pelos colaboradores principalmente no entendimento a respeito dos produtos e/ou serviços comercializados e dos procedimentos necessários.

O Goog é nosso canal de comunicação direta com todos os nossos colaboradores, então, a gente vem atualizando tudo que tem de novidade (ENTREVISTADO C).

Ainda em 2019, a Cooperativa passou a integrar a Hélice, programa de inovação que fomenta os empreendedores locais, que ajuda a acelerar as ideias de *startups*, suas soluções, fornecendo condições para que elas encontrem na Serra Gaúcha e no Estado (RS) um ecossistema de inovação que ofereça condições de desenvolvimento. Segundo um dos entrevistados, este movimento proporciona desenvolvimento econômico e social ao transformar a economia local e regional.

O Hélice tem o papel de conectar essas empresas com a questão da inovação para que a gente busque soluções externas, inovação aberta, buscar startups [por exemplo] para nos apoiar (ENTREVISTADO B).

Em 2021, a Cooperativa passou a integrar o Conexo, uma iniciativa de inovação que busca gerar conhecimento, relacionamentos, entender e resolver problemas, incentivar ideias, capacitar pessoas e gerar novas possibilidades de negócio. O Conexo pretende se tornar um *hub* de inovação e conexão. Com isso, a Cooperativa espera desenvolver produtos e/ou serviços que melhorem a experiência dos associados e a produtividade e a eficiência operacional da Cooperativa. Além disso, participando do Conexo, a Cooperativa poderá estimular uma pauta inerente à inovação social, ajudando a desenvolver ideias de empreendedorismo social que utiliza a tecnologia através, por exemplo, de cooperativas de plataforma. Na fala do Entrevistado B, percebe-se a importância da Cooperativa se integrar ao Conexo.

(...) na verdade, a Hélice trabalha com todas as startups do Brasil e empresas até da América Latina, e também agora a gente tem um grande projeto, que esse sim é altamente disruptivo, a gente vai estar indo o ano que vem para o Conexo.

A retrospectiva do processo de transformação digital realizado na Cooperativa indica que, ao longo dos anos, a transformação digital gerou entregas e resultados reais. Percebe-se que está em um nível de maturidade maior. Dessa forma, os entrevistados destacaram que a Cooperativa está pronta para tratar o tema como um elemento de sua cultura e não mais como apenas uma iniciativa de inovação. Assim sendo, a SICREDI Pioneira ressignificou a cultura de inovação e transferiu esta pauta para a área de Gestão de Pessoas, que passa a reforçar o desenvolvimento do *mindset* digital dentro da Cooperativa.

A Cooperativa, portanto, está conectada com a transformação digital de forma sistêmica, o que é tangibilizado pelas ações realizadas pelo CAS e entregues para todas as cooperativas do sistema. A conexão da Cooperativa com estas ações corporativas se dá através da conta digital Woop, um aplicativo que possibilita que o associado abra a sua conta de forma digital. Além disso, no evento de alinhamento estratégico ocorrido em 2019, a Cooperativa realizou o lançamento da transformação digital e, para tanto, contou com os líderes do CAS, que divulgaram as novas ações previstas, bem com os benefícios esperados a partir de sua implementação. Neste sentido, o Entrevistado C destacou que:

Tivemos uma apresentação que a gente chamou todos os líderes da Pioneira, todos os Gerentes da Cooperativa, Gerentes de Agência,

Gerentes da sede, onde num alinhamento estratégico a gente fez toda apresentação da transformação digital do sistema, do planejado, das entregas previstas.

Desde 2020, a Cooperativa participa do projeto piloto PF, ou seja, a oferta de produtos e serviços para associados do tipo pessoa física, já disponibilizados pela plataforma digital, no novo *core* bancário. De acordo com o documento de motivações para esta troca de *core*, o objetivo da transformação digital era o de promover uma experiência de excelência para os associados, habilitar o SICREDI para se conectar com os maiores e os melhores *players* do mercado e gerar eficiência operacional e maior competitividade nos mercados em que atua.

Documentos analisados, como apresentações de estratégia da transformação digital corporativa e atas de reuniões da cooperativa, indicam que à época, a Cooperativa esperava que o processo de transformação digital resultasse em maior significado para a sociedade a partir de uma proximidade com a Cooperativa, adotando a tecnologia como habilitadora de um relacionamento mais próximo e com melhores condições de entender e atender aos seus associados, reduzindo tarefas e burocracias nos processos operacionais, desejando viabilizar economicamente o aprofundamento dos relacionamentos existentes. E tudo isto deve repercutir em um SICREDI para todos e com maior capacidade de adaptação ao mercado e oferta de soluções mais ágeis e assertivas.

Segundo os entrevistados A, B, C e D, é possível perceber os resultados oriundos da transformação digital, sejam os mensuráveis, como, por exemplo, o processo de liberação de crédito que está cerca de 80% automatizado, o NPS que inicialmente era de aproximadamente 60%, em 2020, e que atingiu a marca de 78% de favorabilidade, ou seja, a avaliação de satisfação e lealdade dos associados está aumentando. Além disso, no documento de apresentação de resultados de pesquisa de clima e conforme os entrevistados da Cooperativa (ENTREVISTADOS A e D) enfatizaram que a melhoria nos processos impactou na satisfação dos colaboradores, o que pode ser evidenciado através da pesquisa de clima organizacional cujo resultado foi de 88% de satisfação, que, em 2014, foi de 71%, e em 2016, foi de 84%.

Os resultados financeiros positivos também aconteceram. Uma das evidências citadas por um dos entrevistados (ENTREVISTADO C) é de que a carteira de crédito praticamente dobrou nos últimos dois anos. O programa Juntos

(uma das entregas da transformação digital na Cooperativa) que já possui mais de 38.000 *downloads*, o que contribuiu para o crescimento da margem de contribuição e ISA (Índice de Soluções por Associado) dos associados ao longo dos anos. O excerto a seguir ilustra bem esta situação:

Nós nunca crescemos tanto quanto nos últimos anos. Em números, olhando para depósito a prazo, crédito, associados, que são os principais indicadores, o próprio NPS, o próprio relacionamento CRA, CRM, que a gente tem usado aqui, a gente cresceu muito em 2020 e tem a ver já com a transformação digital, redução de processos, educação dos associados (ENTREVISTADO C).

Os entrevistados (ENTREVISTADOS A, B, C e D) listaram, ainda, resultados não mensuráveis obtidos com a transformação digital, tais como a mudança de cultura na Cooperativa. Por exemplo, por meio da ferramenta Goog, ela mudou a forma de comunicação interna, que ficou mais fácil, ágil e clara. Além disso, os diversos níveis da Cooperativa passaram a entender, apoiar e patrocinar as ações intrínsecas à transformação digital. É destacado pelos entrevistados (ENTREVISTADOS A, C e F) que a Cooperativa está criando estruturas de Agências diferentes, criando espaços de relacionamento com os associados, alterando a lógica de indicador de desempenho e metas para trabalhar o foco no relacionamento com os associados, utilizando, de forma complementar, plataformas digitais para uma melhor conexão com os associados.

É importante ressaltar que a pandemia pelo Covid-19 exerceu forte influência na mudança de pensamento e comportamento, tanto dos colaboradores quanto dos associados, quebrando uma série de paradigmas na utilização dos canais digitais. Atualmente, existem mais pessoas usando estes canais digitais. Com os comportamentos se modificando, isso faz com que a cultura da Cooperativa seja pressionada a acelerar as mudanças.

Se comparada com outras instituições financeiras, no que tange à transformação digital, os Entrevistados B, C e F entendem que existe uma disparidade de investimentos, uma vez que grandes bancos possuem um orçamento proporcionalmente maior do que a Cooperativa possui, seja pelo porte da estrutura e/ou pela necessidade de estar na vanguarda da inovação, uma vez que precisam manter seu *market share*. Já a Cooperativa, embora na visão dos associados atenda as suas necessidades e conte com o apoio da alta administração, ainda possui sistemas internos a serem revisados, ainda assim, de forma geral, entendem que a

Cooperativa pode estar à frente, por exemplo, de alguns bancos públicos e por ter como essência o relacionamento com os associados, desenvolvendo uma estratégia de proximidade (relacional), gerando inclusão digital, ações regionalizadas e com visão para o desenvolvimento social, modelo este muito distante das demais instituições financeiras tradicionais. Isto se dá...

Porque o nosso negócio é baseado em relacionamento e aí a gente precisa ressignificar o relacionamento no mundo digital. Nós podemos ter canais digitais, e isso veio para ficar, como eu falei lá no início isso é uma transformação da humanidade, o comportamento humano está mudando, mas como a gente pode fazer que o associado perceba que mesmo numa relação digital ele continua tendo um relacionamento muito forte com a Cooperativa? (ENTREVISTADO B).

4.5 PRINCIPAIS DIFICULDADES E DESAFIOS

Nesta seção, são apresentadas as principais dificuldades e desafios identificados no processo de transformação digital da Cooperativa.

4.5.1 Dificuldades Encontradas no Processo de Transformação Digital

Na percepção do Entrevistado D, algumas funcionalidades ou canais digitais não foram imediatamente aceitos ou incorporados pelos usuários. Todavia, a pandemia acelerou a utilização de uma parte das entregas realizadas e a aceitação interna da Cooperativa não representou uma dificuldade, pois ao longo dos anos foi muito bem trabalhada a pauta da transformação digital com viés na inovação e houve uma aceitação muito boa por parte dos colaboradores pela forma como o tema foi desenvolvido e encaminhado pela Cooperativa.

Já para os Entrevistados A, B, C e E, trabalhar o *mindset* dos colaboradores para diminuir certas resistências, entender o novo modelo, com outros conceitos, outras formas de realizar e controlar as atividades, são aspectos que dificultaram o processo de transformação e permanecem sendo desafios conforme descrito no próximo item. Por se tratar de uma empresa centenária e com conceitos conservadores, existem barreiras para mudanças e, por isso, a Cooperativa começou a mostrar o valor da transformação digital por meio de entregas, que começaram a melhorar a rotina dos colaboradores. Além disso, ao longo dos anos, as competências dos colaboradores estão sendo trabalhadas na Cooperativa e esta iniciativa, em 2021, será ainda mais intensa, tendo em vista que a Área de Gestão

de Pessoas passou a responder pela transformação digital. Um exemplo disso pode ser observado no excerto a seguir:

Então, [de] dois anos para cá a gente mudou a evolução, a gente mudou o mindset, a gente tem trabalhado muito forte a questão da autonomia, da confiança, inclusive talvez tu já saibas a gente não tem mais metas de produtos e serviços (ENTREVISTADO C).

Nessa mesma linha de entendimento, o Entrevistado B destacou que, encontrar pessoas com o olhar para a transformação foi uma das dificuldades conforme evidência abaixo:

A gente criou uma estrutura pra isso, uma gerência de estratégia e inovação, mas mesmo assim, a gente criou uma estrutura, mas uma estrutura formada por pessoa, então encontrar as pessoas certas pra fazer isso (ENTREVISTADO B).

Por algum tempo, a transformação digital foi realizada de forma incremental, ou seja, não era avaliada como um todo. Os times realizavam pequenas mudanças, o que fortalece a resistência à mudança, pois o colaborador entende que está sempre mudando sem gerar valor à sua atividade. Quando a Cooperativa percebeu tal comportamento, passou a considerar a jornada do usuário (nesse caso do colaborador) com a participação do mesmo no desenho dos novos processos.

(...) a gente constrói coletivamente, a gente não faz mais nada sem contar com uma equipe. Por exemplo, queremos mudar um processo que está relacionado com a área comercial, área administrativa, beleza, então vamos chamar as pessoas que são envolvidas diretamente nessa construção, quem tá no dia a dia precisando lidar com esse processo vai ajudar a construir uma solução (ENTREVISTADO C).

Outros dois fatores que geram dificuldades e exigem mudança cultural na Cooperativa são o medo de errar e a falta de previsibilidade de resultados, pois quando se pensa em inovação é preciso atuar considerando que existem níveis de riscos a serem assumidos pela organização. Segundo um dos entrevistados (ENTREVISTADO B), a gerência escolhida no início do processo de transformação digital para liderar o projeto, a Gerência de Estratégia e Inovação, foi fundamental para que a alta administração entendesse que inovação é um campo de incertezas. Para o Entrevistado A, a barreira, ou dificuldade, que envolve os investimentos necessários, deve reduzir à medida que os resultados começam a aparecer, justificando, cada vez mais, o processo em curso.

Segundo o Entrevistado A, a Cooperativa vem de uma cultura organizacional alicerçada no “Ver para crer!” e nela os colaboradores são “obrigados” a ter todas as respostas, entretanto, a transformação digital exige disposição de todos, em especial da liderança a certa vulnerabilidade (riscos, incertezas).

E quando a gente fala de transformação digital existe essa vulnerabilidade, a gente não sabe. E a vulnerabilidade não tem a ver só com dinheiro, tem a ver com pessoas, tem a ver com humildade, tem a ver com correr risco, com valorizar a equipe, com não ter certeza de nada (ENTREVISTADO A).

Quando eu me abro a um projeto novo, de fazer uma inovação, ao me conectar com startup, tem que reinventar, desde processo administrativos a questão da previsibilidade dos resultados, eles são bem diferentes (ENTREVISTADO A).

E, por fim, a última dificuldade identificada está relacionada aos processos de regulação e de gestão de riscos, que podem impactar determinadas inovações e, como consequência, a organização precisa se adaptar criando processos que, de alguma forma, conectem-se com os processos de controles existentes na Cooperativa e às diversas regulações do mercado.

Os resultados dessa etapa da pesquisa sugerem que as principais dificuldades estão relacionadas à quebra de barreiras frente ao novo. Seja por resistência dos colaboradores ou mesmo pela aceitação dos associados. No caso dos colaboradores, esta dificuldade exigiu a atuação da liderança por meio do pilar da cultura de inovação e pela entrega de resultados, como, por exemplo, ferramentas que facilitam as rotinas dos colaboradores, assim, quando os benefícios foram percebidos internamente começou uma mudança mais efetiva na forma de encarar a transformação digital. Quanto aos associados, as funcionalidades e os canais digitais não formam imediatamente aceitos ou incorporados pelos usuários e a Cooperativa vem atuando com empatia junto aos associados para comunicar os benefícios destas mudanças, ressaltando-se que a pandemia acelerou a utilização de uma parte das entregas realizadas.

Por se tratar de uma empresa centenária, existe o receio de tomar riscos, de errar e a falta de previsibilidade de resultados traz insegurança, entretanto ao buscar a transformação digital e a inovação para o negócio, é preciso considerar que existem níveis de riscos a serem assumidos pela organização. Por fim, os processos de regulação e de gestão de riscos, exigem processos que se conectem com os

O principal desafio para a Cooperativa é o de alterar o *mindset* das pessoas no sentido delas se prepararem para ousar e estarem abertas para o novo, propiciando um entendimento mais amplo sobre o que a Cooperativa ou o Sistema SICREDI pode oferecer de melhor, a todos os públicos envolvidos, com a transformação digital. Para isso, a Cooperativa deve reinventar a experiência tanto para o seu usuário final (associados) no mercado em que atua, quanto para o público interno (colaboradores). Os seguintes trechos das entrevistas evidenciam tal desafio:

Em qualquer uma das frentes que eu te falar, UP, transformação digital do sistema SICREDI ou movimento de inovação que é da Pioneira, em qualquer uma delas o grande fator crítico é o modelo mental. (...) Aí entra o aspecto cultura, *mindset* (ENTREVISTADO B)

O que a gente tem visto, uma das coisas é a ansiedade, as pessoas, quando a gente fala algo, quando a gente comunica que vai ter uma evolução, um novo sistema, uma nova plataforma, nova forma de fazer, a primeira coisa que eles ficam é: quando vai ser? Como é que vais ser? Quando eu vou ser treinado? Quando eu vou ser capacitado? (ENTREVISTADO C)

Eu acho que é geral, assim, sabe, de uma forma geral a mudança de pensamento das pessoas é o mais difícil. O segundo é você ter essa, digamos "ousadia", para experimentar o novo, as tecnologias de forma geral (ENTREVISTADO D).

Para realizar tal objetivo (de reinventar a experiência de associados e colaboradores), a Cooperativa precisará trabalhar os pilares de experiência e eficiência operacional, o que irá provocar uma série de mudanças, como, por exemplo, a configuração de áreas, estruturas organizacionais e processos de trabalho, o que gera medo, insegurança e ansiedade nas pessoas. Além disso, a gestão da Cooperativa percebe que é preciso incluir os usuários das Agências nas discussões, para que ocorra o entendimento correto dos benefícios da transformação digital, mesmo que, por algum tempo, exista o impacto de conviver com dois sistemas (o legado e o novo *core* bancário). Para tanto, um dos desafios identificado nas entrevistas realizadas e reforçado no momento da triangulação dos dados (ENTREVISTADOS A e C) é de que as entregas corporativas programadas para o novo *core* sejam comunicadas constantemente pelo CAS e que os entregáveis sejam realizados conforme o programado.

O Entrevistado B, por sua vez, entende que outro desafio é fazer com que a média gerência consiga realizar uma comunicação efetiva com os demais

colaboradores. Isto é relevante, pois os gestores das Agências representam um papel fundamental no processo de aceitação da transformação digital, uma vez que são as Agências que geram os recursos e a disseminação necessária para que ela aconteça na prática. Neste contexto, os excertos a seguir são ilustrativos:

Muito por medo de perder a importância, né. Naquele conceito que a tecnologia substitui, enquanto que em tese a tecnologia é o que a gente acredita, ela empodera, ela facilita (ENTREVISTADO E).

A gente tá convidando eles [os associados] para construir, para ter essas discussões, cada vez mais compartilhando com eles materiais, compartilhando visões, para que eles possam também enxergar isso como uma grande oportunidade, senão a gente não vai criar uma cultura de inovação (ENTREVISTADO C).

Aí sim, os diretores com a mentalidade sobre inovação muito clara, a média gerência com a mentalidade clara, aí a gente pode falar que vai atingir todos os colaboradores da Pioneira. Ou seja, são etapas, são ciclos de aprendizagem (ENTREVISTADO B).

Para os Entrevistados E e F, é importante que todos entendam o porquê das mudanças. Neste modelo, os colaboradores passam a ter mais autonomia na tomada de decisões necessárias para que as coisas aconteçam, e o gestor se torna um direcionador do que precisa ser feito. Neste sentido, o Entrevistado A acredita que o gestor precisa conhecer a equipe, além de incorporar um papel de educador em consonância ao papel de aprendiz, uma vez que, com a transformação digital, não existem todas as respostas e juntos irão buscar informações e melhores caminhos. Já como organização, para o mesmo entrevistado, o desafio é comunicar o porquê do acesso digital, porque o associado deve utilizar os canais digitais que a Cooperativa disponibiliza. Além disso, a Cooperativa deve comunicar a todos os associados, independentemente do seu perfil, a lógica destes novos recursos digitais. O Entrevistado G também reforçou a percepção de que existe uma geração que ainda carece de educação digital e que possivelmente o contato pessoal ainda será, por algum tempo, a melhor forma de atender estes associados.

Sendo assim, os colaboradores da Agência se tornam educadores dos associados. O Entrevistado também ressaltou que a pandemia acelerou esta necessidade de educar os associados em relação à utilização dos canais digitais e de comunicar as boas práticas para demais agências, mostrando que mesmo com a transformação digital da Cooperativa a proximidade com os associados é possível e, inclusive, desejável. As falas a seguir dos entrevistados são pertinentes:

Use os canais digitais! Está dizendo assim que eu sei o que é o certo e estou dizendo para ti o que é o certo que tem para fazer. Mas ninguém te diz o porquê de usar os canais digitais (ENTREVISTADO A).

Estamos batendo [chegando a] 160.000 associados e nesse universo de pessoas tem os mais diversos perfis [de associados], e os mais diversos níveis de conhecimentos para entender essa transformação digital (ENTREVISTADO B).

A educação digital também foi destacada pelos associados da Cooperativa, que percebem que os bancos digitais já possuem clientes com a visão tecnológica, diferente do contexto da Cooperativa, cuja parte do público ainda necessita de auxílio na utilização e até mesmo na aceitação dos serviços e canais digitais. E outro desafio reportado por um dos entrevistados (ENTREVISTADO H), que é associado da Cooperativa, é de que os bancos digitais inovam mais e, por isso, existe um determinado público que opta pelos bancos digitais. Estes dois desafios podem ser observados nos trechos de entrevistas a seguir:

O SICREDI, por ser uma Instituição com mais tempo, que nasceu na era não digital, na era mais pessoal, (...) o desafio do SICREDI é fazer com que as pessoas que nasceram nessa outra [época], que são clientes dessa outra geração, aos poucos, também comecem a usar [os canais digital] (ENTREVISTADO H).

(...) é que no geral, (...) digamos que todos os bancos que têm sedes físicas, na verdade todos eles estão atrás dos bancos digitais, porque os bancos digitais oferecem facilidades inéditas, digamos assim que os bancos tradicionais não dão, né! (ENTREVISTADO J).

Ter o entendimento de que a transformação digital é um processo e não um projeto estanque é um desafio adicionado pelos entrevistados. As mudanças acontecem e constantemente surgirão novas necessidades de mudanças de comportamentos. Por isso, é um processo contínuo. Entender o que é melhor e mais estratégico para a Cooperativa, e para os seus associados, é tarefa dos líderes deste processo, os quais precisarão estar constantemente atentos, para que a Cooperativa permaneça competitiva no mercado em que atua.

Conclui-se que existem desafios na Cooperativa para a continuidade da sua transformação digital, em especial no que diz respeito ao pensamento e a postura dos seus colaboradores frente ao tema. É preciso preparar as pessoas para ousar e entender os benefícios da transformação digital. Para reinventar a experiência com o seu usuário final, a Cooperativa precisará trabalhar os pilares de experiência e

eficiência operacional, o que irá provocar uma série de mudanças, mesmo que gere medo, insegurança e ansiedade.

No Quadro 6, segue um resumo dos principais desafios a serem enfrentados pela Cooperativa no seu processo de implantação da transformação digital:

Quadro 6 - Principais desafios a serem enfrentados

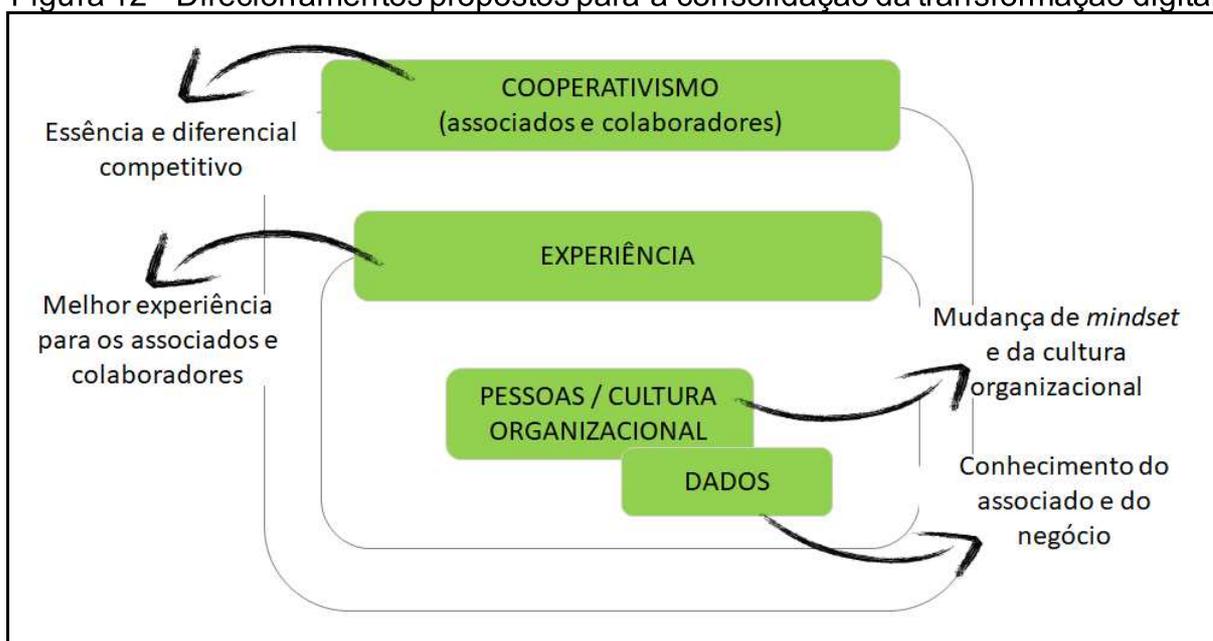
Principais Desafios a Serem Enfrentados	Entrevistados
Mindset das pessoas (especialmente colaboradores da cooperativa)	A, B, C, D, E, F e G
Educação Digital dos associados	A, B, F, G, H e J
Colaboradores cientes do porque e benefícios da transformação	A, E e F
Efetivação das entregas corporativas no escopo e prazo	A e C
Realizar uma comunicação efetiva acerca da transformação digital	A e B
Entendimento de que a transformação é um processo e não projeto	A

Fonte: Elaborado pela autora.

4.6 DIRECIONAMENTOS PROPOSTOS

Com base nos resultados da pesquisa, articulados com referencial teórico utilizado no desenvolvimento do estudo, são apresentados, a seguir, alguns direcionamentos propostos para a consolidação do processo de transformação digital em curso na Cooperativa, os quais são inicialmente apresentados por meio da Figura 12 e, na sequência, detalhados.

Figura 12 - Direcionamentos propostos para a consolidação da transformação digital



Fonte: Elaborada pela autora.

4.6.1 Reforço aos Princípios do Cooperativismo

Em um mundo cada vez mais digital, os bancos estão migrando as interações com os seus clientes para canais remotos. Assim sendo, as cooperativas incorrem em risco de desvantagem de custos e de diferenciação, uma vez que o modelo de preferência em relação à utilização dos serviços, de boa parte dos associados, pela ideia de um modelo de autoatendimento ou autosserviço digital (virtual, remoto) (WYMAN, 2014; TORRES; FERNÁNDEZ; ZURDO, 2019).

Portanto, as Cooperativas precisam reforçar seu foco de atuação e investir em uma experiência multicanal para manter o engajamento dos seus associados. Atender o associado da forma que lhes for mais conveniente. Além da forte competição com os bancos tradicionais e os bancos digitais, percebe-se que os serviços financeiros acabam se tornando, cada vez mais, *commodities*. Para tanto, é preciso que as cooperativas busquem outros possíveis diferenciais competitivos para fortalecer sua posição no mercado (DUARTE et al., 2016). Assim sendo, fortalecer o contexto do cooperativismo como um diferencial frente às demais instituições financeiras, por meio de uma maior diversidade de formas de atendimento aos seus associados, sem perder de vista a importância de se manter a proximidade com eles, a partir de um relacionamento estreito, forte e duradouro, pode ser o diferencial que irá apoiar a perenidade e o crescimento da Cooperativa investigada e de outras cooperativas do sistema.

Além disso, o Entrevistado E abaixo ressalta mais um aspecto relevante para os associados e que é algo pertinente ao cooperativismo:

No que de fato a gente consegue se diferenciar, na prática, com os associados da Pioneira, (...) claro tem uma questão de ser cooperativa, do retorno, [de] voltar para o teu bolso, opa! Aqui tem um cheirinho de diferencial, né, mas tem mais alguma coisa?

Consoante isso, para Pinheiro, Wakulicz e Krüger (2017), as cooperativas de crédito devem ser sensíveis à realidade e às necessidades dos cooperados, para que o crescimento possa ser um fator para todos os indivíduos, até mesmo para as suas comunidades, tendo em vista que o cooperativismo deve manter suas doutrinas e princípios verdadeiros e permitir que a educação e a cultura de cooperação se estendam longinquamente e o cooperativismo possa contribuir para o desenvolvimento econômico e social do país.

É recomendado à Cooperativa, corroborando com o que os entrevistados destacaram, que a transformação digital, além de melhorar a experiência dos associados também impacte na eficiência operacional e nos resultados da Cooperativa, resultados estes que, em parte podem retornar a eles, seja a partir de investimentos na estrutura e no portfólio dos serviços da Cooperativa, seja por meio de menores taxas pelos serviços utilizados ou de resultados distribuídos. Portanto, que a transformação digital seja igualmente percebida como mais um meio para levar o cooperativismo às comunidades, por meio de recursos ou ferramentas de educação financeira e para a utilização dos serviços com maior agilidade e conveniência, como no caso da plataforma digital, que facilita o contato entre a Cooperativa e o associado.

Os trechos de entrevistas apresentados a seguir trazem evidências da Cooperativa no sentido de reforçar, em sua operação e nos relacionamentos com os seus associados, os princípios do cooperativismo como essência e diferencial competitivo:

Esse é o grande diferencial das cooperativas para os bancos digitais e grandes bancos. Eu os vejo [concorrência] muito mais incomodando os grandes bancos do que as cooperativas. Porque essa entrega dos vínculos com as comunidades, de fazer a diferença onde atua, só as cooperativas fazem (ENTREVISTADO A).

A gente simplesmente está lá tentando fazer alguma coisa que é para atender à necessidade do associado, para construir uma comunidade melhor. No fundo, a gente faz [vem implementando a] transformação digital é para ter um negócio mais consciente, para ajudar as pessoas porque daí elas são atendidas mais rápido. Para a gente também aqui é bom porque a gente fica mais eficiente [operacionalmente] e no final quem ganha com isso? É todo mundo, é a sociedade como um todo, é a gente aqui, que também consegue ser mais rentável e também porque a gente consegue gerar mais impacto positivo na comunidade (ENTREVISTADO D).

(...) dentro do Conexo, a gente vai levantar uma bandeira que o SICREDI vai ser o líder desse movimento lá dentro de inovação social, ajudar a desenvolver ideias de empreendedorismo social que utiliza a tecnologia (ENTREVISTADO B).

Aliás, Marcuello e Saz (2008) destacam que o aprofundamento dos princípios cooperativos tende a melhorar o relacionamento entre os envolvidos (*stakeholders*) no contexto de uma Cooperativa, gerando capital social, capacidade de absorção de conhecimento e potencializando a inovação. A confiança com a base relacional (associados) gera cooperação, conhecimento e, assim, contribui para a inovação. Sendo assim, como direcionamento proposto, sugere-se que a Cooperativa reforce os princípios do cooperativismo com todos os envolvidos no processo de

transformação digital para gerar capital social, promovendo a aceleração da inovação, ressaltando-se que tais princípios, além de serem a essência da Cooperativa, podem alavancar diferenciais competitivos, principalmente em relação aos bancos tradicionais.

Em acréscimo, o estudo realizado por Porfirio, Fernandes e Dantas (2019) indicou que existem municípios que ainda não possuem atendimento bancário. Considerando tal realidade, a maior adesão tecnológica, por parte das cooperativas de crédito, viabilizaria a inclusão de novos cooperados por meios virtuais (remotos), dispensando a necessidade de presença física da cooperativa no local. Assim sendo, é importante criar esta conexão (virtual, remota) com novos públicos por meio dos canais digitais, com o objetivo de aumentar a abrangência dos serviços e levar a educação acerca do cooperativismo e a inclusão digital para novos associados.

4.6.2 Melhoria na Experiência de Associados e Colaboradores

A experiência do cliente trata da capacidade das organizações de compreenderem a perspectiva deste mesmo cliente quais são as suas necessidades, desejos, expectativas e demandas e, efetivamente, lhe atender a partir da entrega de uma solução de valor agregado, satisfazendo-os (ZAKI, 2019; OLIVEIRA, 2019; WESTERMAN et al., 2011; LEMON; VERHOEF, 2016).

Schmidt, Drews e Schirmer (2017) destacam que a maior parte dos clientes deseja receber informações ou conselhos em ambientes físicos. Entretanto, existem consultores digitais, demonstrando que os dois meios ou canais são importantes e complementares. Para os entrevistados (gestores e associados) é importante que a Cooperativa propicie uma experiência digital positiva, com a possibilidade do relacionamento presencial nas agências e/ou postos de atendimento, especialmente porque faz parte da essência do cooperativismo realizar o contato pessoal, ao mesmo tempo que disponibiliza aos seus associados serviços e/ou produtos por vias remotas, de acordo com o que o mercado pratica e em consonância com os anseios de boa parte dos associados, que demandam por recursos tecnológicos. E isto pode ser evidenciado nos seguintes excertos:

(...) a gente tem que investir todo tempo possível para fazer [construir, manter e aprofundar o] relacionamento, para atender necessidades e fazer consultoria (ENTREVISTADO C).

E o outro ponto é essa parte da educação digital, então eu vejo isso como um fator muito importante, tu tem que está apto, disponível para ajudar o teu usuário, o teu consumidor, o teu cliente, o teu associado a ser incluído digitalmente (ENTREVISTADO F)

(...) que os serviços da cooperativa sejam disponibilizados de uma maneira digital e transparente na sua maior forma, entendeu, quanto mais, melhor. Sem que eles percam aquilo que a cooperativa te passa, que é confiança, e relacionamento humano, é transformar a cooperativa de uma maneira digital sem perder a humanidade (ENTREVISTADO H).

qual banco isso te dá esse retorno? Qual banco tá preocupado assim, do fundo social, de melhoria nas comunidades. Então isso é o grande potencial, do otimismo pelo SICREDI. Então outra coisa também é o próprio atendimento aqui da SICREDI onde sou sócio, tu chega sempre tem alguém em prontidão: o que tu precisas, o que posso ajudar? (ENTREVISTADO I).

(...) vai fazer o possível para sempre deixar a vida do associado mais prática. Óbvio, também sem deixar o contato pessoal de lado (ENTREVISTADO J).

A tendência digital propagou o surgimento de novas empresas, plataformas ou canais digitais e *startups* e estas organizações contribuem para a geração de novos valores e inovações, com grande agilidade e penetração de mercado (PRAMANIK; KIRTANIA; PANI, 2019). Por isso, uma das recomendações para a Cooperativa SICREDI Pioneira é execução do plano de conexão que está previsto no seu planejamento estratégico junto ao ecossistema de inovação Conexo e com a Hélice, para agilizar o processo de transformação digital, assegurar a geração de valor aos associados e aos colaboradores, qualificar os serviços prestados por meio de novos recursos de acesso e de operacionalização e fomentar o negócio. Continuar a conexão com a transformação digital corporativa, que será um dos condutores para levar a uma experiência nova e melhor para os associados e para os colaboradores, é algo que deve ser visto como prioridade (vide excertos a seguir).

(...) a gente tá olhando bem longe essa pauta da inovação e da transformação digital de vai impactar em assembleia, vai impactar em vários aspectos dentro da Cooperativa, em vários processos (ENTREVISTADO A).

Nós estamos escolhendo startups aqui, dentro do Hélice, startups pra gente potencializar educação financeira via plataforma digital, né, que é uma bandeira que a gente de inovação financeira a de educação financeira, a gente está buscando startups para nos ajudar a escalar e atender mais gente na educação financeira (ENTREVISTADO B).

A equipe que está sendo montada para atuar lá para o Conexo, para cada vez mais nós participarmos do ecossistema, ou seja, a agenda inovação e transformação digital ela virou uma agenda prioritária (ENTREVISTADO C).

Além do foco na experiência do associado, também é importante para a Cooperativa assegurar uma experiência para os seus colaboradores, uma vez que é por meio deles que poderá atender melhor os seus associados e se dedicar, ainda mais, à questão relacional, estimulando um maior vínculo entre a Cooperativa, seus associados e a comunidade em que estão inseridos, cultivando os princípios cooperativos.

Aliás, neste contexto, Henriette, Feki e Boughzala (2016) ressaltam que a transformação digital também traz uma melhor experiência para os usuários internos (colaboradores, funcionários) das organizações que utilizam as novas tecnologias em suas rotinas e processos de trabalho e que, muitas vezes, estão um passo à frente e relação à própria organização em relação a sugestões criativas ou na avaliação da adoção das últimas inovações em sua operação. Ou seja, as tecnologias móveis e colaborativas modificaram os locais de trabalho e mudaram a forma de trabalhar em particular, pela prática intensiva do trabalho remoto, mas é relevante que se valorize as pessoas por meio das quais uma organização, de fato, atende os seus clientes (no caso em estudo, os seus associados).

4.6.3 Desenvolvimento das Pessoas e da Cultura Organizacional

Existem barreiras institucionais que podem prejudicar o processo de transformação digital nas organizações (FITZGERALD et al., 2013; MATT; HESS; BENLIAN; 2015; VIAL, 2019). Dentre os quatro principais desafios listados por Fitzgerald et al. (2013), dois deles tratam de pessoas e cultura organizacional. Profissionais da organização podem demonstrar dificuldade de aceitação ou mesmo apego às práticas ou às ferramentas antigas, configurando resistência à mudança. E as políticas organizacionais podem ser utilizadas por áreas internas da organização para restringir ou se contrapor à transformação digital, por receio de perder o poder ou o controle da situação (FITZGERALD et al., 2013). Portanto, engajar os colaboradores, em especial nas agências da Cooperativa é imprescindível para que o resultado do processo de transformação digital seja positivo.

Somando-se a isso, Zaki (2019) salienta que implementar plataformas digitais exige uma mentalidade digital, com capacidade de desenvolver soluções que atendam ou que antecipem as necessidades, expectativas ou demandas dos clientes, ao mesmo tempo que garanta a eficiência operacional, ganhos de escala,

confiabilidade e previsibilidade das operações. Por conseguinte, é necessário que tal mentalidade (*mindset*) seja desenvolvida na Cooperativa como um todo. Segundo os Entrevistados A, B, e C, esse processo de mudança de *mindset* está previsto no planejamento estratégico de 2021 e está sendo direcionada para Área de Gestão de Pessoas, que irá tratar o tema de cultura organizacional como um todo.

Adicionalmente, a pandemia provocou que as organizações se reinventassem para transformar sua capacidade digital a fim de lidar com crise atual e com crises futuras (FLETCHER; GRIFFITHS, 2020; SEIN, 2020). Portanto, necessário é essencial que todos os colaboradores da Cooperativa entendam, e que as lideranças reforcem os motivos pelos quais ela está realizando a transformação digital, evidenciando os benefícios deste processo, dirimindo dúvidas, em especial neste momento de pandemia. Os excertos a seguir evidenciam que isto se trata de um direcionamento em pauta para os próximos anos:

Um grande direcionador é colocar a inovação e a transformação digital como sendo algo muito importante na Cooperativa. Isso está claro, está colocado no planejamento estratégico da Cooperativa. No próximo ciclo temos grupos de trabalho focados nisso. Temos hoje o grupo da transformação digital (ENTREVISTADO C).

Você pensar muito bem porque que você quer a transformação digital. Tem muitos jeitos de você fazer, você pode ir só pra tecnologia, você pode ir só pra parte de cultura, você pode fazer os dois, entendeu. Você tem que ter isso muito bem pensado (ENTREVISTADO D).

Verina e Titko (2019) ressaltam, ainda, que as pessoas são um elemento central para a transformação digital e recomendam que a comunicação interna com os funcionários seja fluída e assertiva e atividades estimulantes, tais como ações de capacitação e aperfeiçoamento e motivacionais, e a remodelagem do programa de recrutamento, seleção e contratação de pessoal, visando novas competências, aderentes ao contexto atual de mudanças mais frequentes, inovações e transformação digital.

Este aspecto foi destacado nas entrevistas, percebendo-se a necessidade de mudança de *mindset* dos colaboradores da Cooperativa e a relevância do processo de recrutamento, seleção e contratação de pessoal, que privilegie novas e múltiplas competências. Por isso, o desenvolvimento de *mindset* adequado à transformação digital e a atração e a retenção de pessoas com este perfil para integrar as equipes

de trabalho na Cooperativa devem ser intensificados. E isto pôde ser evidenciado em falas de entrevistados, conforme segue:

(...) qual é o processo seletivo que vai ser feito agora olhando para o colaborador novo que tem o mindset de inovação, que tem o mindset de crescimento. Não adianta mais o fit cultural, é importantíssimo? Com certeza, mas, além disso, o que é importantíssimo também? Nós queremos contratar talentos, pessoas que tenham capacidade de inovar, capacidade de criar coisas novas para a Cooperativa. Então, em tese, isso vai ajudar, talvez em médio e longo prazo aumentar ainda mais o foco nesses temas (ENTREVISTADO C).

Todo ciclo de gestão de pessoas tem que ser pensado sob uma ótica de transformação digital (ENTREVISTADO F).

No que se refere a equipes preparadas para a transformação digital, o Entrevistado E destacou que, para a Cooperativa conseguir se transformar e atingir a perenidade desejada é preciso construir uma estratégia de diversidade contemplando os porquês dessa diversidade. Segundo ele, trata-se de um capítulo importante que se for estruturado tende a ser visto como um posicionamento no mercado. Tal percepção é evidenciada pela fala a seguir:

Eu preciso investir em diversidade na minha empresa, estando isso claro posso ter uma estratégia mais estruturada que é a parte cultural... Tem um sub segmento, tem um capítulo bem importante de diversidade que se for estruturado redondinho tende a ser visto como um posicionamento no mercado (ENTREVISTADO F).

Outros estudos, como, por exemplo, estudos realizados por Chanias (2017), indicam que é oportuna, também, uma estrutura de governança, que facilite a colaboração, a coordenação e a transparência em relação à diversidade de esforços atinentes ao processo de transformação digital e iniciativas digitais relacionadas, o que deve ser incorporado à cultura organizacional.

4.6.4 Estruturação de uma Área de Dados (*Data Center*)

Entender a experiência do cliente com o apoio de ferramentas analíticas sofisticadas é algo oportuno (ZAKI, 2019; OLIVEIRA, 2019; WESTERMAN et al., 2011). Por conseguinte, é relevante o investimento em dados e informações, através de estruturas, por exemplo, de *Big Data*, que possibilitam conhecer melhor os associados, suas preferências, suas demandas e seu perfil, desenvolvendo ações pontuais, e multicanal, melhorando a segmentação das carteiras de clientes e

reduzindo os seus custos operacionais. E isto permitirá com que os dados e informações sejam transformados em conhecimento e este conhecimento desenvolvido, ao longo do tempo, permita construir uma inteligência de mercado, atendendo os associados em canais digitais menos onerosos e com um nível de qualidade elevado, mantendo os canais presenciais para interações mais relevantes ou para os associados que preferirem este tipo de atendimento, com predomínio de contato físico, pessoal e personalizado (WYMAN, 2014; OZILI, 2018).

Isto posto, Berghaus e Back (2016) destacam que a transformação digital deve progredir e apresentar resultados atinentes ao processo de transformação, preferencialmente por meio de indicadores e os mesmos devem ser revisados com periodicidade. Segundo o Entrevistado C, a Cooperativa já possui os KPIs que serão acompanhados daqui para frente. Com isso, propõe-se que a Cooperativa invista na estruturação de uma Área de Dados (*Data Center*) mais robusta, tanto para projetar as melhores estratégias para a área, quanto para que o desenvolvimento de uma inteligência de mercado possibilite entender e atender plenamente os associados em uma lógica de equilíbrio de atendimentos “figitais”, ou seja, uma estratégia de integração de canais (*omni-channel*), ou melhor, de multicanais.

É recomendado, e reforçado pelo Entrevistado E, que a Cooperativa defina e estruture os KPIs para avaliação dos resultados obtidos pela transformação digital, sejam resultados financeiros, que impactam no resultado da cooperativa, quanto não financeiros, como, por exemplo, satisfação dos associados, dos colaboradores, entre outros indicadores que a Cooperativa julgar pertinente para o acompanhamento.

Os dados, desde que bem estruturados, atuais e confiáveis, podem trazer vantagem competitiva às organizações. Devido à quantidade de dados gerados na era digital, que podem ser utilizados para melhorar os produtos e/ou serviços, a prática do marketing e os serviços de pós-vendas, devem estar na agenda de prioridades dos gestores. Dessa forma, a coleta, a armazenagem, o processamento e a utilização dos dados se tornou um recurso importante para o processo de tomada de decisões nas organizações e para os seus respectivos resultados (ou desempenho) (SANCHEZ; ZUNTINI, 2018; WESTERMAN et al., 2011).

Considerando tal contexto, os gestores passam por três grandes desafios: como extrair os dados (provenientes de fontes e em formatos diversos), como refiná-los e como garantir que serão utilizados de forma eficaz no processo de tomada de decisões (ZAKI, 2019; OLIVEIRA, 2019). Assim sendo, é recomendado à

Cooperativa uma melhor estruturação da Área de Dados, para que a mesma suporte uma melhor conexão entre o processo de transformação digital em implantação, a melhoria na eficiência operacional da Cooperativa e, principalmente, melhores experiências de trabalho, para os seus colaboradores, e de utilização dos serviços e com o relacionamento existente com os seus associados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A transformação digital tem se tornado uma realidade e exerce impacto em muitos setores da economia, como é o caso do setor bancário, o que, para as cooperativas de crédito, não é diferente. E isto exige que as mesmas realizem uma série de iniciativas para a utilização de novas tecnologias digitais e, conseqüentemente, usufruam de seus benefícios, estendendo-os aos seus associados e aos seus colaboradores. Diante deste cenário, o objetivo da presente pesquisa foi o de analisar o processo de transformação digital em implantação na Cooperativa de Crédito SICREDI Pioneira RS.

Com base nas entrevistas realizadas, foi possível coletar dados e informações que permitiram responder ao objetivo geral do trabalho. Além do mais, a discussão dos resultados da pesquisa permitiu compreender a dinâmica do processo de tomada de decisão da Cooperativa e os principais fatores que a influenciaram, e que os acompanham até o momento, em seu processo de transformação digital. Em relação aos objetivos específicos da pesquisa, na sequência, estão sumarizados os principais resultados obtidos:

Foi possível perceber que os entrevistados ligados à Cooperativa, seja ao CAS ou à Cooperativa especificamente, entendem que é preciso ter clareza dos motivos pelos quais a organização se engajou em um processo de transformação digital, e uma vez identificados os motivos, a mesma é percebida, na visão dos gestores, a partir de quatro pilares que a sustentam.

Em primeiro lugar, as pessoas e a necessidade de mudança na forma como elas, em especial os colaboradores, encaram a transformação digital, e como o cuidado devido no que se refere às necessidades dos associados, cujos hábitos na utilização dos serviços estão mudando. Em segundo lugar, a cultura organizacional, e as diversas ações resultantes junto às áreas da Cooperativa, patrocinadas pela alta administração, assim como as mudanças que ocorrem no *mindset* de toda organização. Em terceiro lugar, a adoção de tecnologias, o acesso a elas e como a organização percebe a tecnologia em relação ao que ela representa no seu negócio. Por fim, em quarto lugar, os processos, que passaram a ser revisitados, transformados ou, até mesmo, eliminados. Já na visão dos associados, a transformação digital representa a entrega de serviços e/ou produtos digitais, mais um canal de interação com a Cooperativa. Entretanto, reforçam que a Cooperativa

não deve perder o cuidado e a aproximação com o associado, ou seja, não deve abandonar a perspectiva de manter, quando necessário, um relacionamento mais personalizado entre as partes.

A pesquisa também evidenciou os nove principais motivadores para a transformação digital na Cooperativa, sendo que a experiência do associado foi o principal deles, tanto na visão dos gestores da Cooperativa e do CAS quanto na visão dos associados. Percebe-se que os motivadores por vezes se relacionam entre si. Por exemplo, o motivador “novos comportamentos”, bem como o motivador “mercado em transformação”, ambos apoiam a Cooperativa na busca por “perenidade, crescimento e relevância para os associados”. Além da melhor experiência na utilização dos serviços aos associados, foram listados os seguintes motivadores: mudanças nos comportamentos de usuários de serviços financeiros, perenidade, crescimento e relevância da Cooperativa, mercado em transformação (canais e plataformas digitais), melhor experiência aos seus colaboradores, eficiência operacional (em processos e entregas para os públicos interno e externo), planejamento estratégico (cultura da inovação), foco dos colaboradores voltado à construção e fortalecimento com os associados (essência da Cooperativa) e, por fim, entrega dos princípios do Cooperativismo à comunidade.

Por outro lado, foi possível analisar o processo de implantação da transformação digital da Cooperativa, iniciado em 2016, com ações corporativas do CAS. Para o atendimento de suas particularidades, a Cooperativa criou a Gerência de Estratégia e Inovação, cujo objetivo consistia em mudar a cultura interna, melhorar a experiência dos associados e reforçar o relacionamento existente. Desde o princípio, a área recebeu total apoio (patrocínio) da alta administração da Cooperativa. Desde então, passou por mudanças em sua estrutura, no que tange à gestão do processo de transformação digital, e esteve conectada com a transformação liderada pelo CAS. Aconteceram entregas importantes para a Cooperativa, como o “Goog”, uma plataforma de comunicação interna, o “Juntos”, um programa de fidelidade para os associados, além de diversas automações de processos e a criação de plataformas de produtos e/ou serviços que agilizaram os negócios da Cooperativa.

Ainda em 2019, a Cooperativa passou a integrar o programa de inovação Hélice, que fomenta os empreendedores locais e ajuda a acelerar as ideias de *startups* da Serra Gaúcha, proporcionando desenvolvimento econômico e social

para a região. Desde 2020, a Cooperativa participa do projeto piloto PF do CAS, com a oferta de produtos e/ou serviços para clientes do tipo pessoa física, disponibilizados no novo *core* bancário da Cooperativa, que contempla os canais digitais. Em 2021, a Cooperativa passou a integrar o Conexo, uma iniciativa de inovação que busca gerar conhecimento, relacionamentos, entender e resolver problemas, assertivamente, incentivar ideias, capacitar pessoas e gerar novas possibilidades de negócios.

Atualmente, além de eliminar as metas de produtos e/ou serviços dos colaboradores, focando os esforços na melhoria da experiência dos associados, a Cooperativa transferiu a condução do tema de cultura de inovação para a Área de Gestão de Pessoas, reconhecendo e valorizando a importância dos recursos humanos (das pessoas) para o sucesso da transformação digital da Cooperativa. Nesta trajetória, é possível perceber resultados da transformação digital na Cooperativa em indicadores mensuráveis e não mensuráveis. No entanto, conforme destacado no Capítulo 4, é importante que sejam definidos e acompanhados os KPIs que medirão os resultados da transformação digital na cooperativa.

Também foram identificadas as principais dificuldades e desafios intrínsecos ao processo de implantação da transformação digital na Cooperativa. Os entrevistados relataram que as principais dificuldades estão na resistência dos colaboradores e na aceitação dos associados. No caso dos colaboradores, esta dificuldade exigiu a atuação das lideranças da Cooperativa, por meio do incentivo à discussão e práticas de cultura de inovação e pela entrega de resultados, como por exemplo, ferramentas que facilitam a rotina dos colaboradores, uma vez que os benefícios passaram a ser percebidos internamente, quando começou, de fato, uma mudança no *mindset* dos colaboradores, ou seja, na forma de encarar e de agir frente a transformação digital na Cooperativa.

Quanto aos associados, as funcionalidades e os canais digitais não foram imediatamente aceitos ou incorporados pelos usuários em seu dia a dia, e a Cooperativa vem atuando com empatia junto aos associados para comunicar os benefícios destas mudanças e fica claro que a pandemia acelerou a utilização de uma parte das entregas realizadas. Por se tratar de uma organização centenária, a mudança cultural na Cooperativa é mais uma dificuldade apontada, pois existe o receio de assumir riscos, de errar e de aceitar a falta de previsibilidade de resultados. Entretanto, ao buscar a transformação digital e a inovação como

elementos para aumentar a competitividade da Cooperativa, é preciso considerar que existem níveis de riscos a serem assumidos pela organização. Por fim, os processos de regulação e de gestão de riscos exigem processos que se conectem com os processos de controle existentes na Cooperativa e às diversas regulações do mercado.

Quanto aos desafios para continuidade da transformação digital na Cooperativa, percebe-se a necessidade de atenção no que diz respeito ao pensamento e ao comportamento dos colaboradores frente ao tema. É preciso prepará-los para entender os benefícios da transformação digital. Para reinventar a experiência com o seu usuário final, a Cooperativa precisará trabalhar, de forma equilibrada, os aspectos atinentes à experiência do associado e à eficiência operacional, o que irá provocar uma série de mudanças na operação, o que poderá gerar receio, insegurança e ansiedade. Sendo assim, comunicar em todos os níveis, na Cooperativa e nas agências, os motivos e os benefícios da transformação digital é algo premente, pois todos exercem papel fundamental neste processo, inclusive, os associados (usuários finais dos serviços).

A Cooperativa deverá comunicar permanentemente aos associados porque utilizar os canais digitais e apoiá-los na educação digital, por meio dos colaboradores das agências, que se tornam educadores e consultores de serviços. Isto poderá mitigar a resistência de adoção dos canais digitais por parte dos associados. Como a transformação digital é um processo contínuo e evolutivo, os líderes da cooperativa precisam entender o que, de fato, é estratégico para qualificar a prestação dos serviços, seja no ambiente físico (presencial), seja no ambiente virtual (digital, remoto), para fazer com que a Cooperativa permaneça competitiva no mercado em que atua, servindo à sua missão junto aos associados.

O estudo demonstra que a Cooperativa realizou ações para reduzir as dificuldades e desafios apontados na pesquisa, com por exemplo o engajamento dos colaboradores ao longo do tempo no desenho das soluções além de comunicar de forma clara o processo de transformação digital, suas etapas e benefícios. Além disso, realizar o atendimento aos associados com empatia, especialmente no momento de pandemia, comunicando os canais disponíveis e o porquê de tais canais oferecerem valor aos associados. Quanto aos desafios dispostos aos gestores daqui para frente, a cooperativa deve intensificar as ações de engajamento e comunicação com seus colaboradores, incorporar ainda mais ao seu processo de

relacionamento com os associados o tema de educação digital, além de considerar os direcionamentos propostos a seguir.

Com base no processo de análise e interpretação dos dados e informações coletadas, foi possível apresentar quatro direcionamentos propostos para a Cooperativa consolidar o seu processo de implantação da transformação digital. O primeiro deles diz respeito à importância da Instituição buscar nos princípios do cooperativismo um possível diferencial frente às demais instituições financeiras presentes no mercado, até porque a transformação digital já é uma realidade no mercado financeiro. Assim sendo, é sugerido que permaneça a preocupação de uma transformação digital com a devida atenção na educação financeira dos associados e no desenvolvimento regional.

O segundo direcionamento proposto trata da entrega de uma melhor experiência ou jornada de serviços ao associado, considerando que o mesmo pode buscar uma experiência de serviços plenamente satisfatória tanto nos canais físicos quanto nos canais digitais, com viés em um atendimento mais personalizado, pessoalizado, como uma espécie de consultoria e/ou por meio de autoatendimento, autosserviço, por vias remotas. E isto também poderá liberar os colaboradores da Cooperativa a se concentrarem no fortalecimento dos relacionamentos existentes com os associados, ou com parte deles, os quais valorizem este tipo de atendimento ou contato mais próximo.

O terceiro direcionamento proposto resgata a necessidade da Cooperativa atuar proativamente na mudança de *mindset* dos colaboradores, na forma como eles encaram a transformação digital, bem como na educação financeira dos usuários (associados) e ainda na cultura organizacional, que será resultado da mudança de mentalidade e de comportamento das pessoas e das lideranças quanto à aceitação da transformação digital.

Por sua vez, o quarto direcionamento proposto sugere uma estruturação mais robusta da Área de Dados (*Data Center*), instigando a construção de inteligência de mercado para servir de base para o processo de tomada de decisão na Cooperativa e para a qualificação dos serviços prestados e da forma com que estes serviços são disponibilizados e entregues aos associados. E tal direcionamento prevê a utilização de evidências coletadas na operação ou no mercado para o entendimento efetivo da jornada do usuário dos serviços, com o intuito de entregar produtos e/ou serviços que sejam relevantes para os associados da Cooperativa. Além disso, os dados e as

informações serão necessários para o acompanhamento de indicadores de desempenho (KPIs), e suas respectivas metas, acerca da evolução na efetividade do processo de transformação digital, proporcionando melhor avaliação dos resultados e, se necessário, o encaminhamento dos devidos ajustes.

Como complemento, segue breve depoimento da Dona Lucia, de 82 anos, associada da Cooperativa há cerca de oito anos, e que desde 2018 começou a utilizar cartão de crédito/débito para a realização de compras, o aplicativo, o débito em conta, entre outros serviços disponibilizados pela Cooperativa, salientando que, atualmente, acha muito mais prático e seguro utilizar os canais digitais.

Eu gostei sabe. Tu não precisa sair de casa, ainda mais agora nessa pandemia. Tu faz tudo pelo aplicativo.

Por fim, segue o trecho de finalização da entrevista do Presidente da Cooperativa (ENTREVISTADOA), sobre o processo de transformação digital em curso:

Nós, enquanto alta liderança devemos ser patrocinadores de fato, de tempo, de ideia, de conhecimento e de orçamento, em relação à inovação, mas ter pessoas preparadas pra fazer isso também. Estar aberto pra conversar com outras empresas e outros sistemas. Saber que as pessoas são o centro de tudo. A gente sempre fala que tecnologia é só a ferramenta da inovação, o eixo da inovação e da transformação são as pessoas. (...). Então tem que ser algo que de fato acolha. Não desperdiçar oportunidade que a gente tem de fazer transformação digital de uma forma afetiva, com carinho.

5.1 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Como é possível observar, o estudo traz à discussão tema da transformação digital no contexto de uma cooperativa de crédito, tema este que vem se tornando cada vez mais relevante no setor financeiro, principalmente nos últimos anos devido aos novos modelos de negócios, como é o caso das plataformas ou canais digitais e às mudanças neste setor no mercado brasileiro.

Os resultados da pesquisa, no contexto do cooperativismo, considerando suas especificidades em comparação aos bancos tradicionais ou aos bancos digitais, também podem servir de subsídios para futuras investigações ou para a adoção de práticas inerentes à transformação digital em outras cooperativas ou em outros tipos de organizações da área de serviços.

No que diz respeito às contribuições gerenciais, acredita-se que tais resultados, principalmente os direcionamentos propostos, apontam para elementos relevantes para a compreensão e para a implantação da transformação digital na Cooperativa, e oferece uma visão de quais iniciativas podem ser implementadas para o alcance dos resultados esperados nas demais cooperativas do sistema SICREDI ou em outras cooperativas ligadas ao setor financeiro.

Além disso, o estudo poderá auxiliar outras cooperativas, seja no ramo de crédito, ou não, de como é possível operacionalizar o processo de transformação digital e quais as principais dificuldades e os desafios a serem enfrentados, auxiliando os gestores a liderarem este processo tão importante para as organizações, para o seu público interno e externo e para o seu nível de competitividade em um mercado cada vez mais complexo e dinâmico.

5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

É oportuno apontar algumas limitações da pesquisa, a análise e interpretação dos dados, e os achados de pesquisa, limitou-se ao contexto específico inerente à implantação do processo de transformação digital na Cooperativa Pioneira, não representando integralmente o contexto das demais cooperativas do Sistema SICREDI, ou ainda, de outras cooperativas de crédito do país, fato que não permite uma eventual generalização das conclusões do estudo.

Outra possível limitação da pesquisa é o fato do estudo ter sido realizado, principalmente, por meio da visão dos onze entrevistados, sendo quatro deles colaboradores (gestores) da Cooperativa, três deles colaboradores (gestores) do CAS e outros quatro associados da Cooperativa, não considerando todas as áreas (ou setores) da Cooperativa envolvidas neste processo e a percepção de outros associados, o que pode ter gerado possíveis vieses de análise e interpretação dos resultados.

Como sugestão para o desenvolvimento de pesquisas futuras, recomenda-se a replicação do estudo sob uma perspectiva longitudinal e em outras cooperativas que integram o sistema SICREDI, para se constituir um panorama comparativo sobre os aspectos envolvidos e os resultados provenientes da implantação da transformação digital.

Também são sugeridas pesquisas com abordagem quantitativa, do tipo *survey*, para englobar a percepção dos colaboradores da Cooperativa sobre adoção tecnológica e transformação digital e para investigar a qualidade percebida, o valor de uso dos serviços e a satisfação dos associados da Cooperativa a respeito dos canais digitais disponíveis e de sua experiência com os serviços.

De outra forma, poderiam ser desenvolvidas pesquisas que considerassem outros construtos associados à transformação digital e ao fortalecimento do relacionamento com os associados, como é o caso das táticas vinculantes (estruturais, financeiras e sociais) e da confiança depositada no provedor de serviços, neste caso, a Cooperativa, e seus impactos na continuidade de uso dos serviços e/ou dos canais digitais, na retenção e na lealdade de clientes. E tais possibilidades de pesquisas futuras poderiam ser contextualizadas na própria Cooperativa que serviu de ambiência da presente pesquisa, de outras cooperativas do sistema SICREDI, em outras cooperativas ligadas ao setor financeiro ou em segmentos com outras características, tais como os setores de serviços educacionais, de saúde, de turismo e de telecomunicação.

REFERÊNCIAS

- ALEXANDER, S. K.; KARAMETAXAS, X. Digital transformation and financial inclusion. **SSRN Electronic Journal**, p. 1-18, 2020.
- ALT, R.; PUSCHMANN, T. The rise of customer-oriented banking: electronic markets are paving the way for change in the financial industry. **Electronic Markets**, v. 22, n. 4, p. 203-215, 01 dez, 2012.
- ALVESSON, M.; KÄRREMAN, D. **Qualitative research and theory development: mystery as method**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2011.
- BARBU, C. M.; FLOREA, D.; DABIJA, D. C.; BARBU, M. Customer experience in fintechs. **Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research**, v. 16, n. 5, p. 1.415-1.433, 2021.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Ed. rev. e ampl. Lisboa: Edições 70, 2016.
- BACEN – BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Panorama do sistema nacional de crédito cooperativo**. Brasília, 2018. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/coopcredpanorama/9_panorama_sncc_2018.pdf. Acesso em: 12 abr. 2020.
- BAUER, M. W; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Editora Vozes, 2010.
- BERGHAUS, S.; BACK, A. Stages in digital business transformation: results of an empirical maturity study. In: MCIS – Mediterranean Conference on Information Systems, 10. **Proceedings...** Paphos, Chipre: University of Nicosia, 2016.
- BOCK, R.; IANSITI, M.; LAKHANI, K. What the companies on the right side of the digital business divide have in common. **Harvard Business Review**, v. 3, n. 2, p. 1-6, 2017.
- BOEIJE, H. **Analysis in qualitative research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2010.
- BOMBONATTI FILHO, O.; GASPAR, M. A.; SILVEIRA, M. A. P. D. Estratégia de investimentos em tecnologia da informação e comunicação e a evolução da indústria bancária brasileira: análise geral e dos maiores bancos privados. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 13, n. 1, p. 151-176, 2013.
- CARAFFINI, J. P. T. S.; SOUZA, R. B. L.; BEHR, A. Transformação digital e desempenho no setor bancário. In: Congresso Transformação Digital. **Anais...** 2018.
- CETTO, A.; KLIER, J.; KLIER, M. Why should i do it myself? Hedonic and utilitarian motivations of customers' intention to use self-service technologies. In: 23rd ECIS – European Conference on Information Systems. **Proceedings...** Münster, Germany: ECIS, 2015.
- CHANIAS, S. Mastering digital transformation: the path of a financial services provider towards a digital transformation strategy. In: 25th ECIS – European Conference on Information Systems. **Proceedings...** Guimarães, Portugal: ECIS, 2017.
- CHARTERINA, A. M. Innovación y cooperativas. **Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo**, n. 43, p. 135-157, 2009.

CHRONOPOULOS, D. K.; SOBIECH, A. L.; WILSON, J. OS. Social capital and the business models of financial cooperatives: evidence from Japanese Shinkin banks. **Financial Accountability & Management**, 2020.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The Sage handbook of qualitative research**. 4th edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2011.

DESMET, D.; DUNCAN, E.; SCANLAN, J.; SINGER, M. Six building blocks for creating a high-performing digital enterprise. **McKinsey & Company**. 2015. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/six-building-blocks-for-creating-a-high-performing-digital-enterprise#>. Acesso em: 12 abr. 2020.

DHAR, V.; STEIN, R. M. Fintech platforms and strategy. **Communications of the ACM**, v. 60, n. 10, p. 32-35, 2017. Disponível em: <https://dl.acm.org/doi/fullHtml/10.1145/3132726>. Acesso em: 14 abr. 2020.

DUARTE, F. A.; MOREIRA, V. R.; FERRARESI, A. A.; GERHARD, A. Avaliação da percepção dos membros das cooperativas de crédito sobre a qualidade do serviço por meio da inovação em serviços. **RAI – Revista de Administração e Inovação**, v.13, n. 4, p. 242-250, 2016.

EFMA – EUROPEAN FINANCIAL MANAGEMENT ASSOCIATION / BCG – BOSTON CONSULTING GROUP. **Digital transformation observatory**. Roma, 2017. Disponível em: https://www.efma.com/web_v2/public/assets/content/study/2017/552gg/BCG_Efma_Digital_Transformation_Observatory_2017.pdf. Acesso em: 21 mar. 2020.

FAIRBAIRN, B. Raiffeisen as social innovator. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 88, n. 3, p. 425-448, 2017.

FEBRABAN – FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. **Pesquisa Febraban de tecnologia bancária 2019**. São Paulo: Deloitte Brasil, 2019. Disponível em: https://ciab.com.br/assets/download/researches/research-2019_pt.pdf. Acesso em: 07 dez. 2019.

FEBRABAN – FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. **Pesquisa Febraban de tecnologia bancária 2020**. São Paulo: Deloitte Brasil, 2020. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/financial-services/articles/pesquisa-febraban-tecnologia-bancaria.html>. Acesso em: 18 abr. 2021.

FERREIRA, P. R.; SOUSA, D. N. Educação cooperativista: aprofundando o conceito. **Cooperativismo & Desarrollo**, v. 27, n. 2, p. 1-32, 2019.

FIGARO, R. A triangulação metodológica em pesquisas sobre a comunicação no mundo do trabalho. **Revista Fronteiras: Estudos Midiáticos**, v.16, n. 2, p. 124-131, 2014.

FITZGERALD, M.; KRUCHWITZ, N.; BONNET, D.; WELCH, M. Embracing digital technology: a new strategic imperative. **Sloan Management Review**, v. 55, n. 2, p. 2-12, 2013.

FLETCHER, G.; GRIFFITHS, M. Digital transformation during a lockdown. **International Journal of Information Management**, v. 55, p. 102185, 2020.

GARTNER IT GLOSSARY. **Digitalization and digitization**. 2017. Disponível em: <http://www.gartner.com/itglossary/digitalization>. Acesso em: 14 fev. 2020.

- GARTNER PEER INSIGHTS. **Global retail core banking**. Disponível em <https://www.gartner.com/reviews/market/global-retail-core-banking>. Acesso em: 21 abr. 2020.
- GIEBELHAUSEN, M.; ROBINSON, S. G.; SIRIANNI, S. J.; BRADY, M. K. Touch versus tech: when technology functions as a barrier or a benefit to service encounters. **Journal of Marketing**, v. 78, n. 4, p. 113-124, 2014.
- GIBBS, G. **Analyzing qualitative data**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2008.
- GOMBER, P.; KOCH, J. A.; SIERING, M. Digital finance and fintech: current research and future research directions. **Journal of Business Economics**, v. 87, n. 5, p. 537-580, 2017.
- GÓMEZ G., J. M.; MENDIZÁBAL, A. G. Economía social y comportamiento innovador: estudio empírico de las empresas de la economía social en Castilla y León. **Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa**, n. 81, p. 191-216, 2014.
- GRAUPNER, E.; MELCHER, F.; DEMERS, D.; MAEDCHE, A. **Customers' intention to use digital services in retail banking: an information processing perspective**. ECIS, 2015. Disponível em: https://aisel.aisnet.org/ecis2015_cr/61/. Acesso em: 29 mar. 2020.
- GU, J. C.; LEE, S. C.; SUH, Y. H. Determinants of behavioral intention to mobile banking. **Expert Systems with Applications**, v. 36, n. 7, p. 11.605-11.616, 2009.
- GUBRIUM, J. F.; HOLSTEIN, J. A.; MARVASTI, A. B.; McKINNEY, K. D. **The sage handbook of interview research: the complexity of the craft**. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2012.
- HENNINK, M.; HUTTER, I.; BAILEY, A. **Qualitative research methods**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2011.
- HENRIETTE, E.; FEKI, M.; BOUGHZALA, I. Digital transformation challenges. In: MCIS – Mediterranean Conference on Information Systems, 10. **Proceedings...** Paphos, Chipre: University of Nicosia, 2016.
- HESS, T.; MATT, C.; BENLIAN, A.; WIESBÖCK, F. Options for formulating a digital transformation strategy. **MIS Quarterly Executive**, v. 15, n. 2, p. 123-139, 2016.
- ICA – INTERNATIONAL COOPERATIVE ALIANCE. **Notas de orientación para los principios cooperativos**. Ginebra: ICA, 2015.
- ISMAIL, M. H.; KHATER, M.; ZAKI, M. Digital business transformation and strategy: what do we know so far? **Cambridge Service Alliance**, v. 10, p. 1-35, 2017.
- KAABACHI, S.; MRAD, S. B.; O'LEARY, B. Consumer's initial trust formation in IOB's acceptance: the role of social influence and perceived compatibility. **International Journal of Bank Marketing**, v. 37, n. 2, p. 507-530, 2019.
- KAABACHI, S.; MRAD, S. B.; PETRESCU, M. Consumer initial trust toward internet – only banks in France. **International Journal of Bank Marketing**, v. 35, n. 6, p. 903-924, 2017.
- KHAN, S. **Leadership in the digital age: a study on the effects of digitalization on top management leadership**. Stockholm: Stockholm University, Faculty of Social Sciences, Stockholm Business School, 2016.

KAZIM, F. A. B. Digital transformation and leadership style: a multiple case study. **ISM Journal**, v. 3, n. 1, p. 24-33, 2019.

KING, B. **Bank 3.0**: why banking is no longer somewhere you go, but something you do. Singapore: Marshall Cavendish Editions, 2013.

KING, N.; HORROCKS, C. **Interviews in qualitative research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2010.

KROPOTKIN, P. **Ajuda mútua**: um fator de evolução. São Sebastião: A Senhora Editora, 2009.

KVALE, S.; BRINKMANN, S. **Interviews**: learning the craft of qualitative research interviewing. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2009.

LEMON, K. N.; VERHOEF, P. Understanding customers experience throughout the customer journey. **Journal of Marketing**, v. 80, n. 6, p. 69-96, 2016.

LIMA, M. S. M. C.; SILVA, B. S. L.; LIMA, C. C. A importância do cooperativismo de crédito no desenvolvimento regional. **Revista OPARA: Ciências Contemporâneas Aplicadas**, v. 3, n. 1, p. 1-23, 2013.

LUO, X.; LI, H.; ZHANG, J.; SHIM, J. P. Examining multi-dimensional trust and multi-faceted risk in initial acceptance of emerging technologies: an empirical study of mobile banking services. **Decision Support Systems**, v. 49, n. 2, p. 222-234, 2010.

MALHOTRA, N. K.; BIRKS, D.; WILLS, P. **Marketing research**: applied approach. 4th edition. New York: Pearson, 2012.

MARCUELLO, C.; SAZ, M. I. Los principios cooperativos facilitadores de la innovación: un modelo teórico. **REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos**, n. 94, p. 59-79, 2008.

MATT, C.; HESS, T.; BENLIAN, A. Digital transformation strategies. **Busines & Information Systems Engineering**, v. 57, n. 5, p. 339-343, 2015.

MAVLUTOVA, I.; VOLKOVA, T.; NATRINS, A.; SPILBERGS, A.; AREFJEVS, I.; MIAHKYKH, I. Financial sector transformation in the era of digitalization. **Studies of Applied Economics**, v. 38, n. 4, p. 1-15, 2021.

MBAMA, C. I.; EZEPUE, P.; ALBOUL, L.; BEER, M. Digital banking, customer experience and financial performance. **Journal of Research in Interactive Marketing**, v. 12, n. 4, p. 432-451, 2018.

MCKILLOP, D.; FRENCH, D.; QUINN, B.; SOBIECH, A. L.; WILSON, J. O. S. Cooperative financial institutions: a review of the literature. **International Review of Financial Analysis**, v. 71, Article 101520, 2020.

MEINEN, E.; PORT, M. **O cooperativismo de crédito ontem, hoje e amanhã**. Brasília: Confebrás, 2012.

MELECKY, M.; PODPIERA, A. M. Financial sector strategies and financial sector outcomes: do the strategies perform? **Economic Systems**, v. 44, n. 2, Article 100757, 2020.

MORAKANYANE, R.; GRACE, A.; O'REILLY, P. Conceptualizing digital transformation in business organizations: a systematic review of literature. In: Bled E-conference. Digital Transformation: From Connecting Things to Transforming our Lives, 30. **Proceedings...** Bled, Slovenia: University of Maribor, 2017.

MORAIS, L. P.; MENEZES, D. Economia Social e Solidária (ESS) no Brasil no Século XXI: avanços, limites e desafios atuais. **Anuario Iberoamericano de la Economía Social**, v. 1, p. 29-40, 2019.

MYERS, M. D. **Qualitative research in business and management**. 3rd edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2019.

NOVKOVIC, S. Co-operative business: the role of cooperative principles and values? **Journal of Co-operative Studies**, v. 39, n. 1, p. 5-16, 2006.

OCB – ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Números do cooperativismo**: cooperativismo no Brasil. 2019a. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/numeros>. Acesso em: 02 mar. 2020.

OCB – ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRA. **O que é cooperativismo**. 2019b. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/o-que-e-cooperativismo>. Acesso em 16 abr. 2020.

OLIVEIRA, J. N. B. **Transformação digital bancária sob a perspectiva do design de serviços**. 109 f. Dissertação (Mestrado em Design). Brasília: Programa de Pós-Graduação em Design, Universidade de Brasília, 2019.

OZILI, P. K. Impact of digital finance on financial inclusion and stability. **Borsa Istanbul Review**, v. 18, n. 4, p. 329-340, 2018.

PAGNUSSATT, A. **Guia do cooperativismo de crédito**: organização, governança e políticas corporativas. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.

PANDOLFO, T. N. **Do físico ao digital**: um olhar sobre a mudança dos hábitos de consumo de produtos e serviços financeiros com a entrada das instituições financeiras digitais no mercado nacional. 86 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Negócios). Porto Alegre: Programa de Pós-Graduação em Gestão de Negócios, Universidade do Vale dos Sinos, 2018.

PELYKH, V. Y. Finance 4.0 as the idea of digital transformation of the financial sector. **World of Economics and Management**, v. 20, n. 2, p. 134-148, 2020.

PINHEIRO, J. P.; WAKULICZ, G. J.; KRÜGER, C. Cooperativismo, educação cooperativa e cooperação: valores e doutrinas como fomentadoras do crescimento social e econômico dos países latino-americanos e caribenhos. **Revista Caribeña de Ciencias Sociales** n. 2, 2017.

PINHEIRO, M. A. H. **Cooperativas de crédito**: história da evolução normativa no Brasil. 6. ed. Brasília: BCB, 2008.

PORFIRIO, L. V.; FERNANDES, B. V. R.; DANTAS, J. A. Um retrato do cooperativismo de crédito no Brasil: perfil dos municípios brasileiros em dezembro de 2017. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 6, n. 12, p. 201-218, 2019.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 27. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PORTO, R. S. **Sicoob fecha 1º semestre de 2019 com 73% de operações digitais**. Assessoria de Imprensa Nacional do Sicoob, 10 dez. 2019. Disponível em: https://www.sicoob.com.br/web/sicoob/imprensa/-/asset_publisher/rd7ZCcBmhQIS/. Acesso em: 12 dez. 2019.

- PRAMANIK, H. S.; KIRTANIA, M.; PANI, A. K. Essence of digital transformation – Manifestations at large financial institutions from North America. **Future Generation Computer Systems**, v. 95, p. 323-343, 2019.
- PUUSA, A.; HOKKILA, K.; VARIS, A. Individuality vs. communality: a new dual role of co-operatives? **Journal Co-Operative Organization and Management**. v. 4, n. 1, p. 22-30, 2016.
- REMLER, D. K.; VAN RYZIN, G. G. **Research methods in practice: strategies for description and causation**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2011.
- RIBEIRO, J. L. D.; MILAN, G. S. Planejando e conduzindo entrevistas individuais. In: RIBEIRO, J. L. D.; MILAN, G. S. (eds.). **Entrevistas individuais: teoria e aplicações**. Porto Alegre: FEEng/UFRGS, 2004. cap. 1, p. 9-22.
- RODRÍGUEZ, M. J.; GUZMÁN, C. Innovation in social economy firms. **Management Decision**, n. 51, v. 5, p. 986-998, 2013.
- ROGERS, D. **Transformação digital: repensando seu negócio para a era digital**. São Paulo: Autêntica Business, 2017.
- RUDIO, R. T.; MAINARDES, E. W. Lealdade de cooperados em uma cooperativa de crédito. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 10, n. 4, p. 30-46, 2016.
- SANCHEZ, M. A.; ZUNTINI, J. I. Organizational readiness for the digital transformation: a case study research. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 18, n. 2, p. 70-99, 2018.
- SANTOS L. A.; COSTA S. T. S. A importância do cooperativismo de crédito para o desenvolvimento econômico da região. **Getec**, v.10, n. 25, p. 63-82, 2021.
- SAVIĆ, D. From digitization, through digitalization, to digital transformation. **Online searcher**, v. 43, n. 1, p. 36-39, 2019.
- SAVIO, L. V. B.; BASSO, K. Desenvolvimento de negócios cooperativos: o desafio da principalidade. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 6, n. 12, p. 115-132, 2019.
- SCHALLMO, D.; WILLIAMS, C. A.; BOARDMAN, L. Digital transformation of business models – best practice, enablers and roadmap. **International Journal of Innovation Management**, v. 21, n. 8, p. 1-17, 2017.
- SCHMIDT, J.; DREWS, P.; SCHIRMER, I. Digitalization of the banking industry: a multiple stakeholder analysis on strategic alignment. In: ACIS – Americas Conference on Information Systems, 23. **Proceedings...** Boston: ACIS, 2017.
- SCHNEIDER, J. O. A doutrina do cooperativismo: análise do alcance, do sentido e da atualidade dos seus valores, princípios e normas nos tempos atuais. **Cadernos de Gestão Social**, v. 3, n. 2, p. 251-273, 2012.
- SCHNEIDER, J. O. **Identidade cooperativa: sua história e doutrina**. Porto Alegre: Sescop/RS, 2019.
- SCHREIER, M. **Qualitative content analysis in practice**. London: Sage Publications, 2012.
- SCOTT, G.; GARNER, R. **Doing qualitative research: designs, methods, and techniques**. 1st edition. Upper Saddle River: Pearson, 2013.

SCOTT, S. V.; VAN REENEN, J.; ZACHARIADIS, M. The long-term effect of digital innovation on bank performance: an empirical study of SWIFT adoption in financial services. **Research Policy**, v. 46, n. 5, p. 984-1.004, 2017.

SEBASTIAN, I. M.; ROSS, J. W.; BEATH, C.; MOCKER, M.; MOLONEY, K. G.; FONSTAD, N. O. How big old companies navigate digital transformation. **MIS Quarterly Executive**, v. 16, n. 3, p. 197-213, 2017.

SEIN, M. K. The serendipitous impact of Covid-19 pandemic: a rare opportunity for research and practice. **International Journal Information Management**, v. 55, Article 102164, 2020.

SIA, S. K.; SOH, C.; WEILL, P. How DBS bank pursued a digital business strategy. **MIS Quarterly Executive**, v.15, n. 2, p. 105-121, 2016.

SINGER, P. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Perseu Abramo, 2002.

SICREDI – SISTEMA DE CRÉDITO COOPERATIVO. **Relatório de sustentabilidade**. https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/relatorios/arquivos/relatorio_sustentabilidade_2019.pdf. Acesso em: 25 abr. 2019.

SICREDI – SISTEMA DE CRÉDITO COOPERATIVO. **Relatório de sustentabilidade**. Disponível em: https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/sustentabilidade/arquivo/rs-sicredi_v10_digital.pdf. Acesso em: 08 dez. 2018.

SICREDI PIONEIRA. **Blog Pioneira**. Disponível em: <https://www.sicredipioneira.com.br/blog/detalhe/sicredi-pioneira-rs-apresenta-nucleo-de-inovacao-na-tecnosinos>. Acesso em: 12 abr. 2020.

SICREDI PIONEIRA. **Números da Cooperativa 2019**. Disponível em: <https://www.sicredipioneira.com.br/pioneira#numeros-da-cooperativa>. Acesso em: 16 mai. 2020.

SICREDI/FIPE – SISTEMA DE CRÉDITO COOPERATIVO/FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS. **Sicredi e Fipe divulgam pesquisa inédita sobre impacto do cooperativismo de crédito na economia do Brasil**. 2020. Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/2020/02/sicredi-e-fipe-divulgam-pesquisa-inedita-sobre-impacto-do-cooperativismo-de-credito-na-economia-do-brasil/>. Acesso em: 25 abr. 2020.

SILVERMAN, D. **Interpretação de dados qualitativos: métodos para análise de entrevistas, textos e interações**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

SOUSA, D. N.; AMODEO, N. B. P.; MACEDO, A. S.; MILAGRES, C. F. S. A comunicação na articulação agroindustrial entre uma cooperativa central, suas cooperativas singulares e cooperados. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 52, n. 3, p. 495-514, 2014.

SOUSA, D. N.; AMODEO, N. B. P.; PINHO, J. B.; MILAGRES, C. F. S. A comunicação como ferramenta da educação cooperativista. **Revista de Extensão e Estudos Rurais**, v. 2, n. 1, p. 57-77, 2013.

TORRES, Y. F.; FERNÁNDEZ, M. G.; ZURDO, R. P. ¿Cómo percibe la banca cooperativa el impacto de la transformación digital? **Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa**, n. 95, p. 11-38, 2019.

UDOVITA, P. Conceptual review on dimensions of digital transformation in modern era. **International Journal of Scientific and Research Publications** v. 10, n. 2, p. 520-529, 2020.

VERINA, N.; TITKO, J. Digital transformation: conceptual framework. In: International Scientific Conference. Contemporary Issues in Business, Management and Economics Engineering. **Proceedings...** Vilnius: Vilnius Gediminas Technical University, 2019.

VIAL, G. Understanding digital transformation: a review and a research agenda. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 28, n. 2, p. 118-144, 2019.

VIETA, M. G.; LIONAIS, D. The cooperative advantage for community development. **Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity**, v. 4, n. 1, p. 1-10, 2015.

WEILL, P.; WOERNER, S. Is your company ready for a digital future? **Sloan Management Review**, v. 59, n. 2, p. 21-25, 2017.

WESTERMAN, G.; CALMÉJANE, C.; BONNET, D.; FERRAIS, P.; MCAFEE, A. **Digital transformation: a roadmap for billion-dollar organizations**. Paris and Cambridge: Capgemini Consulting & MIT Center for Digital Business, 2011. p. 1-68.

WOCCU – WORLD COUNCIL OF CREDIT UNIONS. **Global credit union movement surpasses 274 million**. 24 de out, 2019. Disponível em: https://www.woccu.org/newsroom/releases/Global_Credit_Union_Movement_Surpasses_274_Million. Acesso em: 25 abr. 2020.

WYMAN, O. **Cooperative banking: leveraging the cooperative difference to adapt to a new environment**. Marsh & MacLennan Companies, 2014. Disponível em: http://www.oliverwyman.com/content/dam/oliverwyman/global/en/files/insights/financialservices/2014/Mar/2014%20Oliver%20Wyman_Cooperative%20Banking_web.pdf. Acesso em: 07 dez. 2019.

ZACHARIADIS, M.; OZCAN, P. The API economy and digital transformation in financial services: the case of open banking. SWIFT Institute. **Working Paper**, 2017. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2975199. Acesso em: 11 abr. 2020.

ZAKI, M. Digital transformation: harnessing digital technologies for the next generation of services. **Journal of Services Marketing**, v. 33, n. 4, p. 429-435, 2019.

ZAWIŚLAK, P. A. Business models of “new cooperativismo” organizations as an instrument of sustainable development stimulation. **Central European Management Journal**, v. 28, n. 3, p. 168-195, 2020.

ANEXO A – CARTA DE ANUÊNCIA PARA AUTORIZAÇÃO DA PESQUISA

Solicitamos a autorização institucional para a realização da pesquisa intitulada “O Processo de Transformação Digital no Contexto de uma Cooperativa do Sistema Cooperativo de Crédito Sicredi”, a ser realizada na Cooperativa de Crédito SICREDI Pioneira RS, de Nova Petrópolis (RS), sob Orientação do Professor Dr. Gabriel Sperandio Milan e Co-Orientação da Professora Dra. Rejane Inês Kieling, relacionada à Dissertação de Mestrado de Zuleidi Shuh, aluna do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Negócios da Unisinos – Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

A participação dos entrevistados selecionados, com a anuência da Instituição, para a pesquisa consiste em responder a um Roteiro Básico de Questões acerca do processo de transformação digital no contexto cooperativo. A pesquisa será realizada através de entrevistas individuais em profundidade e da análise de documentos complementares. As entrevistas serão gravadas e posteriormente transcritas, sem a identificação dos entrevistados.

Os participantes deverão assinar um TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, consentido coma sua participação na pesquisa. Salienta-se que os dados coletados serão mantidos em sigilo, de acordo com a resolução do Conselho Nacional de Saúde (CNS / MS) 466/12, que trata de pesquisas envolvendo seres humanos, e utilizados somente para este estudo, resultando na Dissertação de Mestrado, referida anteriormente, bem como na possível publicação de um ou mais artigos decorrentes em eventos científicos ou em revistas (periódicos) acadêmicas.

Local: _____, Data: __ / __ / ____.

Assinatura do Responsável

ANEXO B – TCLE – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) participante:

Meu nome é Zuleidi Schuh e sou aluna do curso de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios na UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Estou realizando uma pesquisa, sob orientação do Professor Dr. Gabriel Sperandio Milan e co-orientação da Professora Dra. Rejane Inês Kieling, intitulada “O Processo de Transformação Digital no Contexto de uma Cooperativa do Sistema de Crédito Cooperativo SICREDI”.

A pesquisa tem como objetivo geral compreender o processo de transformação digital no contexto de uma cooperativa do Sistema Cooperativa de Crédito SICREDI. E, como objetivos específicos: identificar as motivações que fundamentam o processo de transformação digital na Cooperativa de Crédito em estudo; descrever o processo de transformação digital a ser implementado; analisar as dificuldades e os principais desafios a partir da transformação digital da Cooperativa de Crédito; e propor direcionamentos no sentido de consolidar o processo de transformação digital da Cooperativa de Crédito em estudo.

Solicitamos sua participação através de uma entrevista individual. Esta atividade ocorrerá em momento previamente combinado. Cabe mencionar que a entrevista será gravada em áudio para facilitar a posterior análise e interpretação dos dados. A sua participação neste estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir, em qualquer momento, tem liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a). Mesmo que você não perceba benefícios diretos em participar, é importante considerar que, indiretamente, você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pela pesquisadora, pelo telefone (51) 9115.65.33, pelo e-mail: zuleidi.schuh@gmail.com ou pela Unisinos, no telefone 3591.11.22, Ramal: 3716.

Atenciosamente,

Zuleidi Schuh

Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan
Professor Orientador

Prof. Dra. Rejane Inês Kieling
Professora Co-Orientadora

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Local e data,

Assinatura do(a) Entrevistado(a)

APÊNDICE A – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES – PROFISSIONAIS LIGADOS À COOPERATIVA E AO CAS

Perfil do Entrevistado:

Sexo: _____ Idade: _____ anos
 Formação: _____
 Cargo (ou Função Desempenhada): _____
 Tempo na Instituição: _____ anos Tempo no Cargo Atual: _____ anos

Questões:

1. Na sua percepção o que representa a transformação digital para uma instituição financeira?
2. Como você entende a forma pela qual as organizações formulam e implementam suas estratégias de transformação digital nos negócios? Favor comentar:
3. Quais foram as motivações que fundamentam o processo de transformação digital nesta Cooperativa de Crédito (SICREDI Pioneira RS)?
4. Dentre estas motivações, no seu entendimento, qual(is) é(são) a(s) mais importante(s)? Por quê?
5. Poderias descrever ou comentar como está sendo implementado o processo de transformação digital na Cooperativa?
6. Quais foram as dificuldades encontradas no processo de transformação digital na Cooperativa?
7. Dentre estas dificuldades, qual(is) é(são) a(s) mais importante(s)? Por quê?
8. Em relação à evolução e ao amadurecimento do processo de transformação digital na Cooperativa, quais foram ou quais serão os principais desafios para os gestores e para a Instituição? Favor comentar:
9. Em comparação às outras instituições do setor bancário, como o SICREDI, mais especificamente, a SICREDI Pioneira RS está em relação ao processo de transformação digital?
10. Já é possível perceber mudanças na cultura organizacional e nos resultados de mercado e econômico-financeiros da Cooperativa SICREDI Pioneira RS provenientes do seu processo de transformação digital?
11. Como está sendo a assimilação dos associados da Cooperativa (SICREDI Pioneira RS) no que se refere à transformação digital e às novas possibilidades e tecnologias de atendimento aos clientes?
12. Com base nesta assimilação dos associados, quais são os principais benefícios e resistência ou dificuldades identificadas?
13. Como você percebe a competição entre os bancos tradicionais e os bancos digitais ou as *fintechs* no que diz respeito aos canais digitais e ao processo de transformação digital como um todo para os próximos anos?
14. Quais seriam possíveis direcionamentos (ou ações) a serem adotados pela Cooperativa (SICREDI Pioneira RS) para consolidar o seu processo de transformação digital e gerar os resultados esperados?
15. Gostaria de fazer mais algum comentário?

Agradeço pela sua participação!

APÊNDICE B – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES – ASSOCIADOS DA COOPERATIVA

Perfil do Entrevistado:

Sexo: _____ Idade: _____ anos
 Tempo como Associado da SICREDI Pioneira RS: _____ anos
 Principais Serviços Utilizados na Cooperativa: _____
 Utilizas Outra(s) Instituição(ões) Financeira(s)? _____ (sim ou não)
 Em caso afirmativo, qual(is)? _____
 Se utilizas outra(s) instituição(ões) financeira(s), a SICREDI Pioneira RS é a sua principal provedora de serviços financeiros? _____ (sim ou não). Por que? _____

Questões:

1. Na sua percepção o que representa a transformação digital em uma instituição financeira (banco)?
2. Você costuma a utilizar canais digitais ou tecnologias disponibilizadas pela Cooperativa (SICREDI Pioneira RS)? Favor comentar:
3. Você observa que há benefícios na utilização destes canais digitais ou tecnologias? Em caso afirmativo, quais seriam os benefícios?
4. Dentre os benefícios citados anteriormente, qual(is) seria(m) (o)s mais importante(s) para você? Por quê?
5. Nestes canais digitais ou tecnologias de autoatendimento ou de autosserviço no ambiente virtual, você encontrou alguma dificuldade? Favor comentar:
6. Caso tenha encontrado alguma dificuldade neste processo, com o passar do tempo houve um aprendizado ou algum suporte ou correção por parte da Cooperativa para que possas melhor utilizar os serviços disponibilizados virtualmente?
7. Aliás, como você percebe o processo de transformação digital da SICREDI Pioneira RS e a respectiva utilização dos serviços que geralmente você necessita?
8. No seu entendimento, quais foram as motivações que fundamentaram o processo de transformação digital na SICREDI Pioneira RS?
9. Dentre estas motivações identificadas, qual(is) é(são) a(s) mais importante(s) na ótica dos associados à Cooperativa? Por quê?
10. Poderias comentar como está sendo a sua experiência como associado em relação ao processo de transformação digital da Cooperativa?
11. Na sua percepção, em relação à evolução e ao amadurecimento do processo de transformação digital da Cooperativa SICREDI Pioneira RS, quais serão os principais desafios para a Instituição em comparação aos demais bancos tradicionais, bancos digitais ou *fintechs* com quem compete? Favor comentar:
12. Em comparação às outras Instituições do setor bancário, como o SICREDI, mais especificamente, a SICREDI Pioneira RS está em relação ao processo de transformação digital e a adoção dos canais digitais para atendimento aos seus associados?
13. De uma forma geral, como está sendo a sua assimilação, enquanto associado da Cooperativa (SICREDI Pioneira RS) no que se refere à transformação digital e às novas possibilidade e tecnologias de atendimento disponíveis?

14. Como você percebe a competição entre os bancos tradicionais e os bancos digitais ou as *fintechs* no que diz respeito aos canais digitais e ao processo de transformação digital como um todo para os próximos anos?
15. Quais seriam possíveis ações de melhoria a serem adotadas pela Cooperativa (SICREDI Pioneira RS) para qualificar a prestação de serviços e o atendimento que você busca em uma instituição financeira? Favor comentar:
16. Gostaria de fazer mais algum comentário?

Agradeço pela sua participação!