

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA

SAMUEL DE CASTRO PAIVA

**PRÁTICAS DE INOVAÇÃO NO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO: UMA
ANÁLISE DE ESTRATÉGIAS DE MODERNIZAÇÃO E COMPETITIVIDADE**

VIÇOSA – MINAS GERAIS

2024

SAMUEL DE CASTRO PAIVA

**PRÁTICAS DE INOVAÇÃO NO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO: UMA
ANÁLISE DE ESTRATÉGIAS DE MODERNIZAÇÃO E COMPETITIVIDADE**

Relatório final, apresentado ao curso de Cooperativismo da Universidade Federal de Viçosa como requisito para obtenção do título de bacharel em Cooperativismo. Sob a orientação do professor/doutor Brício dos Santos Reis.

VIÇOSA – MINAS GERAIS

2024

RESUMO

Este estudo aborda as estratégias de inovação adotadas por cooperativas de crédito no Brasil, que têm se consolidado como alternativas ao sistema bancário convencional, oferecendo serviços financeiros acessíveis e promovendo o desenvolvimento econômico regional. Diante da expansão das fintechs e da evolução tecnológica, as cooperativas enfrentam desafios para adaptar-se ao cenário digital sem perder seus valores cooperativistas de proximidade e inclusão. O objetivo geral deste trabalho é avaliar as principais práticas de inovação, descritas em artigos científicos e demais publicações especializadas, que são trabalhadas no ramo do cooperativismo de crédito, explorando como essas estratégias impactam o relacionamento com os associados e a competitividade no setor financeiro. A metodologia adotada foi uma pesquisa bibliográfica, baseada no método PRISMA, analisando artigos e relatórios institucionais recentes sobre inovação em cooperativas. Os resultados indicam que, para enfrentar a competição e a digitalização, as cooperativas têm investido em tecnologias como inteligência artificial e biometria, capacitação de equipes e parcerias com fintechs. Tais estratégias são conduzidas com cuidado para preservar a essência cooperativa, garantindo a confiança, melhorando os serviços e o atendimento personalizado aos cooperados. Conclui-se que, a integração de inovação com os valores do cooperativismo, possibilita que essas instituições mantenham sua relevância, fortaleçam seus resultados financeiros e contribuam para a inclusão financeira no Brasil.

Palavras-chave: Inovação, Cooperativismo de Crédito, Fintechs, Competitividade.

ABSTRACT

This study looks at the innovation strategies adopted by credit unions in Brazil, which have consolidated themselves as alternatives to the conventional banking system, offering accessible financial services and promoting regional economic development. Faced with the expansion of fintechs and technological evolution, cooperatives face challenges in adapting to the digital landscape without losing their cooperative values of proximity and inclusion. The general objective of this work is to evaluate the main innovation practices, described in scientific articles and other specialized publications, that are worked on in the credit cooperative sector, exploring how these strategies impact the relationship with members and competitiveness in the financial sector. The methodology adopted was a bibliographical survey, based on the PRISMA method, analyzing recent articles and institutional reports on innovation in cooperatives. The results indicate that, in order to face competition and digitalization, cooperatives have invested in technologies such as artificial intelligence and biometrics, team training and partnerships with fintechs. These strategies are conducted carefully to preserve the cooperative essence, guaranteeing trust, improving services and personalized attention to cooperative members. The conclusion is that integrating innovation with the values of cooperativism enables these institutions to maintain their relevance, strengthen their financial results and contribute to financial inclusion in Brazil.

Keywords: Innovation, Credit Cooperatives, Fintechs, Competitiveness.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	6
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1. INOVAÇÃO.....	10
2.2. COOPERATIVISMO DE CRÉDITO.....	12
2.3. ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO.....	14
3. METODOLOGIA.....	16
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	21
4.1- ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO.....	22
4.2. RELACIONAMENTO ENTRE COOPERATIVAS E ASSOCIADOS.....	26
4.3. EFEITOS DA INOVAÇÃO SOBRE OS NEGÓCIOS DAS COOPERATIVAS.....	29
REFERÊNCIAS.....	32

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho consiste em uma pesquisa bibliográfica que explora o cooperativismo de crédito, abordando suas características, evolução juntamente a práticas de inovação e desafios no contexto brasileiro. O ramo do cooperativismo de crédito abrange um modelo de organização que é baseado na ajuda mútua, na cooperação entre associados, que são clientes e sócios da instituição e no fato de serem organizações de natureza jurídica diferente das demais, onde elas não têm finalidade de lucro. Nos últimos anos, esse setor vem evoluindo como uma alternativa ao sistema bancário convencional, fornecendo serviços financeiros com preços mais acessíveis e priorizando o desenvolvimento econômico regional.

Segundo dados do Banco Central do Brasil (2024), as cooperativas de crédito consolidaram sua expansão em 2023, crescendo a carteira de crédito, ativos totais e depósitos, acima da média do Sistema Financeiro Nacional (SFN), fortalecendo o suporte às necessidades financeiras dos cooperados. Desse modo, pode-se dizer que esse ramo do cooperativismo se tornou mais relevante nos últimos anos, podendo ser também uma opção mais atrativa para diferentes públicos em meio a população brasileira.

De acordo com o Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo, elaborado pelo Banco Central do Brasil, o país tem presenciado um aumento considerável dessas organizações ao longo de seu território:

O segmento de cooperativas de crédito tem melhorado sua eficiência operacional e seu ganho de escala, assim como vem ampliando sua atuação geográfica, possibilitando um potencial crescente de utilização dos serviços prestados pelo Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC) (Banco Central do Brasil, 2023, p.13).

Do mesmo modo, de acordo com o Banco Central do Brasil (BACEN, 2023), no Brasil a quantidade de municípios onde a cooperativa de crédito é a única alternativa presencial para obtenção de produtos e serviços financeiros continua se expandindo. Atualmente, em 368 municípios brasileiros, a única instituição financeira presente são as cooperativas. Além disso, o BACEN destaca que as cooperativas balizam o mercado onde existe concorrência bancária, puxando as taxas para patamares menores.

Entre os principais sistemas de crédito cooperativo presentes no Brasil, alguns se destacam como o Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (Sicoob), o Sistema de Crédito Cooperativo (Sicredi) e a Cresol. Sistemas estes que desempenham um papel

fundamental, fomentando o desenvolvimento do cooperativismo de crédito e promovendo acesso a crédito nas diversas comunidades existentes no Brasil, até mesmo onde os grandes bancos não têm presença consolidada, ao mesmo tempo oferecem soluções financeiras inovadoras e competitivas.

Vale citar que, além do mais, o Inovacoop, plataforma desenvolvida pelo Sistema OCB (Organização das Cooperativas Brasileiras) também desempenha um papel importante no estímulo à inovação no setor cooperativista. Conforme destacado pela própria plataforma, seu objetivo é fomentar a cultura da inovação nas cooperativas, disponibilizando informações, análises, ferramentas e cursos que ajudam a levar inovação para o dia a dia dessas organizações (Inovacoop, 2024). Esse incentivo à modernização e competitividade das cooperativas, é capaz de fornecer informações estratégicas e promover a troca de conhecimento entre as instituições do setor, assim contribuindo para a implementação de tecnologias e práticas inovadoras que elevam o padrão dos serviços oferecidos.

Contudo, o conceito de inovação emerge como um dos pilares vitais da competitividade e modernização de qualquer estrutura de negócio, incluindo o cooperativismo de crédito. As cooperativas de crédito enfrentam um ambiente desafiador, caracterizado por um mercado financeiro dinâmico e repleto de inovações tecnológicas. Nesse contexto, a digitalização se apresenta como uma ferramenta estratégica, impulsionando maior eficiência operacional e aprimorando a experiência do cliente. Como mencionado por Flores (2024), a digitalização surge como uma aliada essencial, proporcionando maior eficiência operacional, melhor experiência do cliente e novos produtos e serviços financeiros adaptados às necessidades do mercado atual.

Segundo a Inove Solutions (2024), a medida em que as tecnologias e mudanças nas expectativas evoluem, as cooperativas de crédito enfrentam pressão relacionada a se adaptar ou ficar para trás, enquanto os bancos, que possuem maior quantidade de recursos, muitas vezes conseguem oferecer experiências mais convenientes, e conseqüentemente, representando uma ameaça às cooperativas de crédito.

Assim, a inovação surge para o âmbito do cooperativismo de crédito como uma ferramenta estratégica, não apenas visando o aprimoramento de produtos e serviços oferecidos, mas buscando impulsionar uma cultura organizacional mais eficaz e alinhada com as necessidades vigentes no século atual, uma vez que a mesma não se restringe somente a tecnologias, práticas de inovação existem como alternativas simples que se encaixam aos modelos de negócios, como a promoção a sustentabilidade e a participação dos cooperados. De acordo com Schüler *et al* (2023, p.3633), “estudos demonstram que empresas que

consideram a inovação um fator importante em sua estratégia, possuem maiores faturamentos, têm maior crescimento e pagam maiores salários”.

Do ponto de vista de Filho (2024), as cooperativas de crédito seguiram e seguirão fortes na concessão de crédito, na expansão territorial e no aumento da base de cooperados. Alinhado à crescente competição do mercado financeiro, em que as cooperativas de crédito são forçadas a serem inovadoras para manterem a capacidade de atrair clientes, tem-se a competição das fintechs. Segundo o presidente da Associação Brasileira de Fintechs (ABFintechs), “com o surgimento de marketplaces e fintechs de crédito, a oferta de crédito se tornou mais acessível, customizável e alinhada com as necessidades momentâneas dos clientes, sem que houvesse o aumento de custo, taxas e tarifas” (ABFintechs, 2023).

Como reforçado por Queiroz (2024), enquanto se navega por esta onda de transformação digital, é essencial que as cooperativas de crédito se mantenham firmes em relação a seus princípios cooperativos, ao mesmo tempo que adota tecnologias e outras inovações que definirão o futuro do setor financeiro. Assim, a capacidade de inovar torna-se um requisito fundamental para que as cooperativas de crédito consigam sustentar seu crescimento e evolução, oferecendo vantagens competitivas reais a seus associados.

1.1. PROBLEMA DE PESQUISA E SUA IMPORTÂNCIA

O problema de pesquisa estabelecido para este estudo, é buscar compreender a seguinte questão: Quais as principais práticas de inovação adotadas pelas cooperativas de crédito de acordo com os trabalhos analisados?

Conforme o passar dos anos, as cooperativas de crédito foram crescendo e se tornaram uma alternativa mais sustentável e competitiva em relação a outras instituições presentes no mercado financeiro do Brasil. Assim sendo, a relação do presente estudo sobre as práticas de inovação do cooperativismo de crédito está diretamente ligada a forma como essas instituições precisam se posicionar frente a um mercado em constante mudança, uma vez que, não somente afeta a eficiência e a qualidade dos serviços, como também determina a sobrevivência das cooperativas de crédito.

Além do mais, este estudo é uma maneira de contribuir para o entendimento sobre como organizações cooperativas podem adotar metodologias de inovação, abordagens estruturadas que permitem implementar soluções criativas e melhorias alinhadas aos seus valores, ao mesmo tempo que preservam seus princípios, mantendo seu caráter mais humanizado de atendimento e sua proximidade física com o quadro social.

Ainda segundo dados do Banco Central do Brasil no relatório - Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo:

A quantidade de municípios atendidos por pelo menos uma unidade de atendimento (UA) física de cooperativa aumentou em todas as regiões. Em dezembro de 2023, o cooperativismo de crédito estava presente, com pelo menos uma sede ou PAC, em 3.177 municípios no país (57%), um acréscimo de 97 municípios atendidos em relação ao ano anterior. [...] Essa expansão reflete o papel crescente das cooperativas de crédito como instrumento de inclusão financeira em áreas geograficamente menos atendidas. (Banco Central do Brasil, 2023, p.12).

Contudo, com o crescimento das cooperativas de crédito e sua relação com a inclusão financeira de comunidades menos favorecidas, a inovação assume um papel essencial. Ela não apenas melhora a competitividade dessas instituições frente a organizações financeiras cada vez mais digitais, mas também preserva a proximidade humana com seus colaboradores e cooperados. Assim, examinar as estratégias e métodos de inovação adotados pelas cooperativas de crédito é fundamental para compreender como elas podem manter a excelência no atendimento e se adaptar às demandas da modernidade, contribuindo diretamente para o desenvolvimento econômico e social das comunidades que atendem.

Nesse sentido, é possível notar que essas práticas estão diretamente ligadas em como essas organizações se preocupam com a forma de cuidar das pessoas, visando o bem-estar de seus associados e a promoção de um ambiente agradável e colaborativo. Contudo, organizações cooperativas possuem em sua própria natureza a visão de fortalecimento da comunidade e foco em atendimento personalizado, o que motiva a constante evolução de suas práticas e serviços, tendo a inovação como principal estratégia.

Além disso, as práticas de inovação trabalhadas no ramo do cooperativismo de crédito, se alinham diretamente com alguns dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas (ONU), como objetivo (ODS) 9: “Construir infra estruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação” (Nações Unidas Brasil, 2024). Vale ressaltar o alinhamento também ao ODS 8, ao fomentar emprego e inclusão financeira; o ODS 10, buscando redução das desigualdades com acesso ampliado a serviços financeiros; e o ODS 11, ao promover desenvolvimento sustentável em comunidades urbanas e rurais, demonstrando como a inovação no cooperativismo de crédito gera competitividade e impacto social significativo.

Pode-se afirmar, o fato de que, dada importância do tema inovação, a construção de uma estrutura devidamente elaborada, como as cooperativas de crédito no Brasil, o fomento a inovação não apenas demonstra poderio frente a outras instituições do setor e ao mercado,

mas colabora com a sustentabilidade e a entrega de bons serviços para a população em geral, agregando valor aos serviços prestados. Para tanto, esse trabalho se propõe a pesquisar as principais publicações sobre o tema, visando identificar e avaliar, através de outras literaturas, as principais práticas de inovação aplicadas no cooperativismo de crédito, buscando compreender como elas são descritas e seus impactos em termos de competitividade e inclusão financeira.

1.2. OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

Esta pesquisa possui como objetivo geral: avaliar as principais práticas de inovação, descritas em artigos científicos e demais publicações especializadas, que são trabalhadas no ramo do cooperativismo de crédito.

Estabelecendo como objetivos específicos:

- Elencar as principais estratégias de inovação das cooperativas de crédito descritas na literatura;
- Verificar, na visão dos diversos autores, como essas estratégias têm impactado o relacionamento entre cooperativas e associados;
- Descrever os efeitos dessas estratégias sobre os negócios das cooperativas a partir das publicações selecionadas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico, serão explorados os conceitos de inovação em suas diversas vertentes, conforme abordados por diferentes autores, além de contextualizar o cooperativismo de crédito no Brasil e sua conexão com práticas inovadoras. A análise incluirá as principais abordagens sobre inovação e como elas se aplicam ao contexto cooperativo, destacando a importância da inovação para a competitividade e sustentabilidade das cooperativas de crédito.

2.1. INOVAÇÃO

A ideia de inovação, inicialmente associada ao desenvolvimento de ferramentas e técnicas, ganha novos contornos no período da Revolução Industrial, quando passa a ser uma

força central para o crescimento econômico e a competitividade. Schumpeter (1934) contribui de forma marcante ao posicionar a inovação como o motor do desenvolvimento econômico, ao definir o processo de "destruição criativa", pelo qual novas tecnologias e métodos substituem antigos, transformando estruturas econômicas e sociais. Essa perspectiva reflete a noção de que a inovação não é meramente incremental, mas também um agente de ruptura e transformação.

No entanto, a inovação contemporânea desdobra-se em diferentes tipos e abordagens que abrangem não apenas o campo econômico, mas também dimensões culturais e sociais. Segundo o Manual de Oslo (2018), as principais tipologias de inovação incluem a inovação de produto, de processo, organizacional e de marketing. Cada uma dessas formas representa um aspecto distinto pelo qual as empresas podem se renovar e buscar vantagem competitiva. Essa visão é complementada por Carayannis et al. (2021), que identificam outras modalidades, como a inovação de práticas e regulatória, permitindo que as organizações inovem também em suas estruturas normativas e de governança. Essa ampliação conceitual demonstra que a inovação é flexível e capaz de se adaptar a múltiplos contextos, sugerindo um entendimento mais abrangente das possibilidades de transformação.

Em uma análise comparativa, Han e Gao (2019) trazem à tona uma nova dimensão estratégica para a inovação, dividindo-a em inovação estratégica, de gestão e tecnológica. Nesse modelo, a inovação estratégica se configura como um meio de modificar o posicionamento da empresa no mercado, criando novos nichos e ampliando sua atuação. A inovação de gestão, por outro lado, concentra-se na otimização dos processos internos, gerando mais eficiência e sinergia entre setores. Por fim, a inovação tecnológica aparece como uma resposta direta às exigências de um mercado em rápida transformação. Rakic (2020) amplia ainda mais essa análise ao destacar a inovação disruptiva, que quebra paradigmas e impõe novos padrões de consumo, e a inovação arquetônica, que altera a estrutura de um produto ou sistema, reorganizando-o para criar um valor inédito.

A análise de copalavras, conforme apresentada por Zupic e Cater (2015), contribui para a compreensão das palavras centrais no conceito de inovação, como “processo”, “novo” e “produto”. Esse tipo de análise ajuda a revelar a complexidade do conceito e sugere que a inovação é entendida não apenas como a criação de algo novo, mas como um processo contínuo e multifacetado.

Em um contexto de crescente preocupação com sustentabilidade, Bittencourt e Figueiró (2019) destacam o conceito de ecossistemas de inovação, no qual diferentes organizações cooperam para criar práticas inovadoras que contribuam para o desenvolvimento

sustentável. Essa abordagem se alinha ao conceito de inovação frugal, defendido por Bayardo, Zepeda e Delgado (2018), que se concentra na criação de soluções acessíveis para populações de baixa renda. A inovação frugal é um exemplo poderoso de como o processo de inovação pode ser direcionado para atender a necessidades sociais específicas, permitindo que o avanço tecnológico chegue a comunidades tradicionalmente excluídas dos circuitos de consumo e produção industrial.

Observando a evolução do conceito de inovação ao longo das décadas, é notável que sua aplicação vai além do mercado. Durand e Perez (2019) propõem uma visão holística e adaptativa, onde a inovação não é apenas uma ferramenta de competitividade, mas também uma resposta às mudanças sociais e culturais. Esse entendimento mais amplo sugere que a inovação, ao mesmo tempo em que se adapta aos contextos, também os molda, criando novas possibilidades de interação entre economia, sociedade e meio ambiente. A adaptabilidade, nesse cenário, torna-se uma competência fundamental, permitindo que as organizações se ajustem às rápidas transformações do mundo contemporâneo e reforcem sua relevância.

Dessa forma, a inovação assume um papel central como motor de transformação, indo além das fronteiras econômicas para integrar preocupações sociais, culturais e até mesmo ambientais. Contudo, ao longo do tempo, é possível perceber que seu conceito se expande continuamente, adaptando-se às demandas de um mundo em constante evolução. Uma trajetória como esta, deixa claro que inovar não é apenas criar algo novo, mas também reinventar formas de pensar e agir que promovam impacto positivo e sustentável, configurando a inovação como um elemento indispensável para o progresso integrado de uma organização e da sociedade em si.

2.2. COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

O movimento cooperativista surgiu no século XVIII, na Inglaterra, como resposta à Revolução Industrial, trazendo benefícios econômicos mútuos por meio da colaboração entre pessoas com interesses comuns. Diante das adversidades econômicas da época, como salários baixos, longas jornadas de trabalho e dificuldades sociais, líderes e associações começaram a emergir, ganhando força ao longo dos anos e atenuando alguns dos efeitos do capitalismo (Santos, 2017). Contudo, foi no ano de 1862 onde as primeiras cooperativas de crédito surgiram, na Alemanha. Inicialmente, essas cooperativas não foram bem recebidas pela população local, mas, em 1900, as cooperativas de crédito na região já somavam 2.083 unidades e 265 mil sócios. Contudo, Meinen e Port (2014) destacam que a essência do

cooperativismo reside em seu forte viés social, nascido entre populações oprimidas, que buscavam melhores condições de vida e, através desses esforços, alcançaram benefícios para todos os envolvidos.

No Brasil, a primeira cooperativa foi fundada em 1889, e em 1902 surgiu a primeira cooperativa de crédito, criada pelo padre Theodor Amstad (Ferreira, 2014). Em 1971, a Lei nº 5.764/1971 regulamenta as cooperativas no Brasil, mas foi com a Constituição de 1988 que as cooperativas conquistaram maior autonomia (Brasil, 1971). Já algumas organizações como o Conselho Mundial das Cooperativas de Crédito (WOCCU), fundado em 1971, e a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), fundada em 1969, desempenham papel significativo no fortalecimento do cooperativismo global e no Brasil, respectivamente (Pinheiro, 2008; Abreu ;Silva, 2017).

No entanto, as cooperativas de crédito, enquanto instituições financeiras de caráter cooperativo, desempenham um papel relevante no cenário econômico, oferecendo serviços financeiros a seus membros com taxas de juros mais acessíveis e condições diferenciadas em comparação aos bancos tradicionais. Diferentemente das instituições financeiras convencionais, as cooperativas de crédito visam primordialmente atender às necessidades de seus associados, e não a maximização do lucro, atuando sob princípios de solidariedade e autogestão, em que cada associado participa como co-proprietário e usuário dos serviços (Sousa et al., 2018).

Segundo Sousa et al. (2018), as cooperativas de crédito possuem uma estrutura baseada em três categorias principais no Brasil: as cooperativas singulares, que atendem diretamente os cooperados individuais e devem ser formadas por pelo menos vinte pessoas; as cooperativas centrais, que congregam cooperativas singulares e atuam como entidades de apoio e representação; e as confederações de cooperativas centrais, que reúnem várias cooperativas centrais, ampliando a capilaridade e fortalecendo a rede cooperativista no país (Bacen, 2019). Essa estrutura, regulamentada pela Lei nº 5.764/1971 e acompanhada de perto pelo Banco Central do Brasil, possibilita que as cooperativas de crédito operem com segurança e eficiência, assegurando maior robustez ao sistema.

Para se tornar membro de uma cooperativa de crédito, é necessário realizar um investimento inicial em capital social, também denominado quota parte. O capital social é um recurso fundamental, pois permite que a cooperativa sustente suas operações de crédito e promova serviços aos associados com menor dependência de fontes externas (Sousa et al., 2018). Ademais, o capital social é remunerado de forma limitada, em até 12% ao ano, conforme a legislação em vigor, sendo que as sobras, resultados positivos obtidos ao longo do

ano, são distribuídas de maneira proporcional à utilização dos serviços, reforçando o princípio de equidade no cooperativismo (Sousa et al., 2018; Bacen, 2019).

A estrutura democrática é outro ponto central das cooperativas de crédito, onde cada associado possui direito a um voto nas decisões estratégicas, independentemente do montante de capital investido, assegurando uma gestão participativa e orientada ao bem comum (Ulharuzo, 2014). Essa organização autônoma, fundamentada em assembleias gerais, permite que os cooperados influenciam diretamente os rumos da cooperativa e fortalecem seu compromisso com a missão institucional. A importância das cooperativas de crédito vai além dos serviços financeiros, uma vez que essas entidades são instrumentos de inclusão financeira e de desenvolvimento regional, especialmente em áreas menos atendidas pelo sistema bancário tradicional (Sousa et al., 2018).

O Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito (FGCoop) oferece segurança adicional aos associados, garantindo até 250 mil reais por CPF em casos de intervenção ou liquidação extrajudicial das cooperativas. Essa proteção é semelhante à oferecida pelo Fundo Garantidor de Crédito (FGC) para os bancos, mas voltada exclusivamente às instituições cooperativas (BACEN, 2019). Em 2017, o sistema cooperativo de crédito no Brasil já contabilizava 1.006 cooperativas em operação, movimentando um montante expressivo de R\$ 92,25 bilhões em operações de crédito, com a maior participação registrada na região Sul do país (BACEN, 2019). Essa expansão reflete a crescente confiança na solidez e nos princípios que regem o cooperativismo de crédito.

Portanto, as cooperativas de crédito se consolidam como alternativas viáveis para a democratização do crédito e a promoção do desenvolvimento sustentável. Sua atuação, fundamentada na solidariedade, na autogestão e na equidade, contribui não apenas para a inclusão financeira de populações marginalizadas pelo sistema bancário tradicional, mas também para o fortalecimento de economias regionais e para a construção de um mercado financeiro mais justo e inclusivo (Meinen; Port, 2014).

2.3. ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO

A busca por estratégias de inovação é fundamental para que as cooperativas de crédito se mantenham relevantes em um mercado financeiro cada vez mais competitivo e complexo. Essas estratégias não apenas atendem às demandas tecnológicas, mas também fortalecem o cooperativismo ao oferecer experiências diferenciadas aos associados. Do ponto de vista de Rashe (2015) e Barreto (2014), a inovação é um eixo central de crescimento, sendo

estruturada para atender tanto aos objetivos econômicos quanto aos valores intrínsecos ao cooperativismo.

Dentro das cooperativas de crédito, a inovação de produto desempenha um papel de extrema importância, pois representa a criação de novas soluções financeiras que atendem diretamente às necessidades dos associados. Tecnologias como o WhatsApp Enterprise e o desenvolvimento de aplicativos de marketplace permitem que o atendimento seja mais acessível e ágil, oferecendo uma interface direta entre a cooperativa e seus associados. Essas inovações não apenas aprimoram a satisfação do usuário, mas também posicionam as cooperativas como concorrentes diretas das grandes instituições financeiras, aproximando-se do perfil digital e autônomo dos consumidores modernos. Casagrande (2017) destaca que o investimento em produtos digitais é uma estratégia essencial para atrair e fidelizar o público jovem, que valoriza conveniência e acessibilidade nas suas interações financeiras.

Para Bessant e Tidd (2015), a inovação de processos é uma dimensão fundamental da inovação organizacional, pois contribui para a eficiência e agilidade das operações internas. No contexto das cooperativas de crédito, a inovação de processos se manifesta por meio da digitalização de documentos, robotização de tarefas administrativas e implementação de novos sistemas de atendimento. Essas mudanças geram ganhos significativos em termos de velocidade e redução de custos, ao mesmo tempo em que melhoram a experiência do associado. Confedbr (2020) ressalta que essas inovações operacionais são vitais para a sustentabilidade financeira das cooperativas, possibilitando a manutenção de taxas competitivas e serviços de qualidade em um cenário de crescente pressão por eficiência.

Outro tipo de inovação relevante é a inovação de posição, que envolve o reposicionamento da cooperativa no mercado. Loturco (2019) observa que esse tipo de inovação é uma das principais vantagens competitivas das cooperativas, pois gera uma identidade forte e atrai associados que valorizam responsabilidade social e engajamento comunitário. Esse alinhamento estratégico ao valor social contribui para a diferenciação da cooperativa em um mercado saturado, oferecendo aos associados uma alternativa ética ao sistema financeiro tradicional.

Além disso, a inovação de paradigma, que implica mudanças na cultura organizacional e na estrutura de gestão, é fundamental para sustentar a transformação digital nas cooperativas de crédito. Para Casagrande (2017), a transformação cultural é um dos aspectos mais desafiadores da inovação, pois requer uma mudança de mentalidade tanto da liderança quanto dos colaboradores. A transição para uma estrutura organizacional horizontal, que promove o

protagonismo dos colaboradores, fomenta o engajamento e a colaboração, elementos essenciais para a construção de um ambiente de trabalho inovador e proativo.

A gestão da inovação em cooperativas de crédito exige um enfoque integrado, onde a tecnologia é apenas uma das ferramentas à disposição. Conforme Barreto (2014), a gestão da inovação depende da criação de uma cultura organizacional que estimule o aprendizado contínuo, a criatividade e a participação ativa dos colaboradores. Esse modelo de inovação participativa está alinhado com a abordagem de Bessant e Tidd (2015), que destacam a importância de criar canais formais para a inovação aberta, nos quais as contribuições internas são reconhecidas e aproveitadas para o aprimoramento contínuo dos serviços.

Segundo o modelo de Bessant e Tidd (2015), o Minimum Viable Product (Produto Mínimo Viável) ou MVP é uma ferramenta essencial para acelerar o ciclo de desenvolvimento, ao possibilitar que a cooperativa teste a viabilidade de um produto em um ambiente controlado antes de lançá-lo oficialmente. Essa metodologia é eficaz em reduzir riscos, além de adaptar o produto com base em feedbacks dos usuários iniciais, garantindo que o produto final atenda plenamente às expectativas dos associados.

3. METODOLOGIA

Este estudo é caracterizado como uma pesquisa bibliográfica, com o objetivo de identificar e analisar as principais práticas de inovação adotadas no setor de cooperativismo de crédito no Brasil. De acordo com Vergara (2000) apud Oliveira (2011, p. 40), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, sendo importante para o levantamento de informações sobre os aspectos ligados à temática estudada. Neste contexto, a pesquisa foi planejada para examinar as práticas de inovação em cooperativas de crédito e suas implicações para o setor, utilizando uma seleção rigorosa de artigos científicos e relatórios técnicos.

Para assegurar rigor e transparência, foi utilizado o método PRISMA (Principais Itens para Relatar Revisões Sistemáticas e Meta-análises), que, segundo Page et al. (2022, p. 1), "foi desenvolvido para ajudar revisores sistemáticos a relatar de forma transparente por que a revisão foi feita, os métodos empregados e o que os autores encontraram". A revisão bibliográfica seguiu as diretrizes do PRISMA, com o objetivo de garantir a inclusão de estudos relevantes e alinhados ao objetivo da pesquisa.

A pesquisa baseou-se em fontes secundárias, utilizando uma amostra de 11 artigos acadêmicos e 3 relatórios institucionais sobre inovação no cooperativismo de crédito. As

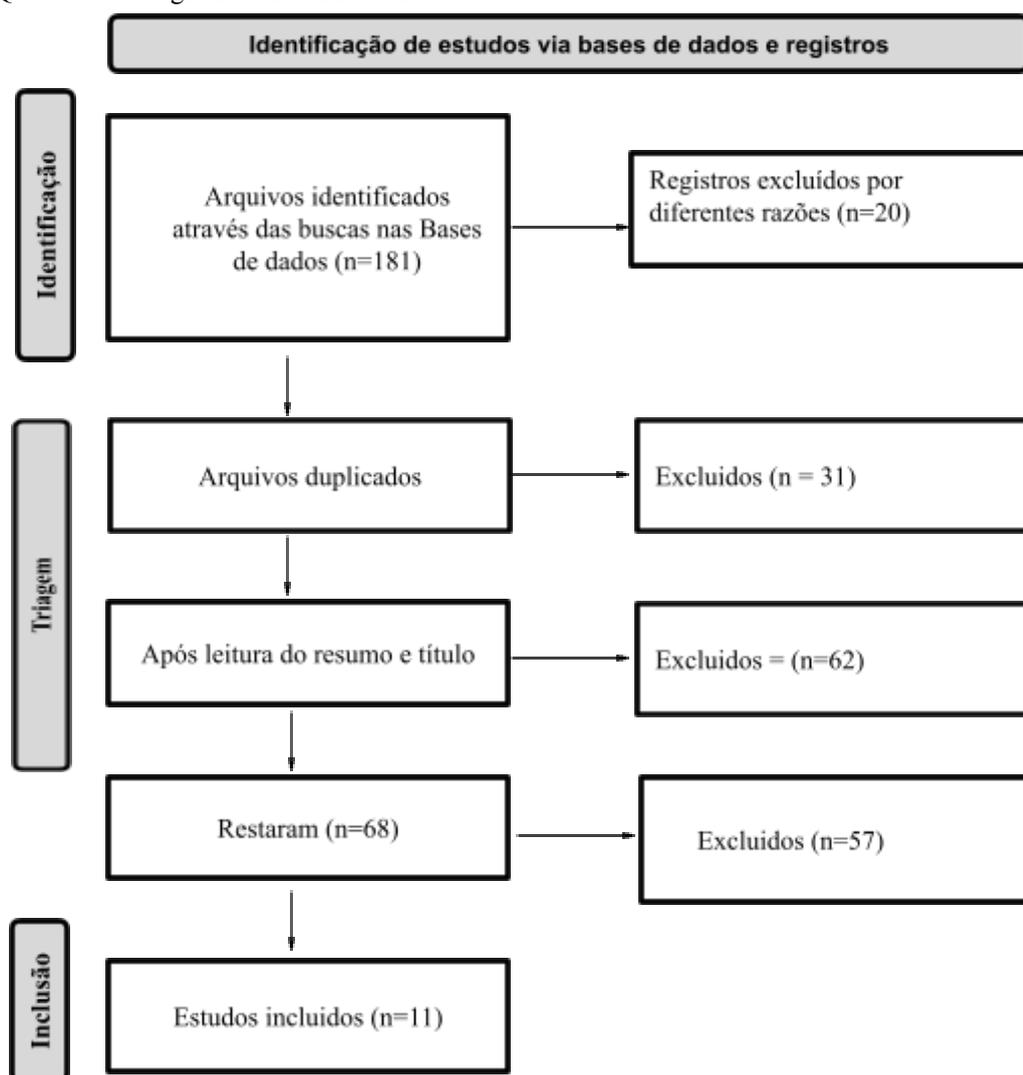
bases de dados consultadas incluíram a Oasisbr (Portal Brasileiro de Publicações e Dados Científicos em Acesso Aberto) e o Google Acadêmico. Para a busca de literatura relevante, foram usadas palavras-chave em português e inglês, como “inovação”, “práticas”, “cooperativismo” e “crédito”. A busca inicial resultou em 181 publicações potenciais, das quais 20 foram excluídas imediatamente por razões como não se adequar à área de conhecimento deste estudo, totalizando 161 para a próxima fase de triagem.

Dos 161 estudos remanescentes, foram aplicados critérios específicos para assegurar a relevância dos textos selecionados. Os critérios de inclusão foram: (a) textos com foco na relação entre inovação e cooperativismo de crédito; (b) estudos que utilizassem as palavras-chave "inovação", "tecnologia", "cooperativismo" ou "crédito" no título; (c) textos em português do Brasil; (d) publicações entre 2019 e 2024; e (e) estudos realizados no Brasil. Após aplicar os critérios de inclusão, foram excluídos 31 estudos duplicados, resultando em 130 textos para a próxima etapa.

Após a leitura dos títulos e resumos dos 130 estudos restantes, 82 foram eliminados por não atenderem aos critérios de inclusão, deixando 68 estudos para análise mais detalhada. Em uma segunda etapa de triagem, outros 57 textos foram excluídos após a leitura completa, por não se alinharem ao foco específico da pesquisa ou por serem muito amplos para o escopo deste estudo, resultando em uma seleção final de 11 estudos.

A seleção dos textos foi realizada em três etapas: leitura dos títulos, resumos e, finalmente, análise completa dos textos para verificar o alinhamento com o tema da pesquisa. Após a aplicação dos critérios, 11 publicações foram consideradas elegíveis para a análise, com os demais estudos excluídos por falta de aderência aos critérios de inclusão ou duplicidade. Todas as etapas do processo de seleção estão documentadas no fluxograma PRISMA, apresentado a seguir, garantindo a transparência do processo.

Quadro 1: Fluxograma PRISMA detalhado



Fonte: PRISMA Flow Diagram (2020).

Para a análise dos dados, utilizou-se uma abordagem qualitativa e comparativa, com foco nas práticas de inovação identificadas e relatadas nos estudos selecionados e nos relatórios institucionais. As informações coletadas foram organizadas e analisadas de forma a destacar as principais estratégias de inovação das cooperativas de crédito, como o planejamento estratégico de inovação, capacitação das equipes, e parcerias externas.

Os dados dos artigos e relatórios institucionais selecionados e utilizados neste estudo estão destacados abaixo no quadro 2, com numeração dos artigos ou relatórios, dados de sua publicação e ano de publicação, sequencialmente:

Quadro 2: Artigos e relatórios incluídos na revisão de literatura

Artigos e Relatórios	Dados de Publicação	Ano de Publicação
Artigo 1	BÜTTENBENDER, Pedro Luís et al. Cooperativismo e desenvolvimento regional: aportes teóricos, experiências e perspectivas. DRd - Desenvolvimento Regional em debate, v. 12, ed. esp. 2 (Dossiê Cooperativismo), p. 1-7, 27 maio de 2022.	2022
Artigo 2	CHANTAL, J. S.; D'ANGELO, M. J. Fatores que impactam o processo de sucessão da alta gestão em cooperativas de crédito no Brasil. Revista de Gestão e Organizações Cooperativas, [S. l.], v. 8, n. 15, p. 01–37, 2021.	2021
Artigo 3	FARIAS, Fabricio Rocha; MARTINS, Kenia Marise; COSTA, Lucas Vieira; VILELA, Nágila Giovanna Silva. Inovações tecnológicas nas cooperativas de crédito: uma investigação do atendimento mobile em uma cooperativa de crédito da cidade de Guanhães-MG. Revista Brasileira de Contabilidade e Gestão, Ibirama, v. 10, n. 18, p. 102–124, 2021.	2021
Artigo 4	GALIAZZI, Adiones; BENCKE, Fernando Fantoni; LARA, Ana Claudia. OPEN INNOVATION IN A CREDIT COOPERATIVE SYSTEM: STUDY OF CASE IN SICREDI. Brazilian Journal of Management and Innovation (Revista Brasileira de Gestão e Inovação), [S. l.], v. 9, n. 3, p. 176–199, 2022.	2022

Artigo 5	GREATTI, L.; SELA, V. M. Atuação das cooperativas de crédito no processo de inclusão financeira no Brasil. <i>Enf.: Ref. Cont.</i> , v. 40, n. 3, p. 21-37, 2021.	2021
Artigo 6	MARQUES, H. R.; DA COSTA, J. O. O cooperativismo e o desenvolvimento local: um estudo da cooperativa de crédito Sicredi União MS/TO – Comitê Ação Social. <i>Interações (Campo Grande)</i> , p. 531–541, 15 set. 2021.	2021
Artigo 7	NORA, L.; LORENTZ, R. Estratégias e tecnologias: uma análise comparativa entre cooperativa de crédito, bancos comerciais tradicionais e fintechs. <i>Disciplinarum Scientia Sociais Aplicadas, Santa Maria (RS, Brasil)</i> , v. 20, n. 1, p. 155–173, 2024.	2024
Artigo 8	OLIVEIRA, M. S. DE et al. FaMoSim: a facilitated discrete event simulation framework to support online studies. <i>Production</i> , v. 33, 2023.	2023
Artigo 9	SANTOS, M. B. et al. Cooperativas de crédito no Brasil: um estudo dos níveis de governança corporativa. 2º Fórum de cooperativismo do Singescoop, 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/383490323 . Acesso em: 10 nov. 2024.	2024
Artigo 10	SCHUCH, Z.; MILAN, G. S.; KIELING, R. I.; EBERLE, L.; FREITAS JUNIOR, J. C. da S. Transformação digital em uma cooperativa de crédito. <i>Desenvolvimento em Questão, [S. l.]</i> , v. 21, n. 59, p. e14192, 2023.	2023

Artigo 11	VIANA, C. L. et al. Participação democrática digital em cooperativas de crédito. Revista de Gestão e Organizações Cooperativas, v. 8, n. 16, p. 01-29, 21 jun. 2021.	2021
Relatório 1	INOVACOOP. Radar de financiamento: como viabilizar a inovação na sua cooperativa. 2024. Disponível em: https://inova.coop.br/arquivos/indica/637ba96d-80d2-4bc2-b2f4-1ec994ecf6cd-guia-pratico_-radar-de-financiamento.pdf . Acesso em: 10 nov. 2024.	2024
Relatório 2	INOVACOOP. Relatório Pesquisa de Inovação no Cooperativismo Brasileiro 2024. Sistema OCB, 2024. Disponível em: https://inova.coop.br . Acesso em: 10 nov. 2024.	2024
Relatório 3	INOVACOOP. Como a tecnologia está redefinindo a sociedade e transformando os negócios cooperativos. InovaCoop, 2024. Disponível em: https://inova.coop.br/arquivos/indica/b9205119-e8b0-4b96-9393-58f731d4cee9-e-book-15-como-a-tecnologia-esta-redefinindo-a-sociedade-compactado.pdf . Acesso em: 10 nov. 2024.	2024

Fonte: Elaborado pelo autor.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Ao longo deste tópico de resultados e discussão, serão abordadas principais estratégias de inovação adotadas pelas cooperativas de crédito, com ênfase na adaptação ao cenário digital e nos desafios trazidos pela presença de *fintechs* e pela constante evolução tecnológica. Os resultados serão apresentados em subtópicos para facilitar a análise das estratégias de inovação adotadas pelas cooperativas de crédito.

4.1- ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Diante da presença crescente de fintechs e da constante evolução das tecnologias, a adaptação tornou-se uma necessidade estratégica para que as cooperativas de crédito mantenham sua relevância. Como destacam Nora e Lorentz (2024), a inovação nessas instituições vai além da atualização de processos, ela preserva a essência do modelo cooperativo, sustentando os princípios de inclusão e proximidade. Contudo, essa adaptação exige que as cooperativas atendam aos padrões de segurança e conveniência digital estabelecidos pelas fintechs, sem que percam a conexão direta com seus cooperados. Esse equilíbrio é fundamental para que as cooperativas se posicionem de forma competitiva, enquanto respeitam os valores que as diferenciam das demais instituições financeiras.

A pressão por digitalização traz novos desafios e exige que as cooperativas revisem seus modelos operacionais e estratégias de atendimento. No Brasil, onde as cooperativas têm ampla presença, como destacado por Oliveira (2023) o papel dessas instituições vai além do crédito, elas são um canal importante para a inclusão financeira. No entanto, essa capilaridade por si só já não basta. Em um cenário de demanda crescente por conveniência digital, as cooperativas precisam adotar abordagens que conciliam a incorporação de tecnologias avançadas com a manutenção do relacionamento próximo e de confiança com seus associados.

A inovação é uma prioridade estratégica para a grande maioria das cooperativas de crédito no Brasil. Segundo a pesquisa realizada pelo Sistema OCB em 2024, 79,3% das cooperativas já integram a inovação em seu planejamento estratégico, o que evidencia um compromisso significativo com a modernização e o aprimoramento de suas operações (INOVACOOP, 2024).

Esse dado reflete uma compreensão clara de que, em um ambiente cada vez mais dominado pela digitalização e pelo avanço das fintechs, a inovação é essencial para que as cooperativas se mantenham competitivas, ao mesmo tempo em que preservam seus valores fundamentais de proximidade e inclusão dos cooperados. Além disso, 70% das cooperativas participam de cursos e programas de inovação, reforçando o comprometimento com a qualificação de suas equipes e a construção de um ambiente interno propício à adaptação e à adoção de novas práticas e tecnologias (INOVACOOP, 2024).

A capacitação contínua e o desenvolvimento das equipes permitem que as cooperativas acompanhem o ritmo das mudanças tecnológicas, garantindo a implementação eficaz de inovações que atendam tanto às exigências de segurança e conveniência digital

quanto aos valores cooperativistas de transparência e engajamento direto com os associados. O quadro 3, apresenta as principais estratégias de inovação adotadas pelas cooperativas de crédito e seus respectivos percentuais de adoção, destacando o papel do planejamento estratégico, a importância da capacitação e as parcerias externas como fatores essenciais para a modernização e competitividade das cooperativas, conforme dados da Pesquisa de Inovação no Cooperativismo Brasileiro:

Quadro 3: Estratégias de Inovação nas Cooperativas de Crédito e Percentual de Adoção

Estratégia de Inovação	Descrição	Percentual de Adoção
Planejamento Estratégico de Inovação	Inclusão da inovação no planejamento estratégico das cooperativas	79,3%
Capacitação em Inovação	Participação em cursos e programas de inovação	70%
Parcerias Externas	Busca de apoio externo para projetos de inovação	58%

Fonte: InovaCoop - Infográfico: Pesquisa de Inovação no Cooperativismo Brasileiro, 2024.

Outro aspecto importante revelado pela pesquisa, é que 58% das cooperativas buscam apoio externo para projetos de inovação, o que inclui parcerias com empresas de tecnologia e consultorias especializadas. Essa prática demonstra a importância da cooperação externa para acelerar o processo de modernização, sem que as cooperativas percam o controle sobre o relacionamento próximo com seus cooperados (INOVACOOP, 2024). Essas parcerias agregam conhecimento técnico e permitem o acesso a recursos que podem complementar as capacidades internas das cooperativas, oferecendo soluções que otimizam operações e aprimoram a experiência dos associados, sempre respeitando o princípio de manter a identidade cooperativa.

Nesse sentido, a transformação digital representa uma das principais estratégias para modernizar as operações das cooperativas. Tecnologias como inteligência artificial e autenticação biométrica, conforme observado por Santos et al., (2024), permitem que as cooperativas reestruturem processos, reduzindo custos operacionais e aumentando a segurança das transações. Buttenbender et al. (2019) corroboram essa perspectiva ao mostrar que a digitalização, além de aprimorar a eficiência, gera uma experiência de usuário

comparável à oferecida por fintechs, mas deve ser implementada com cautela para preservar a confiança do cooperado, que é um ativo essencial para o modelo cooperativo.

Outro ponto estratégico destacado por Nora e Lorentz (2024) é a utilização de parcerias com fintechs, que trazem uma rápida inserção de metodologias ágeis e tecnologias inovadoras ao ambiente cooperativo. Essas parcerias possibilitam o desenvolvimento acelerado de novos produtos, otimizando a resposta às demandas do mercado. Contudo, Chantal e D'Angelo (2021) alertam para a importância de que essas parcerias respeitem os valores cooperativistas, pois o avanço tecnológico deve ser estruturado de forma a complementar, e não substituir, a essência do cooperativismo.

A capacitação financeira, por sua vez, fortalece o relacionamento entre a cooperativa e o associado, fomentando uma cultura de uso responsável dos serviços financeiros. Para Greatti e Sela (2021), a educação financeira aumenta a fidelização, promovendo uma relação mais consciente entre cooperado e cooperativa. Esse investimento em capacitação não apenas contribui para a autonomia dos cooperados, mas também reforça a missão social das cooperativas de promover a inclusão e o desenvolvimento sustentável.

Os dados apresentados anteriormente, de que 79,3% das cooperativas já integram a inovação no planejamento estratégico mostra um comprometimento significativo com a cultura de inovação, enquanto a participação de 70% em cursos específicos de inovação revela um esforço para desenvolver habilidades internas (INOVACOOP, 2024; Chantal; D'Angelo, 2021). Esses números são evidências de que as cooperativas não apenas reconhecem a importância da inovação, mas investem de forma concreta na qualificação de suas equipes, aumentando sua capacidade de implementar novas práticas e tecnologias.

A inovação em produtos e serviços, fundamental para atender às demandas dos cooperados, também se destaca, com várias cooperativas desenvolvendo portfólios diversificados. Isso reafirma a visão de Nora e Lorentz (2024) sobre a necessidade de flexibilidade para oferecer produtos alinhados às necessidades dos associados, enquanto a adesão à transformação digital aponta para uma alta adoção de tecnologias que otimizam operações e melhoram a experiência do usuário. Além disso, o apoio externo, com 58% das cooperativas buscando parcerias para projetos de inovação, evidencia uma abertura ao conhecimento especializado, fortalecendo sua competitividade sem perder a identidade cooperativa.

Essa estrutura de inovação adotada pelas cooperativas de crédito reflete-se em dados que evidenciam o comprometimento dessas instituições com práticas modernas e adaptativas. Os dados apresentados no quadro 4, foram extraídos do *Relatório 2024: Pesquisa de*

Inovação no Cooperativismo Brasileiro, que detalha as principais estratégias de inovação das cooperativas de crédito no país, indicando níveis de adesão e impacto esperado. Destaca-se essas informações, apontando o alinhamento das cooperativas com as demandas do mercado atual.

Quadro 4: Pesquisa de Inovação no Cooperativismo Brasileiro

Estratégia de Inovação	Descrição	Participação das Cooperativas	Impacto Esperado
Promoção da Cultura de Inovação	Incentivo à inovação como parte do planejamento estratégico das cooperativas	79,3% das cooperativas incluem inovação no planejamento	Maior engajamento em inovação e competitividade
Participação em Cursos e Programas	Capacitação contínua em inovação, com foco em novas habilidades e desenvolvimento de projetos	70% das cooperativas participaram em cursos de inovação	Aumento na capacidade de implementação de inovações
Inovação em Produtos e Serviços	Desenvolvimento de novos produtos e serviços para atender melhor aos cooperados e diversificar	Cooperativas de crédito com foco em produtos inovadores	Aumento no número de clientes e cooperados
Transformação Digital	Uso de tecnologia digital para otimizar operações e melhorar a experiência do cliente	Alta adesão à transformação digital	Maior eficiência e agilidade nas operações
Apoio Externo em Projetos de Inovação	Parcerias com empresas externas e consultorias para aprimorar a inovação	58% das cooperativas buscavam apoio externo	Melhoria na competitividade e qualidade dos projetos
Foco em ESG e Inovação Social	Integração de práticas ESG para fortalecer a imagem e responsabilidade social da cooperativa	Crescente interesse em ESG como diferencial competitivo	Melhoria da imagem pública e sustentabilidade organizacional

Fonte: InovaCoop - Infográfico: Pesquisa de Inovação no Cooperativismo Brasileiro, 2024.

Os dados apontam o alto comprometimento das cooperativas em integrar a inovação como parte de suas estratégias operacionais e de crescimento, observando-se um movimento em direção à modernização que visa garantir competitividade e alinhamento com as demandas atuais do mercado (Nora e Lorentz, 2024). Esse planejamento estratégico focado na inovação reflete a busca das cooperativas em preservar sua relevância em um cenário dominado por fintechs e outras instituições financeiras de perfil digital. Ao incluir a inovação no planejamento, as cooperativas não apenas acompanham a transformação digital, mas reforçam a proximidade com seus cooperados, respondendo de maneira ágil e eficiente às novas exigências do setor.

Além disso, a participação de cooperativas de crédito em cursos e programas de capacitação demonstra um esforço significativo para qualificar suas equipes e aprimorar habilidades internas, preparando-as para a implementação de novas práticas e tecnologias. Esse investimento em capacitação é especialmente relevante, pois, conforme apontam Galiazzi et al., (2022), a inovação nas cooperativas exige uma abordagem equilibrada, que atenda aos padrões de segurança e conveniência digital estabelecidos pelas fintechs, sem perder a conexão direta com os associados. A formação contínua dos colaboradores permite que as cooperativas integrem metodologias ágeis e novos produtos de forma mais eficaz, fortalecendo a confiança e a satisfação dos cooperados.

Outro dado relevante é a alta adesão à transformação digital e a busca por apoio externo em projetos de inovação, evidenciando a abertura dessas instituições ao conhecimento especializado e a parcerias que possam acelerar o desenvolvimento tecnológico. Ao buscar apoio externo, as cooperativas conseguem introduzir tecnologias avançadas e práticas de inovação que as tornam mais competitivas, sem comprometer a identidade cooperativista, promovendo uma imagem pública sólida e sustentável que dialoga com os valores de inclusão e responsabilidade social.

4.2. RELACIONAMENTO ENTRE COOPERATIVAS E ASSOCIADOS

O impacto da digitalização e da inovação tecnológica nas cooperativas de crédito transcende a mera modernização dos processos internos, exercendo influência direta no relacionamento entre as cooperativas e seus associados. Segundo o relatório da InovaCoop, a implementação de estratégias de digitalização, como sistemas de pagamento digital, plataformas de *e-commerce* e aplicativos móveis, tem ampliado significativamente o acesso

dos associados aos serviços financeiros, ao passo que proporciona uma experiência de usuário mais ágil e acessível (INOVACOOP, 2024).

A importância dessa digitalização reside no fato de que, para competir com as *fintechs*, as cooperativas precisam oferecer serviços com a mesma agilidade e acessibilidade, sem abdicar da proximidade e confiança que as caracterizam. Observa-se, entre os associados, uma recepção favorável às inovações, que valorizam a praticidade e a segurança no acesso aos serviços, mantendo, contudo, a opção de contato presencial, tais dados, encontram-se sintetizados no quadro 5:

Quadro 5: Impactos da Inovação nas Cooperativas de Crédito

Aspecto	Detalhes
Cooperativas que adotaram inovação	Integralização da inovação em planos estratégicos
Cooperativas que buscavam apoio externo	Busca por apoio especializado para desenvolver projetos de inovação
Principais estratégias de digitalização	Pagamentos digitais, plataformas de e-commerce, aplicativos móveis
Vantagens da inovação	Melhoria na experiência do usuário, aumento da competitividade, engajamento dos cooperados
Desafios e cuidados na implementação	Manutenção dos valores cooperativistas, necessidade de transparência

Fonte: InovaCoop (2024).

Além disso, as inovações tecnológicas têm promovido um impacto positivo e perceptível na relação com os associados, reforçando a imagem das cooperativas como instituições modernas, confiáveis e comprometidas com o bem-estar de seus membros. A pesquisa realizada pelo Sistema OCB em 2024 evidencia que tais inovações não apenas aperfeiçoam a experiência dos usuários, mas também impulsionam a competitividade e o faturamento das cooperativas, fortalecendo a confiança dos cooperados na estabilidade e no comprometimento da instituição em ofertar um serviço de qualidade (INOVACOOP, 2024).

O vínculo próximo entre cooperativas de crédito e seus associados é um diferencial fundamental que distingue o cooperativismo de outras entidades financeiras. A orientação cooperativista, sustentada por valores como autogestão, democracia e responsabilidade

compartilhada, fomenta um elo de confiança e pertencimento entre cooperados, crucial para a sustentabilidade e competitividade dessas instituições (Marques; Da Costa, 2021).

Nesse cenário, a inovação se torna uma ferramenta estratégica para fortalecer as relações entre cooperativas e associados. A transformação digital, que inclui tecnologias como inteligência artificial e autenticação biométrica, otimiza processos e acelera o atendimento, oferecendo aos associados uma experiência mais conveniente e segura (Greatti; Sela, 2021). Estudos indicam que a digitalização é bem recebida pelos cooperados, que apreciam a facilidade de acesso aos serviços, sem que isso comprometa o atendimento humano característico das cooperativas (Schuch et al., 2023).

As parcerias com fintechs representam uma via significativa na modernização das cooperativas e no aprimoramento das relações com os associados. Estas parcerias possibilitam a rápida incorporação de tecnologias inovadoras, como atendimento ágil e plataformas digitais para a gestão de contas, aumentando a eficiência operacional e ampliando o leque de serviços oferecidos (Santos et al., 2024). No entanto, Nora e Lorentz (2024) alertam que essas parcerias devem complementar, e não substituir, o modelo cooperativo. A aliança com fintechs intensifica a competitividade das cooperativas, mas é imprescindível que seja conduzida com prudência, preservando a essência cooperativista de proximidade e interação direta.

A inovação também se evidencia nas iniciativas de educação financeira promovidas pelas cooperativas, com o objetivo de aprofundar o conhecimento dos associados sobre o uso consciente dos serviços financeiros e fomentar a autonomia econômica. Em seu estudo, Greatti e Sela (2021) indicam que a educação financeira exerce um impacto direto na fidelização dos cooperados, ao cultivar uma cultura de planejamento e uso responsável dos recursos, reforçando a lealdade e o compromisso dos associados com a cooperativa. A inclusão de programas de capacitação em seu portfólio agrega valor ao relacionamento com os associados, evidenciando o compromisso dessas instituições com o desenvolvimento econômico e social de seus cooperados.

A digitalização dos processos operacionais promove não apenas ganhos de eficiência, mas também torna a relação com os associados mais ágil e alinhada com as expectativas modernas de conveniência e acessibilidade (Viana et al., 2021). O uso de aplicativos móveis facilita o acesso a informações e transações financeiras, permitindo que os cooperados gerenciem suas finanças remotamente. Tal inovação aproxima as cooperativas das fintechs em termos de praticidade, sem abrir mão da confiança e do caráter cooperativo que são essenciais para o engajamento dos associados (Santos et al., 2024).

A adoção de inovações tecnológicas e de estratégias de modernização fortalece a imagem das cooperativas como instituições financeiras sólidas e comprometidas com o bem-estar dos cooperados. Este movimento em direção à inovação reforça a confiança dos associados, consolidando a imagem das cooperativas como organizações robustas e inovadoras, capazes de responder às demandas de um mercado dinâmico.

Embora a inovação seja relevante para a modernização das cooperativas, é fundamental que esta ocorra em consonância com os princípios cooperativistas. A implementação de novas tecnologias deve estar acompanhada de esforços para manter a transparência e o diálogo com os cooperados, assegurando que as mudanças sejam compreendidas e aceitas pelo corpo associativo (Viana et al., 2021). Esta abordagem colaborativa reforça a confiança e evita que os associados se sintam alienados nos processos de transformação.

Os efeitos dessas inovações no relacionamento com os associados são evidentes, uma vez que a modernização dos serviços e a ampliação das ofertas agregam valor percebido pelos cooperados, consolidando o vínculo e a lealdade com a cooperativa. As estratégias de inovação implementadas pelas cooperativas de crédito resultam, quando bem-sucedidas, em um crescimento mútuo, em que os associados percebem maior valor na relação com a instituição e, simultaneamente, contribuem para o desenvolvimento sustentável da cooperativa. Esse modelo de inovação colaborativa é indispensável para que as cooperativas mantenham sua competitividade sem sacrificar o diferencial de proximidade com os cooperados.

4.3. EFEITOS DA INOVAÇÃO SOBRE OS NEGÓCIOS DAS COOPERATIVAS

O impacto da digitalização aliada às práticas de inovação existentes, exerce um papel que determina o desempenho e evolução das cooperativas de crédito. Essa transformação não apenas moderniza os processos internos, mas também impacta diretamente os resultados econômicos, promovendo maior eficiência operacional, expansão da base de cooperados e fortalecimento da sustentabilidade financeira. Segundo o relatório da InovaCoop, a implementação de estratégias de digitalização, como sistemas de pagamento digital, aplicativos móveis e parcerias com fintechs tem contribuído diretamente para o aumento dos resultados, redução de custos e melhoria dos serviços prestados, consolidando a posição das cooperativas de crédito no mercado financeiro (INOVACOOP, 2024).

As cooperativas de crédito que adotam inovações relatam resultados que podem ser ditos como expressivos por essas instituições. Dados de uma pesquisa realizada pelo Sistema OCB em 2024 mostra que, 46% das cooperativas que implementaram inovações identificaram ganhos significativos em agilidade operacional, enquanto 25% observaram um aumento no faturamento, 8% realça um aumento na distribuição de sobras e 21% destacaram o crescimento no número de associados e clientes. Esse aumento de associados se justifica pela geração de maior volume de negócios e fortalecimento dos retornos obtidos pela cooperativa, indicando que a inovação e tecnologia atuam como um catalisador tanto para a modernização quanto para o crescimento financeiro sustentável (INOVACOOOP, 2024).

Além do mais, de acordo com o Relatório de Pesquisa de Inovação no Cooperativismo Brasileiro (2024), disponibilizado pelo Sistema OCB, mostra que de 1001 cooperativas respondentes dessa pesquisa, 87% indicam que práticas de inovação é muito importante para o cooperativismo, uma vez que 80,26% das cooperativas tiveram retorno após a implementação de práticas de inovação em até 2 anos, sendo que desse total de cooperativas, a maior porcentagem, sendo 26,27% diz respeito às cooperativas do ramo crédito.

A adoção da inteligência artificial (IA) é um exemplo claro de como a inovação tecnológica impacta positivamente os negócios das cooperativas, aumentando a capacidade de atendimento e automação dos processos. Segundo a InovaCoop (2024), o uso de IA otimiza procedimentos, reduz custos operacionais e melhora a experiência do usuário, fatores que ampliam a fidelização e a satisfação dos cooperados. Essas mudanças resultam em maior eficiência e, conseqüentemente, na elevação dos resultados financeiros, aumentando a competitividade das cooperativas de crédito para níveis comparáveis aos das fintechs e outras instituições digitais de ponta. Esse impacto positivo da IA reflete-se diretamente na fidelização e na confiança para com a cooperativa, fatores indispensáveis para o crescimento e a sustentabilidade dessas organizações (Santos et al., 2024).

Outro ponto central é a relevância das parcerias estratégicas na modernização das cooperativas de crédito. As alianças com fintechs permitem às cooperativas acessar tecnologias avançadas, como plataformas de crédito digital e metodologias ágeis, otimizando operações e ampliando oportunidades de melhoria nos resultados. Chantal e D'Angelo (2021), argumentam que tais parcerias facilitam a implementação de metodologias ágeis, permitindo a rápida adaptação às exigências de mercado. No entanto, Nora e Lorentz (2024) argumentam que essas parcerias, quando bem estruturadas, possibilitam às cooperativas preservar sua essência de proximidade com os cooperados, ao mesmo tempo em que aumentam sua eficiência operacional e potencial financeiro. Esse equilíbrio garante que as cooperativas se

mantenham competitivas, sem comprometer os valores cooperativistas que as diferenciam das instituições financeiras tradicionais.

Além disso, a educação financeira é outra estratégia de inovação importante no fortalecimento dos resultados econômicos e desenvolvimento social das cooperativas. De acordo com Greatti e Sela (2021), a promoção da educação financeira fomenta o uso responsável dos serviços, fortalece a fidelidade dos associados e contribui para a sustentabilidade financeira da organização. Cooperativas que investem em programas de capacitação conseguem aumentar a adesão aos produtos oferecidos e promover o bem-estar de membros e colaboradores, além de contribuir com o crescimento de seus resultados.

A inovação também fortalece a imagem das cooperativas como instituições sólidas e modernas, aspecto essencial para atrair novos olhares e alavancar seus negócios em um mercado altamente competitivo. Schuch et al., (2023) observam que a percepção de modernidade e confiabilidade das cooperativas é um diferencial importante, que pode ser decisivo na escolha dos consumidores em favor das cooperativas de crédito em detrimento das instituições financeiras tradicionais. Essa modernização, ao ser alinhada com os princípios cooperativistas, reforça o compromisso das cooperativas com a inclusão e a democratização do crédito, elementos que se traduzem em maior participação de mercado e expansão financeira.

Contudo, a integração de estratégias inovadoras e ferramentas digitais, como processos digitalizados e demais práticas de inovação, permite às cooperativas de crédito consolidar efetivamente sua posição no mercado e garantir sua evolução. A digitalização dos processos operacionais e a adoção de IA aumentam a eficiência e reduzem o tempo de resposta a procedimentos e demandas dos cooperados, permitindo que as cooperativas conciliem inovação com os valores de proximidade e confiança, que são pilares do cooperativismo (Farias et al., 2021). Em complemento, Marques e Da Costa (2021) destacam que essas inovações não apenas melhoram a experiência do usuário, mas também consolidam a solidez financeira das cooperativas de crédito, que se tornam mais capazes de suportar adversidades e de responder prontamente a flutuações do mercado.

5. CONCLUSÃO

A análise das estratégias de inovação das cooperativas de crédito demonstra que essas instituições têm conseguido equilibrar a modernização tecnológica com a preservação dos valores cooperativistas. Com a crescente digitalização e a concorrência direta com fintechs, as

cooperativas entenderam que a adoção de tecnologias avançadas, como inteligência artificial e autenticação biométrica, é fundamental para aprimorar o atendimento e garantir a segurança nas operações. Esse movimento para o digital, no entanto, tem sido conduzido de forma cuidadosa, visando não apenas acompanhar o mercado, mas também preservar a relação próxima e de confiança com os cooperados, o que é um diferencial do modelo cooperativo.

A capacitação contínua das equipes é um ponto central para o sucesso desta transição. Ao investir no desenvolvimento de habilidades tecnológicas e gerenciais, as cooperativas garantem que suas equipes estejam aptas a implementar novas práticas sem perder a essência do atendimento personalizado. Além disso, programas de educação financeira fortalecem o relacionamento com os associados ao promover o uso consciente dos produtos e serviços financeiros, o que vai ao encontro da missão social das cooperativas de inclusão e desenvolvimento econômico.

As parcerias estratégicas com fintechs também têm se mostrado essenciais para que as cooperativas acessem novas tecnologias e metodologias de maneira ágil e competitiva. Esse apoio externo permite que as cooperativas desenvolvam novos produtos e serviços de maneira eficiente, ampliando o leque de soluções oferecidas aos cooperados. No entanto, é importante que tais parcerias sejam estruturadas de modo a complementar o modelo cooperativo, sem comprometer os valores de transparência, confiança e proximidade que os cooperados valorizam.

Em conclusão, o comprometimento das cooperativas em integrar a inovação como parte de sua estratégia, evidencia sua capacidade de se adaptar às demandas do mercado financeiro moderno sem abrir mão de seus princípios. A inovação, portanto, é mais do que uma resposta ao avanço tecnológico, é uma ferramenta para reforçar a sustentabilidade e a relevância das cooperativas de crédito, consolidando-as como alternativas viáveis e confiáveis em um cenário dominado por instituições financeiras digitais. Com uma abordagem cuidadosa e alinhada aos valores cooperativos, as cooperativas de crédito demonstram que é possível inovar e crescer de forma colaborativa e sustentável, beneficiando não apenas seus negócios, mas, principalmente, seus cooperados.

REFERÊNCIAS

ABREU, Edgar; SILVA, Lucas. Sistema Financeiro Nacional. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Forense Ltda., 2017.

BACEN. Banco Central do Brasil. Manual de crédito rural, 2019. Disponível em: <https://www3.bcb.gov.br/mcr/completo>. Acesso em: 6 nov. 2024.

- BACEN. Banco Central do Brasil. Relatório Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo, 2023. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/coopcredpanorama/relatorio_panorama_cooperativas_2023_FINAL.pdf. Acesso em: 24 nov. 2024.
- BARRETO, R. M. A inovação no cooperativismo de crédito: fortalecendo o desenvolvimento econômico e social. *Revista Brasileira de Cooperativismo e Desenvolvimento*, v. 3, n. 1, p. 45-60, 2014.
- BAYARDO, A.; ZEPEDA, M.; DELGADO, G. Innovación frugal para la inclusión social: modelos de negocio para poblaciones de bajos ingresos. *Revista Iberoamericana de Estrategia*, v. 17, n. 4, p. 85-100, 2018.
- BESSANT, J.; TIDD, J. *Innovation and entrepreneurship*. 3. ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2015.
- BITTENCOURT, B. A.; FIGUEIRÓ, P. S. Ecosistemas de inovação e sustentabilidade: um estudo de caso sobre práticas inovadoras. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 23, n. 5, p. 630-648, 2019.
- BRASIL. Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Brasília, DF, 1971.
- BÜTTENBENDER, Pedro Luís et al. Cooperativismo e desenvolvimento regional: aportes teóricos, experiências e perspectivas. *DRd - Desenvolvimento Regional em debate*, v. 12, ed. esp. 2 (Dossiê Cooperativismo), p. 1-7, 27 maio de 2022.
- CARAYANNIS, E. G.; GRIGOROUDIS, E.; STAMATI, D.; VALVI, T. Social Business Model Innovation: A Quadruple/Quintuple Helix-Based Social Innovation Ecosystem. *IEEE Transactions on Engineering Management*, v. 68, n. 1, p. 235-248, 2021.
- CASAGRANDE, G. Produtos digitais em cooperativas de crédito: estratégias para atrair o público jovem. *Revista de Inovação Financeira*, v. 8, n. 4, p. 287-298, 2017.
- CHANTAL, J. S.; D'ANGELO, M. J. Fatores que impactam o processo de sucessão da alta gestão em cooperativas de crédito no Brasil. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, [S. l.], v. 8, n. 15, p. 01-37, 2021.
- CONFEBRAS. A importância da inovação operacional para a sustentabilidade das cooperativas de crédito. *Boletim Técnico de Cooperativismo de Crédito*, 2020.
- DURAND, T.; PEREZ, R. Inovação holística: a adaptação cultural e social das empresas no século XXI. *Revista Brasileira de Inovação*, v. 18, n. 3, p. 417-435, 2019.
- FARIAS, Fabricio Rocha; MARTINS, Kenia Marise; COSTA, Lucas Vieira; VILELA, Nágila Giovanna Silva. Inovações tecnológicas nas cooperativas de crédito: uma investigação do atendimento mobile em uma cooperativa de crédito da cidade de Guanhões-MG. *Revista Brasileira de Contabilidade e Gestão*, Ibirama, v. 10, n. 18, p. 102-124, 2021.

FERREIRA, Marcelo Andrade. Sistema financeiro nacional: uma abordagem introdutória dos mecanismos das instituições financeiras. 1. ed. Curitiba: Editora Intersaberes, 2014.

FILHO, João Horácio Costa Borges. ESTRATÉGIAS ESG (ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE) E DESEMPENHO FINANCEIRO EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO. Manancial Repositório Digital da UFSM, 2024. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/32850>. Acesso em: 20 set. 2024.

FLORES, Daniel. Por que as cooperativas de crédito precisam inovar com tecnologia. Computer Weekly Brasil, 2024. Disponível em: https://www.computerweekly.com/br/opinion/Por-que-as-cooperativas-de-credito-precisam-inovar-com-tecnologia?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 02 jan. 2025.

GALIAZZI, Adiones; BENCKE, Fernando Fantoni; LARA, Ana Claudia. OPEN INNOVATION IN A CREDIT COOPERATIVE SYSTEM: STUDY OF CASE IN SICREDI. Brazilian Journal of Management and Innovation (Revista Brasileira de Gestão e Inovação), [S. l.], v. 9, n. 3, p. 176–199, 2022.

GREATTI, L.; SELA, V. M. Atuação das cooperativas de crédito no processo de inclusão financeira no Brasil. Enf.: Ref. Cont., v. 40, n. 3, p. 21-37, 2021.

HAN, J.; GAO, X. The Impact of Strategic Innovation Management on Firm Performance: A Study of Chinese Enterprises. Journal of Business Research, v. 95, p. 331-343, 2019.

INOVACOOP. Radar de financiamento: como viabilizar a inovação na sua cooperativa. 2024. Disponível em: https://inova.coop.br/arquivos/indica/637ba96d-80d2-4bc2-b2f4-1ec994ecf6cd-guia-pratico_-radar-de-financiamento.pdf. Acesso em: 10 nov. 2024.

INOVACOOP. Relatório Pesquisa de Inovação no Cooperativismo Brasileiro 2024. Sistema OCB, 2024. Disponível em: <https://inova.coop.br>. Acesso em: 10 nov. 2024.

INOVACOOP. Como a tecnologia está redefinindo a sociedade e transformando os negócios cooperativos. InovaCoop, 2024. Disponível em: <https://inova.coop.br/arquivos/indica/b9205119-e8b0-4b96-9393-58f731d4cee9-e-book-15-como-a-tecnologia-esta-redefinindo-a-sociedade-compactado.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2024.

INOVE SOLUTIONS. Inovando para o Futuro: O papel da tecnologia nas cooperativas de crédito. Inove Solutions, 2024. Disponível em: https://inovesolutions.com/artigos/tecnologias-cooperativas-de-credito/?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 10 nov. 2024.

LOTURCO, F. Reposicionamento estratégico em cooperativas de crédito: inovação e responsabilidade social. Revista de Administração e Responsabilidade Social, v. 7, n. 3, p. 421-432, 2019.

MARQUES, H. R.; DA COSTA, J. O. O cooperativismo e o desenvolvimento local: um estudo da cooperativa de crédito Sicredi União MS/TO – Comitê Ação Social. Interações (Campo Grande), p. 531–541, 15 set. 2021.

MEINEN, Ênio; PORT, Márcio. Cooperativismo financeiro: percurso histórico, perspectiva e desafios. Brasília: Editora Confabras, 2014.

NORA, L.; LORENTZ, R. Estratégias e tecnologias: uma análise comparativa entre cooperativa de crédito, bancos comerciais tradicionais e fintechs. *Disciplinarum Scientia | Sociais Aplicadas*, Santa Maria (RS, Brasil), v. 20, n. 1, p. 155–173, 2024.

OLIVEIRA, M. S. DE et al. FaMoSim: a facilitated discrete event simulation framework to support online studies. *Production*, v. 33, 2023.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. *METODOLOGIA CIENTÍFICA: um manual para realização de pesquisas em administração*. Universidade Federal de Goiás, 2011. Disponível em:
https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf. Acesso em: 14 de setembro de 2024.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. Oslo Manual 2018: guidelines for collecting, reporting and using data on innovation. 4. ed. Paris: OECD Publishing, 2018.

PINHEIRO, Marcos Antonio Henriques. *Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil*. Brasília, DF: BCB, 2008.

QUEIROZ, Luiz. *Inovação Tecnológica nas Cooperativas de Crédito*. Capital Digital, 2024. Disponível em:
<https://capitaldigital.com.br/inovacao-tecnologica-nas-cooperativas-de-credito/>. Acesso em: 01 de outubro de 2024.

RAKIC, M. Disruptive Innovation and Architectural Innovation: A Literature Review. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, v. 25, n. 1, p. 1-12, 2020.

RASHE, R. Inovação e cooperativismo de crédito: um estudo de caso da Cooperativa Alpha. *Revista de Gestão e Cooperativismo*, v. 5, n. 2, p. 123-135, 2015.

SANTOS, M. B. et al. *Cooperativas de crédito no Brasil: um estudo dos níveis de governança corporativa*. 2º Fórum de cooperativismo do Singescoop, 2019. Disponível em:
<https://www.researchgate.net/publication/383490323>. Acesso em: 10 nov. 2024.

SANTOS, Maxsuel Fernandes. *Cooperativas de crédito e sua influência na economia regional: um estudo de caso sobre a Sicoob Sertão-BA*. Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2017.

SCHÜLER, E., Noll, RP, Dewes, M. de F., Cabral, ARY, Goulart, ABAS, & Marques Júnior, S. dos S. (2023). Indústria 4.0 e cooperativas de crédito: uma análise comparativa de tecnologias. *Revista Internacional de Gestão Científica e Turismo*, 9 (6), 3620–3651.
<https://doi.org/10.55905/ijsmtv9n6-020>

SCHUCH, Z.; MILAN, G. S.; KIELING, R. I.; EBERLE, L.; FREITAS JUNIOR, J. C. da S. Transformação digital em uma cooperativa de crédito. *Desenvolvimento em Questão*, [S. l.], v. 21, n. 59, p. e14192, 2023.

SCHUMPETER, J. A. *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934.

SOUSA, Queila Hillesheim; PETRI, Sergio Murilo; ANJOS, Edenise Aparecida dos. Análise dos fatores preditivos de risco para inadimplência dos cooperados em uma cooperativa de crédito. In III congresso de Contabilidade da UFRGS. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 30-31 ago. 2018.

ULHARUZO, Daniel Nozaki. *As cooperativas de crédito como agentes de desenvolvimento local endógeno: um estudo de caso na Sicredi Pioneira RS*. Porto Alegre, 2014.

VIANA, C. L. et al. Participação democrática digital em cooperativas de crédito. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, v. 8, n. 16, p. 01-29, 21 jun. 2021.

ZUPIC, I.; ČATER, T. Bibliometric Methods for Analyzing and Mapping Organizational Literature: Review and Recommendations. *Organizational Research Methods*, v. 18, n. 3, p. 429-472, 2015.