

Revisão da literatura sobre o potencial da transformação digital para a valorização do modelo cooperativo enquanto organização participada e aberta.

Ana Rita Almeida Costa¹, Ana Isabel Rojão Lourenço Azevedo^{1,2} e Mariana Curado Malta^{1,2}

¹Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, P. Porto, Portugal

²Centro de Estudos Organizacionais e sociais do Politécnico do Porto

Resumo

A transformação digital tem vindo a ser alvo de destaque nas organizações e será abordada neste artigo, no sentido de clarificar o termo transformação digital, começando por uma análise à literatura em relação ao termo “transformação digital”, foram identificadas as motivações que levam ao início de um plano de transformação digital, a importância das estratégias de transformação digital, fatores críticos de sucesso e definição de modelo de negócio. Será também feita uma abordagem à definição dada a uma cooperativa, focando também os seus aspetos legais mediante o decreto-lei respetivo, os tipos de cooperativas e os seus graus de diferenciação. Visto que a sociedade atual está imersa na era digital é importante perceber de que forma a transformação digital pode valorizar o modelo cooperativo e, sobretudo, como pode aplicá-lo. Indubitavelmente, a transformação digital é uma aliada no presente.

Palavras-chave: Transformação digital, revolução digital, estratégias de transformação, transformação de negócios digitais e/ou otimização, cooperativas, cooperativismo, gestão.

Introdução

Na atualidade, estamos perante um período de revolução digital conducente a uma mudança fulcral das nossas vidas (Holland & Procter, 2020). A transformação digital está a ter um grande impacto em todos os aspetos da nossa vida, do nosso modo de vida e na forma como trabalhamos (Metallo et al., 2020). Devido aos efeitos da revolução digital sobre as empresas e sociedades, tanto os académicos como os profissionais estão deveras interessados em compreender melhor o mecanismo chave por detrás dos desafios da transformação digital (Metallo et al., 2020). As organizações estão a debater-se com uma revolução digital que traz oportunidades e ameaças, sendo que, esta transição faz com que surjam novos modelos de negócio (Holland & Procter, 2020). Holland e Procter (2020) defendem que a revolução digital é apenas mais uma revolução industrial impulsionada por tecnologias emergentes, tal como aconteceu no passado com a máquina a vapor.

Os objetivos de investigação do presente artigo, focaram-se em responder à questão inicialmente criada “De que forma os CEO das cooperativas têm a noção da importância da transformação digital das suas organizações?”. Desta forma procurou-se saber quais os conceitos existentes para o processo de transformação digital, de que forma era definida na lei e na literatura as cooperativas, quais as estratégias e os padrões de negócio.

Através deste artigo é possível fazer uma análise da evolução na literatura do conceito de TD, que motivações levam ao processo de TD, a importância das estratégias, os fatores críticos de sucesso, os paradigmas de negócio, a definição dada a uma cooperativa, aspetos legais das cooperativas portuguesas e por fim os resultados da pesquisa.

Termos de pesquisa, critérios e bases de dados pesquisadas

Foi realizada uma revisão bibliográfica para ser possível identificar o potencial da transformação digital para a valorização do modelo cooperativo enquanto organização participada e aberta. A revisão bibliográfica foi realizada utilizando os seguintes termos de pesquisa: “estratégias de transformação digital” ou “planos de transformação digital” ou “transformação de cooperativas”. No que toca a parte legal presente neste artigo, relativo às cooperativas, foi feita uma pesquisa em Diário da República, os termos de pesquisa utilizados foram os seguintes: cooperativas, órgãos de cooperação, estrutura. A revisão bibliográfica teve a duração temporal de Março a Maio de 2021. Os artigos relevantes foram identificados utilizando os seguintes critérios: artigos que discutam definição de transformação digital, planos e estratégias de transformação, ferramentas que suportem uma transformação digital,

O POTENCIAL DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL PARA A VALORIZAÇÃO DO MODELO COOPERATIVO

entendimento sobre revolução digital, conceitos e definições de cooperativas. Sempre que possível, a pesquisa foi baseada nos resumos, títulos, palavras-chave e índices, isto para ser possível a concentração em artigos e livros relevantes. A pesquisa foi realizada essencialmente no Google, Google académico, B-on e no Diário da República. Para esta revisão bibliográfica foram recolhidos 22 documentos, estão entre eles artigos científicos, livros, teses e decretos-lei, no entanto foram apenas selecionados 9 documentos. Para efetuar esta seleção o critério utilizado foi selecionar documentos recentes, excluindo os mais antigos. Sendo este um tema tão atual e com uma mutação relâmpago o foco foi os anos entre 2018 e 2021.

Transformação Digital

Como evoluiu este termo na literatura

Em pleno ano 2021, não se espera que as empresas preparem uma estratégia de transformação digital (TD) para o futuro, mas sim para o presente. Há muito tempo que a tecnologia tem vindo a influenciar o sucesso das organizações. Nesta era digital, é extremamente pertinente analisar um tema como a transformação digital e saber de que forma as empresas podem avançar neste sentido. Apesar da TD ser uma questão cada vez mais abordada, não tem recebido atenção suficiente no que diz respeito ao que é realmente e, conseqüentemente, à sua conceptualização (Gong & Ribiere, 2021). O termo tem vindo a ser usado por vários líderes nas mais diversas áreas para descrever atividades de estratégia e organização (Warner & Wäger, 2019, como citado em Gong & Ribiere, 2021), desencadeando diferentes disciplinas na investigação e influenciando a sua prática (Hausberg et al., 2019, como citado em Gong & Ribiere, 2021). A falta de um significado unificado da transformação digital é crítico pelas mais diversas razões, nomeadamente para os investigadores, tornando-se difícil desenvolver a teoria, um fluxo consistente de pesquisa com base no existente (Gong & Ribiere, 2021). Outro aspeto que complica o trabalho dos investigadores é a ambiguidade e complexidade na compreensão da teoria. Segundo Henriette et al. (2015, como citado em Gong & Ribiere, 2021) a imprecisão na compreensão demonstra a falta de um quadro teórico coerente que concilie todos os aspetos envolvidos. Inicialmente, o conceito TD foi usado como sinónimo de definições tradicionais de digitalização, acontecimento considerado pelos autores como um mau uso do significado, pois poderá ter sido, por exemplo, percecionado como digitalização. Para Legner et al. (2017, como citado em Gong & Ribiere, 2021) digitalização é o processo técnico de conversão de sinais analógicos em forma digital. Ou como McFee definiu (2009, como citado em Gong & Ribiere, 2021, p. 2), digitalização é o “ritmo de mudança em uma sociedade impulsionada pelo desenvolvimento tecnológico digital, envolvendo várias tecnologias em

O POTENCIAL DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL PARA A VALORIZAÇÃO DO MODELO COOPERATIVO

diferentes estágios de maturidade que irão convergir e criar novas tecnologias¹. Ou seja, a transformação digital é facilmente assimilada como digitalização. Porém, nos dias que correm o seu significado vai muito além disso (Haffke et al., 2016; Iansiti and Lakhani, 2014; Yoo et al., 2012, como citado em Gong & Ribiere, 2021). Ao longo dos últimos anos, a tecnologia tem sido muito abordada pelas organizações, contudo, estas juntamente com investigadores perceberam que a transformação digital excede apenas uma mudança tecnológica (Henriette et al., 2015, como citado em Gong & Ribiere, 2021), requerendo não só a tecnologia, mas também um alinhamento estratégico e outros fatores, como pessoas, cultura, mentalidade, desenvolvimento de talentos e liderança (Goran et al., 2017, como citado em Gong & Ribiere, 2021). Pelo que, alguns significados estão mais focados no impacto da transformação digital, como a melhoria da eficiência operacional. Alguns autores defendem que a TD pode melhorar uma tomada de decisão (Heilig et al., 2017; Roedder et al., 2016, como citado em Gong & Ribiere, 2021), criar vantagem competitiva (Korhonen e Halen, 2017; Schwertner, 2017, como citado em Gong & Ribiere, 2021) e até mesmo criar valor para o cliente (Rogers, 2016, como citado em Gong & Ribiere, 2021). Em suma, todas as definições analisadas anteriormente focam-se em 3 pontos fundamentais para todas as organizações: pessoas, tecnologia e processos (decisão, eficiência e operacionais).

Motivações para a Transformação Digital

As motivações para o processo de TD ajudam a definir e alinhar ideias para as organizações, estas podem surgir no ambiente organizacional ou de ideias de inovação dentro da própria organização (Hrustek et al., 2019 como citado em Rodrigues, 2020). É elementar identificar o produto ou serviço como ponto de partida para as atividades de inovação, isto permitirá criar valor para clientes, motivando as organizações para o desenvolvimento e melhoria de produtos ou serviços já existentes (Hrustek et al., 2019 como citado em Rodrigues, 2020).

Estratégia de Transformação Digital e a sua Importância

Atualmente é do conhecimento geral que a transformação digital tem o forte potencial de criar benefícios significativos para as organizações, ligados especialmente ao aumento de produtividade, segurança nas operações, redução de custos e diferenciações (Mundim & Siestrup, 2019). Qualquer que seja a necessidade de uma mudança, surgem sempre barreiras à mesma, neste caso, as barreiras tornam a mudança mais difícil devido à rápida velocidade de

¹ Tradução da autora

O POTENCIAL DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL PARA A VALORIZAÇÃO DO MODELO COOPERATIVO

evolução da era digital e o elevado grau de interdependência entre tecnologias mais atuais (Mundim & Siestrup, 2019). Quando uma organização decide adotar uma estratégia de TD é necessário fazer o levantamento de necessidades, ou seja, verificar os problemas que vêm de fora e que podem afetar o bom desempenho dos tópicos mencionados anteriormente. Mundim e Siestrup (2019) chamam a esta visão outsider-in, isto é, estar atentos às necessidades dos clientes e às oportunidades de conceção de valor criadas pela emergência de novas tecnologias. Na era em que nos encontramos, a relação entre o negócio e tecnologia é interativa, pois a tecnologia passou a agir não só como viabilizador do negócio, mas também como propulsor de novas oportunidades de criação de valor (Mundim & Siestrup, 2019). A TD traz às empresas mudanças drásticas, isto porque, apresenta hipóteses radicais e de redefinição do negócio e estratégias. Posto isto, é fundamental a boa estruturação da estratégia de TD para que esta esteja alinhada às outras estratégias do negócio (Matt et al, 2015 como citado em Mundim & Siestrup, 2019). As estratégias de TD assumem assim uma perspetiva diferenciadora que procuram objetivos específicos. Esta perspetiva centra-se então no negócio, na transformação do produto, processos e aspetos organizacionais e no potencial de tecnologias emergentes. O seu objetivo passa então por incluir atividades digitais na interface ou totalmente do lado do cliente, com as tecnologias digitais como parte dos produtos para o utilizador final (Mundim & Siestrup, 2019). Assim sendo, as estratégias de transformação digital vão além da origem do processo, estas incluem inferências para produtos, serviços e modelos de negócio como um todo. Segundo um estudo feito por Grupta (2018, como citado em Mundim & Siestrup, 2019) para promover iniciativas isoladas de transformação, é preciso que a empresa torne a estratégia digital parte integrante da sua estratégia global de negócio. Ao contrário de se tratar a estratégia digital como um aparte, é aconselhável incorporá-la às restantes operações da organização, de forma a ser possível alcançar todos os aspetos do negócio. Mediante este facto, torna-se importante formular uma estratégia de TD que sirva como conceito central para integrar toda a coordenação, priorização e implementação de TD dentro da empresa (Mundim & Siestrup, 2019). Após o seu estudo, Grupta (2018, como citado em Mundim & Siestrup, 2019) criou uma Framework com o objetivo de conduzir as empresas para que pudessem reinventar o seu negócio, dando assim suporte a alavancar ativos já existentes e identificar áreas que tivessem necessidade de desenvolver novas capacidades. Para tal, a empresa deve trabalhar quatro grandes elos: repensar no negócio, reavaliar a cadeia de valor, interligar-se com os clientes e reconstruir a organização.

Fatores críticos de sucesso

O POTENCIAL DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL PARA A VALORIZAÇÃO DO MODELO COOPERATIVO

Os fatores críticos de sucesso são os meios necessários para garantir o triunfo das empresas e representam as áreas de gestão ou organizacionais que devem obter atenção especial e contínua para criar um elevado desempenho (Boynton & Zmud, 1984, como citado em Rodrigues, 2020). Rodrigues (2020) identifica na literatura que, os fatores críticos mais relevantes para o sucesso da TD passam pela Cultura Organizacional, pelas Atividades de Transformação e pela Estratégia Digital.

Paradigma de Negócio e Transformação Digital

Entende-se como paradigma/modelo de negócio aquele que oferece uma visão do modo como as organizações laboram os seus negócios através do seu modo de funcionamento (Dijkman et al., 2015, como citado em Rodrigues, 2020). Desta forma, é permitido às organizações identificar e comparar outras organizações no mesmo setor. Este conceito primitivamente foi aplicado apenas em organizações com fins lucrativos, no entanto, na atualidade é usado para qualquer organização, quer seja ela de caráter público ou privado, com ou sem fins lucrativos (Kalman, 2014 como citado em Rodrigues, 2020). O modelo de negócio permite, então, explicar de que forma é viável criar valor, melhorar a performance e todas as vantagens competitivas das empresas (Zoot et al., 2011; Afuah, 2004, como citado em Rodrigues, 2020). A TD do modelo de negócio está a instigar ruturas nos negócios, independentemente da indústria ou setor, isto porque, quebrar barreiras entre pessoas, organizações e coisas. Estas barreiras ao serem quebradas permitem às organizações tornarem-se aptas a criar novos serviços e/ou produtos e a inovar de forma mais eficiente (Schwertner, 2017, como citado em Rodrigues, 2020).

Conceito de Cooperativa

As cooperativas representam um formato de negócio legal, que existe no mundo todo, nomeadamente nos domínios da produção agrícola, consumo, finanças e produção industrial (Saizarbitoria et al., 2018). Segundo a Aliança cooperativa internacional (2016), uma cooperativa é uma associação de pessoas, autónoma, que se unem voluntariamente para unificarem as suas necessidades e anelos económicos, sociais e culturais comuns, isto através de uma empresa conjunta e democrática verificada. Construídas tendo por base alcançar objetivos com força conjunta, as cooperativas permitem que os seus elementos realizem projetos que não seriam capazes de realizar sozinhos (Saizarbitoria et al., 2018). Segundo Dongre e Paranjothi (2020) as cooperativas satisfazem as necessidades sociais que não são satisfeitas pelos mercados, isto, através do envolvimento coletivo. O pensamento coletivo e o processo democrático de tomada de decisão permitem aos membros participarem voluntariamente na resolução de problemas.

O POTENCIAL DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL PARA A VALORIZAÇÃO DO MODELO COOPERATIVO

Isto traz tanto a inovação interna como externa, o que simplifica a mudança e a evolução social. As cooperativas, devido às próprias finalidades e estrutura, facilitam as inovações sociais de acordo com as necessidades de tempo. As cooperativas podem desempenhar o papel de empreendedores sociais e inovadores, gerando impactos positivos no desenvolvimento local e regional e acrescentando valor aos territórios em que operam (Dongre & Paranjothi 2020).

Aspetos Legais das Cooperativas Portuguesas

Definição

Entende-se como cooperativa “as pessoas coletivas e autónomas de livre constituição, de capital e de composição variáveis, que através da entreaajuda e cooperação dos seus membros, com obediência aos princípios cooperativos, visam, sem fins lucrativos a satisfação das necessidades e aspirações económicas, sociais ou culturais” (Lei n.º 119/2015 Código Cooperativo, Capítulo I, Artigo 2.º).

Princípios cooperativos

Todas as cooperativas, na sua constituição e atividade, regem-se por sete princípios cooperativos, estes princípios estão integrados na declaração sobre a identidade cooperativa adotada pela Aliança Cooperativa Internacional (Lei n.º 119/2015 Código Cooperativo, Capítulo I, Artigo 3.º).

Estes sete princípios passam por: adesão voluntária e livre, gestão democrática pelos membros, participação económica dos membros, autonomia e independência, educação, formação e informação, intercooperação, interesse pela comunicada.

Ramos do setor cooperativo

Como acontece noutros setores, o setor cooperativo divide-se em diferentes ramos, sendo estes: agrícola, artesanato, comercialização, consumidores, crédito, cultura, ensino, habitação e construção, pescas, produção operária, serviços e solidariedade social (Lei n.º 119/2015 Código Cooperativo, Capítulo I, Artigo 4.º).

Espécies de cooperativas

As cooperativas dividem-se em dois tipos de graus e são estes, primeiro grau e grau superior. São classificadas como primeiro grau as cooperativas que sejam constituídas por pessoas singulares ou coletivas. No que diz respeito às de grau superior, estas são todas as outras que são uniões, federações e confederações de cooperativas (Lei n.º 119/2015 Código Cooperativo, Capítulo I, Artigo 5.º).

Iniciativas cooperativas

O POTENCIAL DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL PARA A VALORIZAÇÃO DO MODELO COOPERATIVO

As cooperativas estão sujeitas ao cumprimento da lei para elas desenvolvida, no entanto, as cooperativas podem exercer quitesmente qualquer atividade económica. Às cooperativas não podem ser privados o acesso e o exercício de atividades que possam ser desenvolvidas por empresas privadas, ou por outras instituições da economia social (Lei n.º 119/2015 Código Cooperativo, Capítulo I, Artigo 7.º).

Órgãos

Para o funcionamento geral de cada cooperativa estas são constituídas por órgãos, sendo estes classificados como, assembleia geral, órgão de administração e órgãos de fiscalização. Para além dos órgãos cooperantes existem também os estatutos, estes podem consagrar outros órgãos, bem como constituir poder à assembleia geral, ou ao órgão da administração, isto serve para os mesmos conterem comissões especiais, de duração limitada (Lei n.º 119/2015 Código Cooperativo, Capítulo IV, Secção I Artigo 27.º).

Conclusão

A informação é essencial para o processo de tomada de decisão dos gestores ou agentes responsáveis por esta função nas organizações, sendo já conhecido que quanto maior e melhor para a informação disponível, maior será o sucesso do processo de tomada de decisão.

Após breve contextualização, pode-se concluir que a transformação digital tem trazido grandes oportunidades para as empresas ao criar ou modificar modelos de negócios. Essa transformação, formatada em programas com projetos direcionados pelo mercado, traz também muitos desafios. Considerando que a transformação digital de uma empresa é um processo complexo, é necessário mitigá-la para retirar o melhor da sua aplicabilidade e transpô-la para o modelo cooperativo.

Todas as organizações, sejam elas privadas, públicas, com ou sem fins lucrativos necessitam de uma estratégia digital, isto é algo inquestionável nos dias de hoje. Esta estratégia irá permitir-lhes alcançar os objetivos de negócio e como tal as cooperativas não são exceção. É fundamental que as cooperativas possuam uma visão estratégica assente em iniciativas digitais que lhes permitam atingir um desenvolvimento económico e social abrangente e direcionado para os seus cooperantes nesta era digital. No entanto, através desta revisão bibliográfica, pode-se perceber a lacuna que existe em relação ao potencial da transformação digital para a valorização dos modelos cooperativos. Foi possível verificar que existe um sem número de artigos, planos, livros e pesquisas acerca do poder da transformação digital no modelo de negócio comum. A problemática encontrada na criação deste artigo incide na falta de

O POTENCIAL DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL PARA A VALORIZAÇÃO DO MODELO COOPERATIVO

informação, estudos e artigos para organizações participadas e abertas num processo de transformação digital. A carência de estudos nesta área tornou-se na maior limitação desta revisão bibliográfica, tornando a pesquisa num processo árduo e demarcativo.

Posta a problemática, o meu estudo vai incidir sobre o impacto da transformação digital no modelo cooperativo, tendo como metodologia de investigação um processo qualitativo, onde a principal fonte de dados será através de entrevistas. Estas serão a fonte de informação no que toca à resposta do problema: “quais os impedimentos para uma transformação digital numa organização participada e aberta” e “de que forma os CEOs das cooperativas têm a noção da importância da transformação digital das suas organizações?”.

Em suma, este artigo poderá ser visto como o início de um projeto maior de transformação digital, que poderá ser repercutido para outros processos da área em causa ou de outras áreas, desenvolvidos em trabalhos futuros.

Bibliografia

- Cooperative identity, values & principles | ICA. (2021). Acedido a 14 Maio 2021, disponível em <https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>
- Gong, C., & Ribiere, V. (2021). Developing a unified definition of digital transformation. *Technovation*, 102, 102217. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102217>
- Heras-Saizarbitoria, I., Sáez, L., Allur, E., & Morandeira, J. (2018). The emergence of renewable energy cooperatives in Spain: A review. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 94, 1036–1043. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2018.06.049>
- Kozak-Holland, M., & Procter, C. (2020). *Managing Transformation Projects: Tracing Lessons from the Industrial to the Digital Revolution*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-33035-4>
- Lei n.º 119/2015 Código Cooperativo. Diário da República nº169/215, Série I de 2015-08-31. Acedido a 9 Mai. 2021. Disponível em www.dre.pt
- Metallo, C., Ferrara, M., Lazazzara, A., & Za, S. (Eds.). (2021). *Digital Transformation and Human Behavior: Innovation for People and Organisations* (Vol. 37). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-47539-0>
- Mundim, C. A., & Siestrup, J. F. G. (n.d.). *GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: PERSPECTIVAS CONCEITUAIS E ESTUDO DE CASO DE UMA GRANDE EMPRESA PETROLÍFERA*. 106.
- Rajasekhar, D., Manjula, R., & Paranjothi, T. (Eds.). (2020). *Cooperatives and Social Innovation: Experiences from the Asia Pacific Region*. Springer Singapore. <https://doi.org/10.1007/978-981-15-8880-8>
- Rodrigues, S. (2020). *A Transformação Digital nas Instituições de Ensino Superior: um caso de estudo* (Mestrado). Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.