

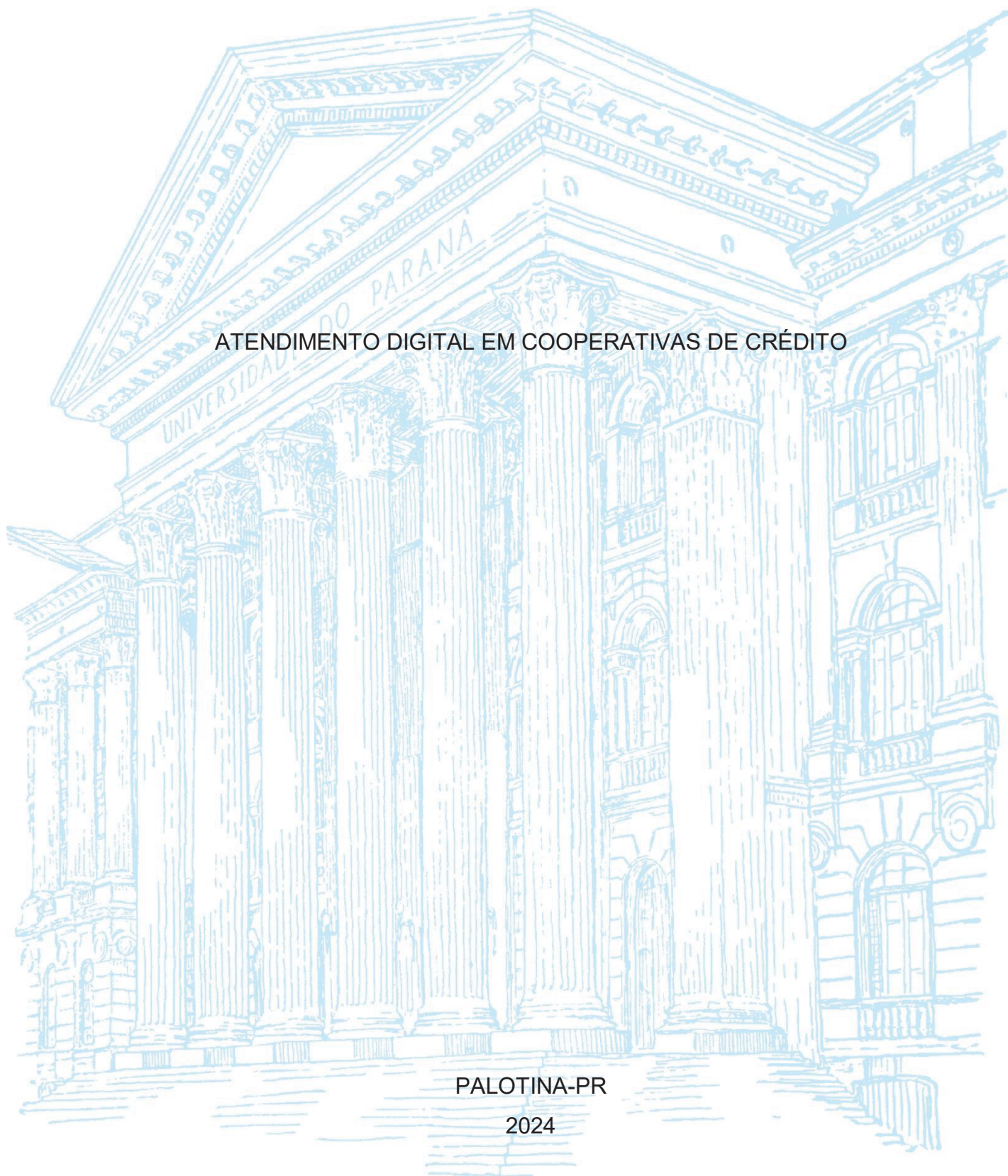
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

IGOR SENKO AMARAL

ATENDIMENTO DIGITAL EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO

PALOTINA-PR

2024



IGOR SENKO AMARAL

ATENDIMENTO DIGITAL EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Artigo apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de MBA em Gestão Estratégica do Agronegócio, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Tomas Sparano Martins

PALOTINA-PR

2024

RESUMO

A transformação digital abre espaço para um novo horizonte, modificando a gestão e elaboração de processos, visando agilidade na geração de negócios e um atendimento diferenciado, seguro e inovador. Porém, mais do que exigir que instituições se adaptem às novas estruturas, o avanço da tecnologia faz com que muitos bancos priorizem apenas o atendimento digital, por outro lado, as cooperativas de crédito vêm conquistando o mercado e buscam mesclar na inovação tecnológica e o atendimento humano nas agências.

Assim, este trabalho adota a abordagem das novas tecnologias implantadas ao mercado financeiro para auxiliar em atendimentos e negócios, fazendo um comparativo dos bancos tradicionais, digitais e cooperativas de crédito, analisando suas particularidades, mudanças que têm ocorrido nas organizações a partir do uso das seguintes tecnologias digitais e apresentando o aprimoramento do WhatsApp corporativo.

Palavras-chave: Transformação digital, Cooperativa, Tecnologia, Instituições financeira.

ABSTRACT

Digital transformation opens up space for a new horizon, modifying the management and development of processes, aiming for agility in business generation and differentiated, safe and innovative service. However, more than requiring institutions to adapt to new structures, the advancement of technology means that many banks prioritize only digital service. On the other hand, credit cooperatives have been conquering the market and seek to merge technological innovation and service human resources in agencies.

Thus, this work adopts the approach of new technologies implemented in the financial market to assist in customer service and business, making a comparison of traditional banks, digital banks and credit cooperatives, analyzing their particularities, changes that have occurred in organizations through the use of the following digital technologies and presenting the improvement of corporate WhatsApp.

Keywords: Digital transformation, Cooperative, Technology, Financial institutions.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	6
1.1 Apresentação/Problemática	6
1.2 Objetivo Geral do trabalho	7
1.3 Objetivos específicos do trabalho	7
1.4 Justificativas do objetivo	7
2. REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1 Transformação digital	8
2.2 Canais de atendimento	9
2.3 Ferramentas de atendimento digital.....	9
3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	11
3.1 Descrição geral da cooperativa	11
3.2 Diagnóstico da situação-problema.....	11
4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	13
4.1 Desenvolvimento da proposta	13
4.2 Plano de implantação	14
4.3 Recursos	14
4.4 Viabilidade Econômico-Financeira.....	15
4.5 Resultados esperados	17
4.6 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas.....	17
5. CONCLUSÃO	19
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	20

1. INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação/Problemática

O atendimento digital a muito tempo é um dos principais objetivos dos bancos, transformando o atendimento físico para o meio digital, por meio de aplicativos para smartphones, centrais de atendimento e internet banking. Além disso, recentemente muitos bancos surgiram para atender seus clientes por meio digital, denominados bancos digitais. Essas instituições buscam oferecer aos seus clientes um atendimento diferenciado, seguro e inovador, os bancos tradicionais vêm investindo milhões em tecnologia para conquistarem novos clientes cada vez mais exigentes e estarem à frente do mercado competitivo.

As cooperativas de crédito vêm crescendo cada vez mais e ganhando espaço no mercado, fornecendo experiências inovadoras que refletem a simplicidade, facilidade e agilidade em soluções financeiras e maior relacionamento aos seus associados. Nos últimos anos, essas instituições financeiras também passaram pela transformação digital, impulsionadas pelo mercado e concorrência dos grandes bancos, investindo nas plataformas digitais, com recursos vantajosos, principalmente para o associado.

A estratégia digital aliada à tecnologia, é possível que as cooperativas cresçam nos resultados, alinhadas a estratégia de negócios, a satisfação do associado, a segurança e o relacionamento, esses fatores resultam no impacto positivo de crescimento e a qualidade dos atendimentos, além da confiança do cooperado e gerando maior preferência à instituição.

Hoje em dia, fica cada vez mais visível que a relação entre as cooperativas de crédito e seus associados está em constante mudança, sendo necessário buscar soluções que proporcionem inovar sem perder a essência cooperativista.

1.2 Objetivo Geral do trabalho

Fazer uma proposta de aprimorar o canal digital dos associados e integrá-lo ao canal de comunicação corporativo, permitindo a autenticação de assinaturas e maior facilidade no atendimento.

1.3 Objetivos específicos do trabalho

Integrar o WhatsApp Corporativo ao canal digital do associado: Possibilitar que a utilização seja mais ágil evitando o retrabalho de enviar documentos para assinatura (autenticação) em outros sistemas;

Capacitar os associados e promover a utilização do canal digital: Utilizar estratégias de marketing e disponibilizar treinamento e suporte para que os associados possam utilizar efetivamente o canal digital para autenticação de assinaturas;

Garantir que todos os processos de autenticação de assinaturas estejam em conformidade com as regulamentações e requisitos legais;

Monitorar e Avaliar a Eficiência: Estabelecer métricas de desempenho para medir a eficiência do canal digital e a satisfação dos associados.

1.4 Justificativas do objetivo

Facilitar a assinaturas de documentos via canais digitais, diminuindo o tempo de retorno, padronização e automatização do fluxo de processos de assinaturas, eliminando o acúmulo de documentos físicos, buscando maior agilidade nas demandas. Além disso, instruindo colaboradores e educando o associado em realizar os serviços por meio da internet, promovendo um processo mais simples e ágil, tornando mais eficaz e reduzindo o tempo de deslocamento do até a agência.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Atualmente, as formas que os clientes procuram se relacionar com as instituições financeiras sofreram uma grande transformação comparados aos últimos anos. A tecnologia está na palma de nossa mão, apenas utilizando um smartphone é possível acessar seu aplicativo, realizar uma transferência, pagar uma conta, ou até mesmo entrar em contato com seu gerente. As tecnologias digitais têm sido pré-requisito para as empresas permanecerem competitivas na busca de oportunidades, relacionamento e agilidade em processos. (VIAL, 2019).

2.1 Transformação digital

A transformação digital pode ser classificada como a utilização e uso da tecnologia digital para solucionar problemas do cotidiano, tendo impacto visível nos atendimentos e negócios, pressionando empresas tradicionais a buscarem essa mudança pela tecnologia digital (VERHOEF, 2019).

Os clientes tornaram-se mais exigentes e imediatistas, fazendo com que os bancos e cooperativas tradicionais, buscam adaptar essas tecnologias aos seus modelos de negócios. Os bancos digitais tiveram maior adaptação a este molde, pois nasceram na era tecnológica e acabaram ganhando mercado por sua facilidade e agilidade.

Essa transformação é um pré-requisito para sobrevivência das empresas no mercado de hoje, atuando na expansão e facilidade de contato a certas distâncias. Instituições tradicionais que buscam vantagem competitiva estão perdendo espaço para organizações que investem em tecnologia e inovação. Porém, as grandes instituições financeiras vêm se atualizando com maior frequência a essas mudanças digitais, sendo que não há razão para empresas novas no meio digital superarem as tradicionais, que ainda podem ditar regras no mercado (ROGERS, 2016).

Pode ocorrer discordâncias nos conceitos de digital, digitalização e transformação digital. O digital está associado à conversão de informações em formato não físico, já a transformação digital como resultado de digitalização, não apenas a adoção de tecnologia, mas os novos formatos em tornar os negócios mais ágeis aos concorrentes (KHAN, 2016).

Considerando os modelos, a transformação digital não tem a ver só com a tecnologia, e sim com estratégia e novas maneiras de pensar das organizações

(ROGER, 2017). Assim, uma vez que a estratégia de transformação digital deve envolver mudanças no nível da organização, é preciso compreendê-las também como um processo de mudança da organização, afetado também pelas condições organizacionais e ambientais da empresa.

2.2 Canais de atendimento

O atendimento ao cliente trata do relacionamento entre a empresa e o cliente durante um contato. Conversas, contato, soluções são alguns exemplos de atendimentos. O bom atendimento tem impacto direto, resultando na satisfação, assim sendo um diferencial, principalmente pelas cooperativas que preza o relacionamento ao seu associado.

Os canais de atendimento podem ser classificados em dois formatos: canais presenciais e remotos, também conhecidos como eletrônicos. No atendimento presencial, há a necessidade do cliente comparecer até a unidade que será atendido por colaboradores, havendo contato e relacionamento direto, algo priorizado por algumas instituições financeiras. Já no atendimento eletrônico, o cliente tem atendimento via WhatsApp corporativo, centrais de atendimento, caixa eletrônico e via telefone (ROSA, 2001).

Há uma diferença tipos de atendimento, até mesmo podemos citar aspectos culturais, pois alguns clientes preferem atendimento eletrônico não precisando comparecer até um local de atendimento, como aqueles que preferem o atendimento presencial, com maior contato e relacionamento conforme citado anteriormente.

Os canais de atendimento eletrônicos estão tomando cada vez mais espaço e sendo adotados para aumento da cobertura de clientes, novos produtos e serviços, agilizando processos e otimizando o tempo (ROCATTO, 2008).

2.3 Ferramentas de atendimento digital

Os canais podem combinar diferentes tipos de tecnologias e plataformas digitais. A principal importância é ter conhecimento do percurso que o cliente faz para ter seus pedidos solucionados (GABRIEL, 2010).

A excelente utilização destas ferramentas, podem aumentar o número de negócios prestados em atendimento digital. Os principais canais utilizados são: Autosserviços, Chat, E-mail, Formulários eletrônicos, Telefone, Videoconferência, WhatsApp corporativo, entre outros.

Destaca-se que empresas que atuam com canais digitais, devem fornecer ferramentas de auxílio aos clientes como: e-mail Marketing, redes sociais, sistemas de buscas, treinamentos e suporte ao cliente (GABRIEL, 2010).

Ainda sobre esses aspectos, destaca que estes canais vem assumindo muita importância, trazendo benefícios de redução de custos, diminuindo o tempo de interação com o cliente comparado com o presencial, fazendo com que várias empresas nos mais diversos ramos substituam em grande maioria o atendimento físico pelo digital. Porém, alguns cuidados devem ser tomados, principalmente pelas empresas que prezam relacionamento com seu cliente, para que essa transformação digital não substitua, e sim auxilie o relacionamento entre colaborador e o cliente.

3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 Descrição geral da cooperativa

Em breve histórico, a respeito da fundação das Instituições Financeiras Cooperativas, no início do século XX com a chegada do padre suíço Theodor Amstad ao continente sul-americano, trouxe consigo o embasamento do cooperativismo europeu, já comum em países como a Alemanha. Desta forma, em 28 de dezembro de 1902, ocorreu a fundação da primeira instituição cooperativa, no município de Nova Petrópolis, estado do Rio Grande do Sul.

No decorrer dos anos, esse sistema financeiro cooperativo cresceu significativamente, contando com mais de 300 produtos e serviços financeiros como cartões, consórcio, crédito e seguros, todos para melhor atender ao associado. Na Cooperativa em questão é possível encontrar atendimento para pessoa física, jurídica e agronegócio.

Para este estudo, foi desenvolvida análise sobre uma Cooperativa de crédito, participante do sistema cooperativo destacado, que atua na região do Paraná. Atualmente essa instituição conta com quase 1 mil colaboradores ativos e mais de 100 mil associados, considerando pessoa física e pessoa jurídica, estes atendidos por 45 agências posicionadas na área de atuação da Cooperativa.

3.2 Diagnóstico da situação-problema

As cooperativas de crédito vem crescendo e ganhando espaço no mercado, com isso é necessário agilidade no processo de autenticação de assinatura em distintos documentos. Deste modo, elaboramos um estudo para aprimorar o canal digital dos associados e integrá-lo ao canal de comunicação corporativo, facilitando o atendimento e processos de assinatura.

Hoje em dia, as pessoas estão mais ocupadas e com pouco tempo, principalmente para deslocar-se a uma agência, buscando alternativas de contato através de canais digitais. Essa procura é bastante eminente, assim sendo, precisaríamos de alternativa para essa demanda que vem crescendo que fosse ágil, fácil e segura, sem perder a essência do relacionamento.

Além disso, muitos associados possuem dificuldades de acessar documentos eletrônicos via e-mail ou WhatsApp corporativo. Relatos como: “Qual o código de acesso?” e “Não estou conseguindo assinar” são bastante comuns, principalmente em

públicos de mais idade e com menos conhecimento de tecnologia. Deste modo, o desafio seria integrar o sistema de assinatura eletrônica pelo aplicativo da instituição, incluindo o acesso para realizar a autenticação no próprio aplicativo.

Ambos relatos acima são dificuldades que buscaremos desenvolver nesse projeto junto a cooperativas para maior facilidade e segurança, tendo em vista que o mercado está cada vez mais arrojado, devemos buscar nos crescer com novas ideias, porém sem deixar o jeito cooperativo de ser e proporcionando relacionamento ao associado.

4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1 Desenvolvimento da proposta

Através da rotina e proximidade com as pessoas associadas da Cooperativa, além da experiência vivida nesta condição, foi mapeada a frustração destes com a demora na contratação ou negociação de produtos e serviços em geral, além da necessidade, algumas vezes, de finalizar o processo de forma presencial em alguma das unidades. Por outro lado, existe o colaborador da Instituição com alta demanda operacional e severo volume de documentação física, condições estas que obstam o foco desses funcionários no desenvolvimento de negócios e aumenta o risco com a perda de informações, além da imposição de morosidade desnecessária a certos procedimentos.

Com vistas a reduzir, ou até mesmo aniquilar esses impactos negativos e melhorar a experiência do cooperado, elaboraram-se estratégias de intervenção através dos canais digitais.

A primeira delas é a integração da ferramenta corporativa do WhatsApp ao canal digital à disposição do associado, no intuito de viabilizar a assinatura digital de documentos e propostas que são oriundos de negociação híbrida, ou seja, aquelas que necessitam da interação via aplicativo da empresa e sistema interno operacionalizado por um colaborador.

Em seguida, considerando a maturidade digital do público usuário, também se torna imperiosa a adoção de ações que levem à capacitação e conhecimento destes à usabilidade da ferramenta, as quais se darão através de contato ativo dos colaboradores para disseminação, backoffice de suporte - qual já existe (central de atendimento) -, para sanar possíveis dúvidas, criação de vídeos curtos, estilo manual com a jornada para contratação, e, para tornar massiva a comunicação e usufruir como ponto com potencial de angariar novos sócios, a divulgação em mídias sociais, site e na própria interface do aplicativo.

Em adição, há de mencionar que todo esse plano de ação, supramencionado, irá passar por uma análise do setor jurídico e demais especialidades envolvidas ou correlatas, de modo a assegurar o respeito à legislação vigente, em especial Lei Geral de Proteção de Dados, e aos normativos internos da Instituição.

Por fim é pertinente relatar que a padronização que se busca implementar coaduna, ainda, com a tendência de evolução digital, já observada com frequência no

comportamento de outros players do mercado financeiro - como é o caso das fintechs -, sem, contudo, deixar de lado a personalidade marcante na essência de negócios da Cooperativa.

4.2 Plano de implantação

Aprimorar a ferramenta de WhatsApp corporativo, onde utilizamos o software *botmaker*. Desta maneira para efetivação de propostas com a finalização de assinaturas, com as validações necessárias de segurança pela própria ferramenta. Prazo estipulado para as efetivações até o mês de Agosto de 2024 diretamente pela própria Cooperativa.

Desenvolver e aprimorar o próprio aplicativo e a internet *banking* já utilizado pela instituição, para as validações necessárias e reconhecimento do associado para formalização de contratos de créditos, na forma de unificar em uma única ferramenta a assinatura e com as validações automáticas efetivar a liberação. Sendo aprimorado pela área da TI (tecnologia da informação) diretamente da Sede Administrativa da Cooperativa de Crédito. Com prazo estipulado em até Julho de 2027.

Aprimorar as liberações de acesso em dispositivo de segurança para a troca de aparelho de celular, na agilidade nas validações de segurança e tirando o operacional das agências. Liberando também nas movimentações aos finais de semana e feriados, pois muitos associados podem efetuar a compra de um novo aparelho de celular ao final de semana e ou feriado e não sendo possível a troca do aplicativo e dispositivo de segurança, atualmente precisam aguardar até o próximo dia útil. Prazo estimado para conclusão em Julho de 2024.

4.3 Recursos

Nessa etapa será apresentado os recursos necessários para implantação e manutenção do projeto, vale ressaltar que valores podem sofrer alterações mediante ao mercado.

RECURSOS PARA IMPLANTAÇÃO – PILOTO	
DESCRIÇÃO	VALORES
Personalização do software	R\$ 1.500,00
Hardware	R\$ 1.000,00

Treinamento colaboradores de atendimento	R\$ 600,00
Consultor especialista	R\$ 300,00
TOTAL	R\$ 3.412,00

RECURSOS PARA IMPLANTAÇÃO – DEMAIS UNIDADES	
DESCRIÇÃO	VALORES
Personalização do software	R\$ 51.000,00
Hardware	R\$ 34.000,00
Treinamento colaboradores de atendimento e geral	R\$ 42.000,00
Consultor especialista	R\$ 6.000,00
TOTAL	R\$ 133.000,00

RECURSOS PARA MANUTENÇÃO	
DESCRIÇÃO	VALORES
Licença do software	R\$ 200,00/colaborador mensal
Suporte técnico	R\$ 150,00/hora
Treinamento novos colaboradores	R\$ 600,00/colaborador

Ressaltando que os custos da tabela acima seria uma estimativa para desenvolver e integrar o sistema em unidades da cooperativa para maior facilidade no atendimento e agilidade no retorno de documentos com autenticação de assinatura, podendo ser submetido a alterações conforme análise da diretoria.

4.4 Viabilidade Econômico-Financeira

A viabilidade econômica é de muita relevância, nesse caso estamos disponibilizando as etapas como investimento, receita, custo e prazo de análise para implantação conforme tabela abaixo:

VIABILIDADE ECONÔMICA DO PROJETO INTEGRADOR			
DESCRIÇÃO DO PROBLEMA: Tempo de retorno padronização e automatização do processo de assinaturas			Elaborado em: 31/10/2023
SOLUÇÃO PROPOSTA: Desenvolver e integrar o canal digital dos associados.			
PRAZO DE ANÁLISE: 180 dias			
INVESTIMENTO	RECEITAS	CUSTOS	OBSERVAÇÕES
Capital de giro para desenvolver o plano de ação; Novo sistema para WhatsApp corporativo (bootmaker); Consultor especialista em assinatura digital; Software/Hardware para implantação do sistema;	Comunicação em massa; Satisfação dos associados; Maior engajamento e integração dos aplicativos do usuário com a contratação de produtos e serviços; Aprimoramento com o associado no centro, as percepções serão captadas com base nos resultados da consultoria.	Mensagem enviada bootmaker/ assinatura (0,20/mensagem); Profissionais de suporte técnico; Treinamento de colaboradores.	Proposta em análise de aprovação pela Direx.

Analisando a tabela de viabilidade econômica, constatamos que apesar de possuírem estrutura, precisaremos implantar um novo sistema para integrar o canal digital. Deste modo, o investimento inicial será através do capital de giro da instituição, proporcionando implantação de novo sistema, hardware e consultor especialista.

As receitas estarão previstas conforme comunicação em massa, a ampla utilização do novo sistema, a satisfação do associado, resultando na maior proximidade e relacionamento para contratação de demais serviços. Os custos da cooperativa está baseada no envio da mensagens via canal digital, o suporte técnico e no treinamento de colaboradores para maior conhecimento do programa.

O projeto possui prazo de 180 dias para análise da diretoria executiva e presidência da cooperativa.

4.5 Resultados esperados

Primeiramente espera-se atender a demanda dos associados, aumentando a acessibilidade e comunicação, com a disponibilização do Internet Banking via o WhatsApp corporativo se permitirá aos associados que realizem transações financeiras de maneira fácil e rápida a partir de um canal de comunicação que é amplamente utilizado.

Espera-se a melhor experiência e satisfação do associado, com a transformação das transações mais intuitivas, simplificadas e acessíveis, ampliando assim o alcance e atingindo associados que podem preferir ou depender exclusivamente de dispositivos móveis. Isso pode resultar em um aumento na participação e envolvimento dos associados.

Internamente, aos colaboradores da cooperativa levará uma melhoria na eficiência operacional, podendo incluir a automação de processos e a redução da carga de trabalho em transações rotineiras.

Ainda, espera-se do estudo que influencie o desenvolvimento de medidas de segurança robustas para garantir a proteção das transações financeiras. O uso de protocolos de segurança avançados pode fortalecer a confiança dos associados no sistema.

4.6 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

Analisando potenciais do projeto que podem comprometer o resultado do projeto. Dentre os riscos apresentados, podemos listar: de maneira integrada todas as ações e soluções apresentadas, foram levantados alguns riscos:

Resistência tecnológica: Alguns associados da carteira da cooperativa possuem restrição com tecnologia, preferindo formalizar contratos dentro dos trâmites manuais, apesar de toda transformação tecnológica pós pandemia. 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).

Comunicação efetiva das mudanças: Comunicação clara e objetiva das alterações e nos processos de educação digital aos associados. 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).

Resistência dos colaboradores: a cooperativa pode obter uma resistência dos colaboradores devido ao formato de trabalho já realizado a muitos anos no mesmo formato, desenvolvimento das pessoas e da cultura organizacional, visando à implementação de uma mentalidade digital.

5. CONCLUSÃO

O estudo teve por objetivo estudar a implantação de ferramentas digitais, a fim de buscar resultados estratégicos e relevante para aumentar a eficiência operacional, econômica e financeira de uma cooperativa de crédito. Nesse ambiente, mereceu destaque explorar a percepção da transformação digital, alinhada com o melhor atendimento aos associados com maior agilidade e assertividade.

Trata-se do estudo de caso que buscou apresentar o plano de aprimorar a ferramenta do WhatsApp corporativo, melhorar o aplicativo e internet banking para devidas validações e reconhecimento para formalização de contratos. Para desenvolvimento e melhorias, são necessários recursos para investimento onde pudemos destacar os custos para implantação na unidade piloto, como também em outras unidades e a manutenção.

A viabilidade econômica destacamos os recursos de investimento, receitas, custos e prazo para análise da proposta, porém os resultados esperados seria atender as demandas dos associados, aumentando a acessibilidade, melhor satisfação, transformando processos mais intuitivos e simplificados, trazendo um aumento dos associados na utilização dos meios digitais. Destacamos alguns riscos esperados como a resistência tecnologia por parte de alguns cooperados e colaboradores, comunicação clara e objetiva sobre das mudanças de processos, causando possível desconforto em alguns cooperados.

Conclui-se que o estudo, demonstrou a importância da transformação digital, com a implantação e aperfeiçoamento de ferramentas visando maior agilidade, comodidade, segurança e resultados. As mudanças são necessárias, o mundo está evoluindo, como também o mercado financeiro. As cooperativas de crédito vem crescendo e ganhando espaço, sempre buscando passar o diferencial do relacionamento. Porém, com toda essa expansão, é necessário novas tecnologias a fim de proporcionar inovação e concorrer com o mercado.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FEBRABAN – FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. Pesquisa Febraban de tecnologia bancária 2020. São Paulo: Deloitte Brasil, 2020.

GABRIEL, Martha. Marketing na Era Digital. São Paulo: Novatec, 2010.

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

KHAN, Shahyan. Leadership in the Digital Age - a study on the effects of digitalization on top management leadership. Stockholm University, Faculty of Social Sciences, Stockholm Business School, Management & Organisation. Independent thesis Advanced level (degree of Master). 2016.

ROCCATO, Pedro Luiz. A Bíblia de Canais de Vendas e Distribuição. São Paulo: M.Books, 2008.

ROGERS, D. L. The Digital Transformation Playbook: Rethink your Business for the Digital Age. New York: Columbia University Press, 2016.

ROGERS, David. Transformação Digital – Repensando o seu negócio para a era digital. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. São Paulo: Autêntica Business, 2017.

ROSA, F. Canais de atendimento eletrônico e satisfação, retenção e rentabilidade de clientes em bancos. 2001, (Tese Doutorado em administração) Universidade de São Paulo, São Paulo.

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.

VERHOEF, Peter C., et al. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. Journal of Business Research, 2019.

VIAL, Gregory. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems, 2019.