

## TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

Submetido em: 22/3/2023

Aceito em: 6/9/2023

Publicado em: 14/12/2023

Zuleidi Schuch<sup>1</sup>, Gabriel Sperandio Milan<sup>2</sup>, Rejane Inês Kieling<sup>3</sup>, Luciene Eberle<sup>4</sup>,  
José Carlos da Silva Freitas Junior<sup>5</sup>

PRE-PROOF

(as accepted)

Esta é uma versão preliminar e não editada de um manuscrito que foi aceito para publicação na Revista Desenvolvimento em Questão. Como um serviço aos nossos leitores, estamos disponibilizando esta versão inicial do manuscrito, conforme aceita. O manuscrito ainda passará por revisão, formatação e aprovação pelos autores antes de ser publicado em sua forma final.

<http://dx.doi.org/10.21527/2237-6453.2023.59.14192>

**RESUMO:** A transformação digital está alterando a forma das pessoas realizarem transações financeiras. Assim, a presente pesquisa buscou verificar o processo de transformação digital de uma cooperativa de crédito, visando melhorar a qualidade dos serviços prestados e a satisfação dos clientes. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, operacionalizada por meio da técnica de entrevistas individuais em profundidade, com uma abordagem semiestruturada, mediante aplicação de Roteiros Básicos de Questões onde foram entrevistadas quatro pessoas ligadas à Cooperativa em estudo, três gestores do Centro Administrativo, o CAS, e mais quatro associados da Cooperativa. Os resultados desta pesquisa apresentam para o meio acadêmico, o processo de transformação digital da Cooperativa, além de apresentar direcionamentos propostos para a continuidade deste processo no contexto investigado. Considerando a perspectiva gerencial oferece informações e direcionamentos

---

<sup>1</sup> Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo/RS, Brasil

<sup>2</sup> Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo/RS, Brasil. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios e Engenharia de Produção e Sistemas. São Leopoldo/RS, Brasil.

<sup>3</sup> Escola Superior do Cooperativismo - ESCOOP. Porto Alegre/RS, Brasil.

<sup>4</sup> Universidade Feevale, Novo Hamburgo/RS, Brasil.

<sup>5</sup> Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios. São Leopoldo/RS, Brasil.

sobre o processo de transformação digital nas cooperativas de crédito, auxiliando na tomada de decisões e implementação do processo.

**Palavras-chaves:** Estratégia. Operações em serviços. Transformação digital. Tecnologia bancária. Cooperativas de crédito.

## THE DIGITAL TRANSFORMATION IN A CREDIT COOPERATIVE

**ABSTRACT:** Digital Transformation is changing the way people carry out their financial transactions. Thus, this research sought to verify the digital transformation process of a credit union, aiming to improve the quality of services provided and customer satisfaction. Therefore, qualitative exploratory research was carried out, operationalized through the technique of in-depth individual interviews, with a semi-structured approach, through the application of Basic Questions Scripts where four people linked to the Cooperative under study, three managers of the Administrative Center were interviewed, CAS, and four other members of the Cooperative. The results of this research present to the academic world, the Cooperative's digital transformation process, besides presenting proposed directions for the continuity of this process in the investigated context. Considering the managerial perspective, it offers information and guidance on the digital transformation process in credit unions, helping in decision-making and implementation of the process.

**Keywords:** Strategy. Service operations. Digital transformation. Banking technology, Credit cooperatives.

## 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; SADIGH; ASGARI; RABIEI, 2022), o qual deve ser um processo de inclusão de todos os atores envolvidos (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). Investir em tecnologia, então, passou 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 *et al.*, 2010; MELECKY; PODPIERA, 2020).

Nesta direção, Mbama *et al.* (2018) salientam 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. Portanto, 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; SADIGH; ASGARI; RABIEI, 2022), o que deve ser acompanhado por meio de indicadores de desempenho que permitam avaliar o grau de maturidade da transformação digital (BERGHAUS; BACK, 2016).

Corroborando a percepção de necessidade de investimentos em tecnologias digitais, a pesquisa realizada pela Febraban – Federação Brasileira de Bancos com a Deloitte, em 2020, indica que o volume de transações realizadas em canais digitais representa 63% do total de transações. Foi verificado que 44% das operações feitas correspondem 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 e, as transações de clientes do tipo Pessoa Física nos canais digitais chegaram a representar 74% (FEBRABAN, 2020).

Por outro lado, é pertinente destacar que o cooperativismo de crédito no Brasil teve início em 1902, no Estado do Rio Grande do Sul (RS). Cabe destacar que a Cooperativa em estudo foi a 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). Diante disso, o objetivo geral da pesquisa foi o de analisar o processo de transformação digital no contexto de uma cooperativa do Sistema Cooperativo de Crédito. Além disso, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (i) verificar o entendimento da Cooperativa acerca da transformação digital; (ii) identificar as motivações que fundamentam o processo de transformação digital na Cooperativa de Crédito em estudo; (iii) identificar os principais desafios inerentes ao processo de transformação digital; (iv) analisar o macroprocesso de transformação digital em implantação; e (v) propor direcionamentos no sentido de consolidar o processo de transformação digital da Cooperativa de Crédito em estudo.

## 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, globalmente, começaram a se disseminar as plataformas digitais e os modelos de compra também passaram a ser direcionados ao ambiente digital (ou virtual) (SCHALLMO; WILLIAMS; BOARDMAN, 2017), evidenciando um processo de transformação digital.

Conforme Khan (2016), os conceitos de digital, digitalização e transformação digital são frequentemente confundidos e não existe uma definição para transformação digital definitiva. A estrutura de uma transformação digital, compreendida como um processo evolutivo, inclui todos os atores da cadeia de valor, tais como empresas e 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 compreendem organizações, modelos de negócios, processos, relacionamentos e produtos e/ou serviços (SCHALLMO; WILLIAMS; BOARDMAN, 2017; SANCHEZ; ZUNTINI, 2018; ALEXANDER; KARAMETAXAS, 2020).

Apesar do crescente interesse na pesquisa sobre transformação digital, tanto no meio acadêmico quanto no meio gerencial, falta uma melhor compreensão sobre este conceito. Há autores que explicam a transformação digital como um processo evolutivo que pode alavancar capacidades organizacionais e tecnologias com o objetivo de transformar modelos de negócios, processos operacionais e experiências do cliente para criar valor (MORAKANYANE; GRACE; O'REILLY, 2017). Da mesma forma, Hess *et al.* (2016) destacam 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 perspectiva de Ismail, Khater e Zaki (2017), a transformação digital é um processo pelo qual as organizações convergem tecnologias digitais, aprimoradas com conectividade onipresente, buscando uma possível vantagem competitiva sustentável, 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). Nesta nova era digital, novas formas de gestão, estratégias, liderança, projetos de serviços e processos estão se modificando (ZAKI, 2019; UDOVITA, 2020).

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 (MELECKY; PODPIERA, 2020; PELYKH, 2020).

## **A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL COMO FORMA DE AUMENTAR A QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS**

Os clientes estão cada vez mais exigentes no que diz respeito à qualidade dos produtos e dos serviços e esperam que as empresas sejam capazes de se adaptar com rapidez e de forma personalizada às suas necessidades ou demandas, especialmente nas novas gerações, as quais apresentam profundo conhecimento das novas tecnologias e compartilham experiências com outras pessoas a partir das redes sociais (HENRIETTE; FEKI; BOUGHZALA, 2016; MELECKY; PODPIERA, 2020; VERHOEF *et al.*, 2021).

Na atualidade, as plataformas digitais no contexto das relações de compra ou consumo, uma vez que as tecnologias digitais estão estruturadas para entregar produtos e/ou serviços de forma mais simples e transparente, com foco na experiência, personalização, relevância e valor agregado, vem transformando os modelos de negócio e a maneira pela qual as empresas interagem e se relacionam com os seus clientes (SUTHERLAND; JARRAHI, 2018; SILVEIRA; HOPPEN, 2020).

Em relação à estratégia digital, a combinação de tecnologias digitais permite mudanças nos processos de prestação de serviços e a realização de negócios de forma muito mais abrangente, uma vez que a convergência entre as tecnologias possibilita que tais tecnologias sejam inseridas em produtos e adequadas aos serviços, o que resulta no desenvolvimento de propostas de valor inovadoras (ZAKI, 2019). 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 o comportamento dos clientes, fazendo com que este ciclo de mudanças seja contínuo e, por isso, as empresas precisam se adaptar e lidar com

as incertezas inerentes a este processo. Por conseguinte, as empresas devem se transformar estrategicamente, passando a construir novas redes e cadeias de valor para enfrentar tais desafios (ZAKI, 2019; ALEXANDER; KARAMETAXAS, 2020).

A experiência do cliente implica na capacidade da empresa compreender a perspectiva do cliente, identificando suas necessidades, desejos, expectativas e demandas, o que vem se tornando cada vez mais complexo, 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 é algo oportuno (WESTERMAN *et al.*, 2011; OLIVEIRA, 2019; ZAKI, 2019), ajustando os serviços prestados às expectativas e demandas existentes, repercutindo em uma experiência mais satisfatória aos clientes (BARBU *et al.*, 2021).

Assim sendo, são inúmeras as decisões estratégicas que as organizações podem tomar quanto às mudanças na interação com os seus clientes para melhorar as suas experiências. Investir em pesquisa e desenvolvimento tecnológico e em inovação (MUÑOZ; KIMMITT; DIMOV, 2019) 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 (ISMAIL; KHATER; ZAKI, 2017; SEBASTIAN *et al.*, 2017; BARBU *et al.*, 2021). Compreender a jornada do cliente e como lhe atender plenamente, gerando uma experiência positiva, agradável, junto ao provedor de serviços, portanto, é algo estratégico (LEMON; VERHOEF, 2016).

## **A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO**

A transformação digital tem o objetivo de melhorar as organizações, provocando mudanças relevantes nas suas características, combinando tecnologias de informação, recursos computacionais, comunicação assertiva 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).

Quando se trata de transformação digital, as empresas precisam adaptar seus produtos e/ou serviços de acordo com as tendências de compra, uso ou consumo (HENRIETTE; FEKI; BOUGHZALA, 2016; PRAMANIK; KIRTANIA; PANI, 2019; MELECKY; PODPIERA, 2020). Aliás, o setor bancário foi um dos primeiros setores a adotar tecnologias associadas à transformação digital em seus negócios, e é um dos setores com usuários mais intensivos no

uso de tecnologias da informação e de acesso a ambientes virtuais ou canais digitais. E isto vem transformado processos, mudando as fronteiras organizacionais, além de facilitar a criação de novos serviços financeiros e alterar a natureza do trabalho, globalizando o mercado financeiro e reestruturando o caráter da intermediação financeira. Embora sejam evidentes os intensos investimentos em tecnologia realizados neste setor, é complexa a avaliação do desempenho operacional e dos resultados obtidos a partir das tecnologias implementadas (SCOTT; VAN REENEN; ZACHARIADIS, 2017; ZACHARIADIS; OZCAN, 2017; OZILI, 2018; BARBU *et al.*, 2021).

A expansão do setor bancário cooperativo tem um importante efeito sobre a economia como um todo, principalmente pela sua importante função social (ROVANI *et al.*, 2020; TORRES-INGA *et al.*, 2022). É oportuno ressaltar que uma cooperativa de crédito é uma cooperativa financeira de propriedade dos associados, controlada por seus membros de forma democrática e operada com o objetivo de maximizar o benefício econômico para os seus associados, provendo serviços financeiros com preços (taxas) competitivos e justos (WOCCU, 2019). As cooperativas de crédito são reconhecidas por manterem uma ligação próxima com seus associados, tradicionalmente baseada na proximidade física, em uma lógica baseada na colaboração entre as partes envolvidas (JEMIELNIAK; PRZEGALIŃSKA, 2020). 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).

De acordo com Torres, Fernández e Zurdo (2019), os bancos cooperativos ou as cooperativas de crédito estão cientes das mudanças que vão acontecer em um futuro breve como resultado da rápida evolução das tecnologias que podem ser aplicadas ao setor financeiro. 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. Neste sentido, a transformação digital é aderente ao cooperativismo, uma vez que procura estimular o desenvolvimento sustentável a partir da construção de novos modelos de negócio (ZAWIŚLAK, 2020).

Os bancos cooperativos dependem, em essência, da rede de suas agências para realizar o relacionamento com os seus associados (SCOTT *et al.*, 2022). 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).

Da mesma forma, 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 produtos e/ou serviços, requerendo uma relação mais profunda, estreita, inclusive com ligações ou vínculos sociais e afetivos. Mbama *et al.* (2018) também salientam a necessidade dos próprios bancos tradicionais de disponibilizarem serviços mais interativos, por meio de serviços multicanais, alterando a forma de como interagem e se relacionam com os seus clientes, valorizando a sua a retenção e, se possível, a sua lealdade junto às instituições.

## MÉTODO DE PESQUISA

Para permitir o alcance dos objetivos estabelecidos para a presente pesquisa, foi empregada uma pesquisa do tipo qualitativa, de caráter exploratório (REMLER; VAN RYZIN; 2011; MALHOTRA; BIRKS; WILLS; 2017; HENNINK; HUTTER; BAILEY, 2020). Para tanto, os dados foram coletados por meio de entrevistas individuais em profundidade, em sessão única, com uma abordagem semiestruturada (RIBEIRO; MILAN, 2004; GUBRIUM *et al.*, 2012; BRINKMANN; KVALE, 2018; KING; HORROCKS; BROOKS, 2019; FLICK, 2022), 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. Os Roteiros Básicos de Questões foram desenvolvidos com base em Torres, Fernández e Zurdo (2019) e Ismail, Khater e Zaki (2017).

Para a condução das entrevistas, optou-se por entrevistar 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). As entrevistas foram realizadas em ambiente presencial remoto, via Microsoft Teams®, tendo em vista as questões sanitárias vigentes, tendo em vista a pandemia pelo Covid-19, gravando-se os conteúdos de áudio e vídeo, o que facilitou a posterior análise dos dados.

Para o tratamento dos dados foi utilizado o *software* NVivo 10®, de acordo com recomendações encontradas na literatura (GUBRIUM *et al.*, 2012; JACKSON; BAZELEY, 2019; HENNINK; HUTTER; BAILEY, 2020). Foi utilizada, ainda, a pesquisa documental (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2017; GIBBS, 2018), por meio do acesso a documentos tais como relatórios, registros ou atas de reuniões, arquivos (impressos e/ou eletrônicos) e conteúdos



na Intranet disponibilizados pela Instituição e que agregaram informações relevantes ao processo de coleta de dados.

Após isso, foi realizada a análise dos dados, por meio da análise de conteúdo (SCHREIER, 2012; BARDIN, 2016; BERNARD; WUTICH; RYAN, 2016; GIBBS, 2018). 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).

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 dois *focus groups* (grupos focais) (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2017), um com dois gestores da Cooperativa e o outro com dois gestores do CAS, os quais foram operacionalizados em dois encontros remotos (virtuais) via Microsoft Teams®.

## **PRINCIPAIS RESULTADOS DA PESQUISA**

### **Perfil dos Participantes da Pesquisa**

As entrevistas individuais em profundidade foram realizadas nos meses de setembro a dezembro de 2020 e, tiveram duração mínima de 27 minutos e máxima de uma hora e 42 minutos. 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®. O perfil dos participantes da pesquisa é apresentado no Quadro 1:

Quadro 1 – 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: Elaborado pelos autores com base na pesquisa.

Com o objetivo de atender aos critérios éticos de pesquisa, anteriormente à condução da coleta de dados, foi solicitada à Cooperativa de Crédito em estudo uma Carta de Anuência, com as informações gerais da pesquisa, para assinatura do responsável pela Cooperativa de Crédito em questão. Além disso, cada um dos participantes da pesquisa assinou um TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, o qual contemplou os objetivos da pesquisa e, com base neste documento, foi solicitada a autorização dos participantes para gravação dos conteúdos em áudio e em vídeo, e posterior transcrição dos conteúdos provenientes das entrevistas e dos *focus groups* para facilitar o processo de análise e interpretação dos dados, além da publicação dos resultados, observada a não identificação do nome dos participantes, os quais foram denominados por codinomes.

### Entendimento da Transformação Digital e Estratégia

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.

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 organizações a se reinventarem e a realizarem a transformação digital. Sendo assim, as organizações 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 da Cooperativa em estudo, dos associados), quanto dos seus colaboradores.

Segundo os Entrevistados A e F, 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). 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.

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.

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 (ENTREVISTADOS A, K e F). Por isso, a transformação digital deve ocorrer sem deixar de ter o cuidado humano, com o relacionamento entre as partes envolvidas.

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 percebem 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.

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. Em complemento a isso, o Entrevistado D salientou que estas mudanças ou transformações deveriam ser internalizadas no planejamento estratégico, neste caso, explicitando no que a transformação digital servirá ao negócio e aos públicos envolvidos. Assim sendo, os entrevistados entendem que é preciso ter clareza dos motivos pelos quais a organização irá realizar uma transformação digital (ENTREVISTADOS B e E).

### **Motivações da Cooperativa para a Transformação Digital**

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 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 A, F e H, no que tange à entrega de uma melhor jornada (ou experiência) para os associados.

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, consequentemente, uma melhor experiência aos públicos envolvidos.

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, conforme destacado pelos Entrevistados C e F.

Identificou-se, segundo os Entrevistados A e C, a necessidade da diminuição de tarefas e procedimentos manuais, eventuais retrabalhos, maior foco no relacionamento com os 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 colaboradores). Resumindo, as motivações da Cooperativa para o seu engajamento no processo de transformação digital identificadas são apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2 – 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 pelos autores.

### Principais Desafios no Processo de Transformação Digital

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 em estudo 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) (ENTREVISTADOS B, C e D).

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 (ENTREVISTADO E).

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 (ENTREVISTADO J). 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.

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 as demais Agências, mostrando que mesmo com a transformação digital da Cooperativa a proximidade com os associados é possível e, inclusive, desejável (ENTREVISTADOS A e B).

Por fim, verificou-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 (ENTREVISTADOS B e C). 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 3, segue um resumo dos principais desafios a serem enfrentados pela Cooperativa no seu processo de implantação da transformação digital:

Quadro 3 – Principais desafios a serem enfrentados

<b>Principais Desafios a Serem Enfrentados</b>	<b>Entrevistados</b>
<i>Mindset</i> 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 porquê e dos benefícios da transformação digital	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 pelos autores.

## Macroprocesso de Transformação Digital e Direcionamentos Propostos

Para os entrevistados da Cooperativa (ENTREVISTADOS A, B, C e D), o macroprocesso de transformação digital iniciou em 2016, quando corporativamente a Cooperativa decidiu por realizar a troca do *core* bancário, ou seja, alterar o sistema bancário que processa e registra as 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, foi decidida a criação de 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. Desta forma, 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. Para facilitar a compreensão, na Figura 1 é apresentado o mapa de contexto do macroprocesso de transformação digital que está sendo implantado na Cooperativa em estudo.

Figura 1 – Macroprocesso de implantação da transformação digital na Cooperativa



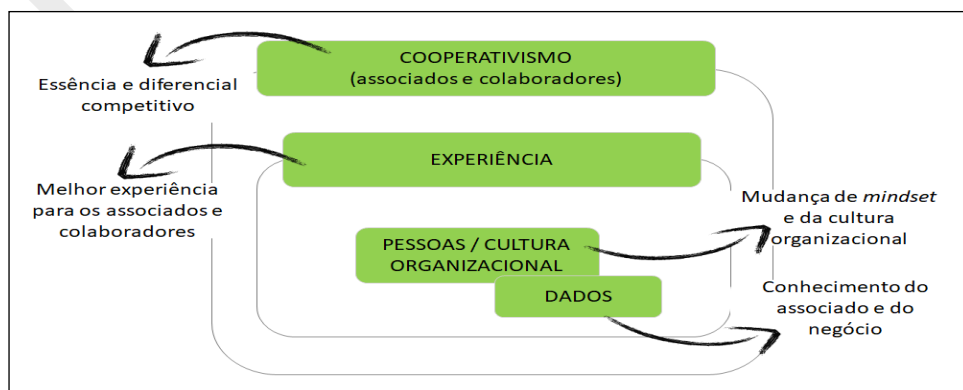
Fonte: Elaborada pelos autores.

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 2016 foi 84%.

Os entrevistados 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 (ENTREVISTADOS A, B, C e D). 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.

Com base nos resultados da pesquisa, articulados com o referencial teórico utilizado no desenvolvimento do estudo, são apresentados na Figura 2 e detalhados na sequência, alguns direcionamentos propostos para a consolidação do processo de transformação digital em curso na Cooperativa.

Figura 2 – Direcionamentos propostos para a consolidação da transformação digital





Fonte: Elaborada pelos autores.

As Cooperativas precisam reforçar seu foco de atuação e investir em uma experiência multicanal para manter o engajamento dos seus associados. Para tanto, é preciso que as cooperativas busquem outros possíveis diferenciais competitivos para fortalecer sua posição no mercado (DUARTE *et al.*, 2016), destacando-se os seguintes direcionamentos propostos, os quais serão detalhados a seguir:

- a) Reforço aos princípios do Cooperativismo;
- b) Melhoria na experiência de associados e colaboradores;
- c) Desenvolvimento das pessoas e da cultura organizacional, visando à implementação de uma mentalidade digital;
- d) Estruturação de uma área de dados (*Data Center*), com o apoio de ferramentas analíticas sofisticadas.

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 em 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. Os dados e as informações serão necessários para o acompanhamento de indicadores de desempenho, e suas respectivas metas, acerca da evolução na efetividade do processo de transformação digital, proporcionado melhor avaliação dos resultados e, se necessário, o encaminhamento dos devidos ajustes. 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.

Em suma, verifica-se que 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 e às comunidades nas quais está inserida.

## **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. Diante deste cenário, o objetivo geral da presente pesquisa foi o de analisar o processo de transformação digital em implantação na Cooperativa de Crédito.

Verificou-se, em primeiro lugar, que 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.

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 redes cooperativadas 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 em estudo, ou em outras cooperativas de crédito, e oferece uma visão de quais iniciativas podem ser implementadas para o alcance dos resultados esperados nas demais cooperativas do Sistema em estudo ou em outras redes de cooperativas ligadas ao setor financeiro.

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. Por isso, uma das recomendações para a Cooperativa estudada é a execução do plano de conexão que está previsto no seu planejamento estratégico junto ao ecossistema de inovação Conexo e com a Hélice, um programa de inovação no qual a Cooperativa passou a integrar desde 2019, e que fomenta os empreendedores locais e ajuda a acelerar as ideias de *startups*, proporcionando desenvolvimento econômico e social para a região, 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. Ou seja, a conexão com a transformação digital corporativa deve evoluir, pois será um dos condutores para levar a uma experiência nova e melhor para os associados e para os colaboradores, o que deve ser visto como prioridade pelos gestores.

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.

De outra forma, 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 em estudo, não representando integralmente o contexto de outras cooperativas de crédito do país, fato que não permite uma eventual generalização das conclusões do estudo.

Como sugestão para o desenvolvimento de pesquisas futuras, recomenda-se a replicação do estudo sob uma perspectiva longitudinal e em outras cooperativas. 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.

Por fim, sugere-se o desenvolvimento de 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, 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.

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*. Lisboa: Edições 70, 2016.

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.

BERNARD, H. R.; WUTICH, A. Y.; RYAN, G. W. *Analyzing qualitative data: systematic approaches*. 2<sup>nd</sup> edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2016.

BRINKMANN, S.; KVALE, S. *Doing interviews*. 2<sup>nd</sup> edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2018.

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.

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.

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.

FLICK, U. *Doing interview research: the essential how to guide*. 1<sup>st</sup> edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2022.

GIBBS, G. R. *Analyzing qualitative data*. 2<sup>nd</sup> edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2018.

GUBRIUM, J. F.; HOLSTEIN, J. A.; MARVASTI, A. B.; MCKINNEY, K. D. *The sage handbook of interview research: the complexity of the craft*. 2<sup>nd</sup> edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2012.

HENNINK, M.; HUTTER, I.; BAILEY, A. *Qualitative research methods*. 2<sup>nd</sup> edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2020.

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.

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.

JACKSON, K.; BAZELEY, P. *Qualitative data analysis with NVivo*. 3<sup>rd</sup> edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2019.

JEMIELNIAK, D.; PRZEGALIŃSKA, A. *Collaborative society*. Cambridge: MIT Press, 2020.

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.

KING, N.; HORROCKS, C. *Interviews in qualitative research*. 2<sup>nd</sup> edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2019.

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

LUO, R.; 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*. 5<sup>th</sup> edition. New York: Pearson, 2017.

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.

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.

MUÑOZ, P.; KIMMITT, J.; DIMOV, D. Packs, troops and herds: prosocial cooperatives and innovation in the new normal. *Journal of Management Studies*, v. 57, n. 3, p. 470-504, 2019.

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

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.

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.

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.

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.

ROVANI, B. P.; MARCHESAN, J.; RAMOS, F. M.; VARGAS, L. P. Desenvolvimento Socioeconômico e cooperativismo de crédito no município de Concórdia-SC. *Desenvolvimento em Questão*, v. 18, n. 52, p. 308-323, 2020.

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.

SADIGH, A. N.; ASGARI, T.; RABIEI, M. Digital transformation in the value chain disruption in banking sector. *Journal of the Knowledge Economy*, v. 13, n. 1, p. 1212-1242, 2022.

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.

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.

SCHREIER, M. *Qualitative content analysis in practice*. London: Sage Publications, 2012.

SCOTT, C. R. C.; REIDORFOR, V. K.; BRANDÃO, J. B.; HAAS, F. R. Inserção do cooperativismo de crédito nos municípios: contribuições para o desenvolvimento econômico e social. *Revista GESTO: Revista de Gestão Estratégica de Organizações*, v. 10, n. 1, p. 97-116, 2022.

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.

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

SILVEIRA, A. B.; HOPPEN, N. Platform culture in the sharing economy: a rental Goalkeepers case study. *Revista de Administração FACES Journal*, v. 19, n. 4, p. 110-128, 2020.

SUTHERLAND, W.; JARRAHI, M. H. The sharing economy and digital platforms: a review and research agenda. *International Journal of Information Management*, v. 43, p. 328-341, 2018.

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.

TORRES-INGA, C. S.; VELASCO-HERAS, C.; JUANE, A. J. A.; GUEVERA-VIERA, G. E.; GUEVERA-VIEIRA, R. V. Technical efficiency's nonparametric analysis of Ecuadorian Saving and credit cooperatives before and during the pandemic. *Economies*, v. 10, n. 82, p. 1-15, 2022.

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.

VERHOEF, P. C.; BROEKHUIZEN, T.; BART, Y.; BHATTACHARYA, A.; DONG, J. Q.; FABIAN, N.; HAENLEIN, M. Digital transformation a multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, v. 122, p. 889-901, 2021.

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

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.

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](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.oliverwym.com/content/dam/oliverwyman/global/en/files/insights/financialservices/2014/Mar/2014%20Oliver%20Wyman\\_Cooperative%20Banking\\_web.pdf](http://www.oliverwym.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](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 cooperativism” organizations as an instrument if sustainable development stimulation. *Central European Management Journal*, v. 28, n. 3, p. 168-195, 2020.

Autora Correspondente:

Luciene Eberle

Universidade do Vale do Rio dos Sinos

E-mail: [irivaldo.cdsa@gmail.com](mailto:irivaldo.cdsa@gmail.com)

Todo conteúdo da Revista Desenvolvimento em Questão está sob Licença Creative Commons CC – By 4.0.