

DO TRADICIONAL AO DIGITAL: COMO A MATURIDADE DIGITAL REDEFINE O FUTURO DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO

FROM TRADITIONAL TO DIGITAL: HOW DIGITAL MATURITY REDEFINES THE FUTURE OF CREDIT COOPERATIVES

Ana Beatriz Oliveira Martins

Bacharel em Administração pela Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul - UEMS

oliveiramartinsanabeatriz63@gmail.com

 <https://orcid.org/0009-0005-0966-465X>

Heloiza Cristina Holgado-Silva

Dra em Administração, Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul - UEMS

heloiza@uems.br

 <https://orcid.org/0000-0002-5397-6977>

DOI: <https://doi.org/10.36942/reni.v10i2.1148>

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar como a maturidade digital impacta o futuro das cooperativas de crédito, especificamente no âmbito da evolução das expectativas dos consumidores e das pressões competitivas. Trata-se de um estudo de caso em uma cooperativa de crédito regional situada em Mato Grosso do Sul, com a aplicação de questionário com oito dimensões do Índice CESAR de Transformação Digital, sendo: cultura e pessoas, consumidores, concorrência, inovação, processos, modelos de negócio, dados e tecnologias. Os resultados apontam que a cooperativa de crédito atingiu um índice de maturidade digital de 46%, indicando o estágio 2 de desenvolvimento, sinalizando que transformação digital está iniciada, porém existem desafios significativos. A dimensão Cultura e Pessoas apresentou os maiores avanços. As dimensões Inovação e Concorrência

apresentaram percentuais inferiores, evidenciando-se uma área crítica para foco no futuro, uma vez que a inovação é crucial para o crescimento e competitividade na era digital.

Palavras-chave: Transformação Digital. Maturidade Digital. Índice CESAR.

ABSTRACT

This study aims to analyze how digital maturity impacts the future of credit unions, specifically regarding the evolution of consumer expectations and competitive pressures. This is a case study conducted in a regional credit cooperative located in the state of Mato Grosso do Sul (MS), involving the application of a questionnaire comprising the eight dimensions of the CESAR Digital Transformation Index within the organization. These dimensions are: culture and people, consumers, competition, innovation, processes, business models, data, and technologies. The results indicate that the credit union achieved a digital maturity index of 46%, placing it at stage 2 of development, where digital transformation has begun but significant challenges remain. Notably, the Culture and People dimension showed the most progress. However, the Innovation and Competition dimensions lagged, highlighting a critical area for future focus, as innovation is crucial for growth and competitiveness in the digital age.

Keywords: Digital Transformation. Digital Maturity. Index CESAR

JEL Classification: M15 - IT Management

1. INTRODUÇÃO

O sistema financeiro vem enfrentando um cenário cada vez mais competitivo, impulsionado pela rápida evolução tecnológica e inovação, facilitadas pelo amplo acesso à internet e que vem se tornando uma preferência entre os consumidores. Rezende, Silva e Crocco (2021, p. 962) explicam que “os avanços da Tecnologia da Informação e Comunicação (TICs) podem contribuir para aumentar o potencial dos bancos em oferecer mais produtos e serviços, ampliando sua capacidade de serem mais funcionais”. Embora o avanço contínuo da tecnologia apresenta desafios que vem transformando pessoas e a sociedade, também oferece vários meios de soluções. Desde que utilizadas de forma correta, essas inovações podem ser fortes aliados para que as cooperativas de crédito alcancem seus objetivos.

Barroso e Laborda (2022) afirmam que os métodos tradicionais do sistema financeiro não são mais suficientes para atender às novas demandas dos clientes, as instituições tradicionais precisam rever os seus modelos de negócios para manter sua participação no mercado. Dessa forma, a aplicação de soluções digitais inovadoras para o fornecimento dos serviços no setor financeiro vem impulsionado pelo rápido surgimento das empresas *FinTech* (LAIDROO et al, 2021).

A necessidade de mudança é principalmente justificada com a presença das *fintechs*, pois ela transformou a forma de interação dentro do ecossistema financeiro, em seu novo modelo de negócio combinando tecnologia com serviços financeiros (CHRISTIAN e LARS, 2023). Nessa nova circunstância, o acesso de serviços bancários não requer mais o início de um relacionamento em uma agência física, como ocorre em uma instituição tradicional. Por isso, as *fintechs* têm como finalidade oferecer experiências diferentes, designadas pela agilidade e facilidade da contratação de diversos produtos e serviços bancários, e uma ação totalmente *online* por plataforma móveis, sem a necessidade de contato presencial (CHRISTIAN e LARS, 2023). O aumento da concorrência proporcionado pela introdução no mercado financeiro das *fintechs*, têm acelerado a inovação e aprimorado as ofertas de serviços no setor financeiro, levando a melhores experiências do cliente, economia e inclusão financeira (CHOUDHARY e THENMOZHI, 2024)

Distinto das *FinTechs*, que são focadas em serviços específicos e soluções inovadoras, os bancos digitais iniciaram-se com foco corporativos e atuação em multipontos, ofertando uma variedade de serviços similares aos bancos tradicionais, porém com a vantagem de todas as operações serem exclusivamente *online*. Os bancos digitais vêm apresentando um grande crescimento na base dos seus consumidores. Alguns agentes que contribuem para o sucesso desse modelo são a diversificação de serviços, aplicativos cada vez mais completos e o apoio de grandes investidores de tecnologia ao redor do mundo (RODRIGUES, 2020).

As cooperativas de crédito são caracterizadas por manterem uma ligação próxima com seus associados, historicamente baseada na proximidade física e em uma lógica baseada na colaboração entre as partes envolvidas (JEMIELNIAK e PRZEGALIŃSKA, 2020). No entanto, a transformação digital, com serviços que não demandam a presença física dos associados nas agências, têm impactado esse modelo de contato interpessoal tradicional (TORRES, FERNÁNDEZ e ZURDO, 2019). O setor financeiro está passando por mudanças disruptivas. Segundo Barroso e Laborda (2022), a abordagem tradicional das instituições não é mais suficiente para atender às novas necessidades dos clientes. Por isso, as instituições financeiras necessitam reavaliar o modelo de negócios com estratégias inovadoras para manter e ampliar a participação no mercado (LAIDROO *et al.*, 2021).

Em vista disso, as cooperativas de crédito estão inseridas em um ambiente competitivo, que exige esforços de adaptações e traz mudanças tecnológicas. O avanço contínuo da tecnologia traz desafios significativos, onde a crescente demanda por desburocratização nos processos é preferência da nova geração (NOGUEIRA NETO e ARAUJO, 2020), cada vez mais exigente, em busca de soluções rápidas e eficazes das instituições financeiras. O novo cenário do setor financeiro exige mais do que novas aplicações tecnológicas, é importante reavaliar a forma de relacionar com os clientes externos e o efeito desta mudança interna na prática da organização. Neste contexto, é essencial entender o nível de maturidade digital das organizações.

A maturidade digital refere-se nitidamente à formação para gerenciar a transformação digital, segmentadas em capacidade digitais (estratégia, especialização tecnológica, modelos de negócio, experiência do cliente) e capacidades de liderança (governança, gestão da mudança, cultura) (ROSSMANN, 2019). Tem como propósito

agregar valor ao negócio em uma mudança orientada ao melhor desempenho da organização por meio de otimização dos processos, expandindo a produtividade e construindo novos segmentos de mercados, todos sustentado por um processo contínuo de informações (GOLLHARDT et al, 2020; GÖKALP e MARTINEZ, 2021).

A aplicação adequada da tecnologia digital pode impulsionar a prosperidade da evolução dos negócios, seja por meio da experiência da empresa para o cliente, até mesmo a valorização dos produtos e serviços ofertados (FITZGERALD et al, 2014). Atualmente as organizações estão se unindo aos paradigmas nesse novo mercado digital e se adotando metodologias que auxiliam no alcance das estratégias do valor agregado (PEIXOTO et al, 2022). Isso envolve, a flexibilização dos produtos e serviços para atender as expectativas do mercado, em vantagem ao aumento da concorrência e integração globais, através de novas estrutura de suas cadeias de valor (VEREYCKEN et al, 2021). No que diz respeito à transformação digital, as empresas precisam ajustar produtos e serviços de acordo com a tendência de compra e uso ao consumo (PRAMANIK, KIRTANIA e PANI, 2019; MELECKY e PODPIERA, 2020).

Mediante o exposto e considerando que as cooperativas de crédito sofrem pressões dos clientes e da concorrência com outras instituições financeiras, este estudo busca compreender a maturidade digital de uma cooperativa. Tal compreensão é essencial para que se possa identificar de que maneira a cooperativa de crédito tem direcionado os seus esforços mediante a evolução tecnológica e novas exigências da demanda.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Cooperativismo de Crédito e os Desafios Contemporâneos

O cooperativismo de crédito representa uma alternativa socioeconômica fundamentada no princípio da igualdade de comando. Ao permitir que os associados também sejam proprietários da instituição, os resultados são compartilhados, o que incentiva continuamente a busca por conquistas significativas. Isso se reflete na distribuição parcial dos resultados, com a divisão anual dos excedentes entre os associados, de acordo com sua movimentação. Essa abordagem está alinhada com os ideais de Friedrich Raiffeisen, um dos pioneiros do cooperativismo de crédito, que

acreditava que a cooperação coletiva poderia alcançar mais do que o individualismo isolado (OCB, 2024; BACEN, 2024; FURLANETTO, WEYMER e MATOS, 2023).

A tradição da cooperativa de crédito é o atendimento personalizado presencial, mas com o avanço tecnológico é cada vez mais necessário atualizar nesse modelo de serviços, onde os associados, principalmente o público mais jovem, tende a utilizar exclusivamente a internet (CATÔNIO, HENKES e ROSSATO 2021). As instituições financeiras estão sendo pressionadas com esse cenário, pois será necessário reformular seus processos, serviços e produtos para permanecerem à frente dos concorrentes e não perderem participação no segmento (BARROSO e LABORDA, 2022).

O setor bancário e as cooperativas de crédito estão passando por um processo contínuo de evolução digital, o que exige a inclusão de todos os envolvidos nesse processo (PELYKH, 2020; SADIGH, ASGARI; e RABIEI, 2022). Ocasionalmente o comprometimento do modelo tradicional físico de intermediação financeira, devido ao surgimento de desenvolvimento de novas tecnologias e ferramentas digitais tanto nos bancos e cooperativas vem afetando esses modelos convencionais (TORRES *et al*, 2019). A forma estratégica é investir em tecnologia para manter a competitividade, possibilitando ofertas de novos serviços bancários e operações mais eficientes nas diversificadas vias de comunicação (MELECKY e PODPIERA, 2020).

É nesse ponto que se percebe a relevância da transformação digital nas instituições financeiras. A transformação digital está relacionada à preferência do relacionamento comercial da sociedade pelas tecnologias no cotidiano onde o diferencial é a agilidade. Com isso, o desafio para as cooperativas de crédito é se adequar a essa tendência, oferecendo um atendimento digitalizado e soluções mais digitais, com a coexistência do tradicional atendimento físico em agência, refletindo na necessidade urgente de adaptação a novo modelo de negócios (CATÔNIO, HENKES e ROSSATO 2021).

Com a crescente digitalização, os bancos vêm migrando sua interação com seus clientes para canais remotos. Nesse contexto, as cooperativas enfrentam dois desafios: o aumento do custo e a dificuldade de diferenciação, à medida que parte dos associados preferem soluções de autoatendimento ou autosserviço digital. Muitos associados preferem o atendimento virtual, o que coloca pressão adicional sobre esses bancos para modernizar suas operações (WYMAN, 2024). Além disso, a retenção e lealdade dos

associados nos bancos cooperativos não dependem apenas de bons produtos e serviços, mas também de relações profundas e vínculos sociais (RUDIO e MAINARDES, 2016).

Para garantir o engajamento dos seus associados e a nova gerações, as cooperativas de crédito necessitam aprimorar seu foco de atuação e investir em uma abordagem multicanal. Para isso, é preciso buscar outros diferenciais competitivos para manter-se a posição no mercado financeiro, já que é a nova demanda dos consumidores (DUARTE et al, 2016).

Os bancos tradicionais e cooperativas precisam adotar uma abordagem "fisital" que combina o *online* com o *offline*, aproximando-se dos clientes através de diversas interações que antes eram possíveis apenas de forma presencial (VITORINO, 2018). Ferramentas digitais facilitam interações e agilizam processos, refletindo diretamente no relacionamento com os associados e clientes.

Apesar das evoluções tecnológicas, a implementação de novos sistemas enfrenta desafios comuns, como falta de flexibilidade nos processos, obstáculos na adaptação diária, carência na qualidade dos dados e falta de padrões nos fluxos (BORGHI *et al.*, 2021). É essencial que esses desafios sejam abordados tanto nas agências tradicionais quanto nas cooperativas digitais.

Em suma, a transformação digital no setor financeiro é impulsionada pela demanda dos clientes por um atendimento mais tecnológico e promove a concorrência no setor financeiro ao introduzir tecnologias e soluções inovadoras (MAVLUTOVA et al, 2023).

2.2 Maturidade Digital das Instituições Financeiras

Iniciou-se no Brasil a evolução tecnológica na década de 1960, com a origem de ideias que giram em torno de produtos e serviços digitais e teve seu crescimento acelerado na década de 1990 e nos anos 2000. Nesta fase, emergiram discussões e aplicações, como uso de canais digitais no comércio (OLIVEIRA, 2019). Globalmente, entre os anos 2000 e 2015, as plataformas digitais se disseminaram e os modelos de compra passaram a se direcionar para o ambiente virtual, evidenciando o processo de transformação digital (SCHALLMO, WILLIAMS e BOARDMAN, 2017).

A preferência por novos modelos de compra pode ser entendida como uma “revolução”, e “não acontece quando a sociedade adota novas ferramentas, e sim

quando adota novos comportamentos" (LONGO, 2014, p. 15). O componente crucial é o avanço tecnológico e do mundo, que impulsionou a mudança do comportamento dos indivíduos, que passaram a fazer o uso da internet como solução às suas necessidades e desejos. Estão cada vez mais exigentes em relação a qualidade do produto e serviços, desejam que organizações se adaptem para atender às suas preferências (LONGO, 2014). As pessoas que possuem um vasto conhecimento de novas tecnologias e costumam compartilhar experiências em redes sociais, forçam as organizações a ajustarem seus serviços às expectativas do mercado. Com isso, a adequação resulta em uma experiência satisfatória para os consumidores (MELECKY e PODPIERA, 2020; VERHOEF et al, 2021; BARBU et al., 2021).

Essa transformação digital, que inicialmente era considerada uma tendência ou um diferencial, tornou-se essencial para sobrevivência das empresas. Mas, alcançar a transformação digital nas organizações é uma tarefa complexa e contínua, que demanda tempo e engajamento ativo dos colaboradores (NOEL, 2023).

No âmbito do mercado financeiro é crucial mencionar que houve algumas mudanças recorrentes da COVID-19 que acelerou significativamente a digitalização. Com o isolamento e as modificações drásticas da rotina das pessoas, coagiram uma rápida evolução digital, que antes até poderiam acontecer de forma mais lenta em um cenário padrão. A pandemia foi crucial para a aceleração da digitalização dos negócios, pela importância de adaptação ao novo cenário para as organizações manterem-se competitivas no setor. A transformação não destaca somente as necessidades de soluções digitais, mas também chama a atenção para a maturidade digital, que é um fator indispensável para as organizações que visam otimizar sua vantagem competitiva e estratégica dentro de seu nicho.

A maturidade digital ressalta a necessidade de capacitação em habilidades específicas para coordenar a transformação digital (TD), que são agrupadas em duas categorias. A primeira é a capacidade digital, que abrange estratégia, especialização tecnológica, modelos de negócios e experiência do cliente. A segunda é a capacidade de gestão que integra a governança, gestão da mudança e cultura (ROSSMANN, 2019).

A maturidade digital permite que as organizações evoluem no seu processo de TD, tendo como propósito poder agregar valor ao negócio, por via de otimização dos processos, aumento de produtividade e formando novas segmentações de mercado, por

meio de um processo constante de informações (GOLLHARDT et al., 2020; GÖKALP e MARTINEZ, 2021).

Os Modelos de Maturidade Digital (MMD) auxiliam a organização em avaliar o nível de sua maturidade digital, além de instruir por meio de um roteiro que atinja o nível almejado pela empresa. Esses modelos são essenciais para proporcionar inovações vitais na criação de valor agregado para a organização mediante a transformação digital (KIRMIZI e KOCAOGLU, 2022; GÖKALP e MARTINEZ, 2021).

Os MMD definem um nível inicial e um final (nível de plenitude) e especificam os requisitos para cada nível. A quantidade de níveis entre o inicial e o final varia conforme o modelo específico. Alcançar níveis mais altos exige um processo contínuo e progressivo, começando do estado inicial e evoluindo até o estado final desejado (MASSAGO et al., 2020). Este processo é dividido em uma sequência de níveis que leva ao estado de maturidade desejado, destacando a importância de seguir um caminho lógico (KLJAJIĆ BORŠTNAR e PUCIHAR, 2021; IFENTHALER e EGLOFFSTEIN, 2020).

A MMD representa um caminho de evolução antecipado, desejado ou típico desses para organizações ou seus processos em forma de estágios discretos (GOLLHARDT et al., 2020). A importância dos MMD é reforçada devido ao auxílio na identificação de lacunas e no planejamento de ações que assistam as organizações a alcançar o estado de maturidade digital (PEIXOTO *et al.*, 2022). Os "MMD refletem especificamente o status da TD de uma empresa" (PEIXOTO *et al.*, 2022, p. 410). O MMD é uma ferramenta de avaliação que busca identificar as deficiências que podem impactar de forma negativa a eficácia da transformação digital em uma instituição (MÚNERA, MARÍN e GÓMEZ-ÁLVAREZ, 2020).

Um dos modelos utilizados para verificar a MMD é o Índice CESAR de Transformação Digital (ICTd), modelo que foi adotado neste estudo. O ICTd foi lançado no ano de 2019 pelo centro privado de inovação CESAR School, atualmente localizado no Porto Digital na cidade de Recife, com o propósito qualitativo e consultivo de entender o nível de TD das organizações brasileiras. O objetivo é apoiar organizações em seu processo de TD desenvolveu-se um modelo que avalia o nível de maturidade digital com *insights* para iniciar o processo de transformação na organização (CESAR, 2024).

ICTd possui as seguintes dimensões: cultura e pessoas, consumidores, concorrência, inovação, processos, modelos de negócio, dados e ambientes regulatórios, e tecnologias. A dimensão Pessoas e Cultura é a visão humana em relação à mudança na era digital, como líder das transformações tanto como configurações sociais e empresariais, com foco em inovação e no empreendedorismo transformador nas organizações. A dimensão Consumidores refere-se como a digitalização está alterando drasticamente a relação da organização com seus clientes, pois atualmente os consumidores exigem que todos os serviços sejam acessíveis, sob demanda e conectados. A dimensão Concorrência foi alterada pela competição da era digital, mesmo empresas mais preparadas podem enfrentar concorrentes mais ágeis. A dimensão Inovação destaca que a regra é aprender continuamente e inovar rapidamente, envolvendo cocriação e experimentação constante.

A dimensão Processos procura entender como as empresas estão dispostas a usar a tecnologia para melhorar processos objetivos antigos, para otimizar, automatizar e principalmente transformar a organização digitalmente. A dimensão Modelos de Negócios visa entender e modelar novos modelos de negócios a partir da jornada da TD, essencial para a sobrevivência das organizações. A dimensão Dados e Ambientes Regulatórios foca no ativo mais valioso da empresa, que são os dados, é relevante saber utilizá-los para tomada de decisão. Poucas organizações sabem extrair valor de seus dados, assegurar os direitos digitais, a privacidade e a segurança dos dados dos consumidores. A dimensão Tecnologias destaca que as organizações precisam ir além das tecnologias digitais, elas são grandes habilitadoras e aceleradoras de transformação, impactadas pela força da competição (CESAR, 2024).

3. MATERIAL E MÉTODOS

Trata-se de um estudo de caso com abordagem qualitativa de cunho descritivo, que busca compreender a maturidade digital de uma cooperativa de crédito regional do Mato Grosso do Sul. O instrumento de pesquisa utilizado foi o Índice Cesar de Transformação Digital (ICTd). Para tanto, foi solicitado a um dos diretores de uma cooperativa regional que respondesse ao questionário do ICTd na data de 20 de

setembro de 2024. Ressalta-se que conforme o Termo de Anuência Livre e Esclarecido, a identidade da cooperativa será mantida em sigilo. O ICTd é composto por perguntas que abrangem oito dimensões, sendo elas: cultura e pessoas, consumidores, concorrência, inovação, processos, modelos de negócio, dados e ambientes regulatórios e tecnologias (Quadro 1).

Quadro 1: Dimensões e atributos do ICTd

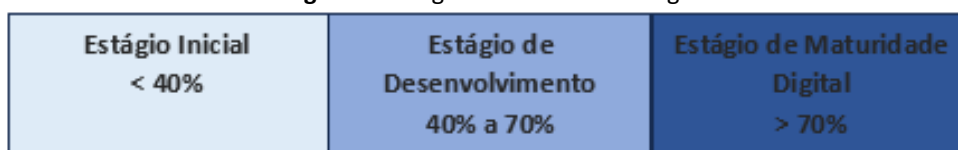
Dimensões	Atributos
Dimensão Cultura e pessoas	Iniciativas de inovação e TD são tocadas por times multidisciplinares de diferentes setores da organização
	Liderança com claro entendimento de como as tendências digitais e tecnologias têm mudado o cenário de atuação da organização
	Estímulo organizacional para que as pessoas tenham espaço para dar sua opinião
	Perfis profissionais adequado a necessidades futuras
	Estratégias inovadoras de transformação
Dimensão Consumidores	Adoção de canais digitais para entrar em contato durante todas as fases da venda
	Canais digitais com métricas bem definidas
	Estratégias em canais digitais para aumentar o engajamento do consumidor
	Mapear hábitos de consumo online e potencializar novas vendas no âmbito digital
	Fortalecimento e influência da marca
Dimensão Concorrência	A agenda de TD foi definida principalmente pelo direcionamento estratégico
	Visão clara do futuro que é usada como referência para os outros players do mercado
	A organização possui uma visão diferente em relação à concorrência
	Responder de forma rápida as oportunidades e ameaças do mercado
	A concorrência não se restringe ao mercado atual
Dimensão inovação	Novas iniciativas de inovação e TD são facilmente aprovadas, desde que sejam aderentes ao propósito estratégico da organização
	Investimentos em iniciativas de TD são decididos por um board multidisciplinar
	A organização tem um portfólio enxuto de iniciativas de inovação
	Realização de experimentos para tomar decisões mais acertadas
	A organização tem espaço para investir em novas ofertas
Dimensão	A organização é habilidosa em compartilhar boas práticas
	Todos os principais processos internos estão digitalizados
	Tecnologias Digitais são criadas mediante necessidades claras
	A organização possui um número enxuto de sistemas internos e ferramentas
	A prioridade é gerar mais autonomia e melhorar a experiência das pessoas
Dimensão Modelo de Negócio	A organização não está limitada ao modelo de negócio atual
	A organização não possui estratégia digital definida
	A organização não está limitada ao portfólio de produtos e serviços
	A prioridade da organização é gerar valor para os clientes
	Vantagens competitivas para desenvolver novas estratégias e liderar o mercado
Dimensão Dados e ambientes	Estratégia clara e difundida internamente para o uso e tratamento dos dados
	Uso e tratamento de dados para gerar novos valores para a organização
	Os dados são estratégicos para a criação de valor
	Gerenciamento de dados é focado na disponibilidade de acesso por toda a organização

regulatórios	Privacidade e Proteção de Dados são desafios da organização
	Organização consciente e preparada para os principais desafios que os ambientes regulatórios apresentam para o uso e tratamento de dados no setor e mercado
Dimensão Tecnologias	Entendimento de que as tecnologias digitais são importantes para o curto, médio e longo prazo
	Analisado o potencial de novas tecnologias
	Os investimentos em TI são entendidos como estratégicos
	Todos os principais serviços que poderiam estar na Cloud já estão praticamente todos ativos físicos e instalações estão virtualizados ou com grandes intervenções digitais
	A gestão de TI da organização estimula a aproveitar qualquer oportunidade de alugar ou pagar pelo uso de equipamentos, licenças e produtos

Fonte: CESAR (2024)

Apesar de não ser um índice específico para compreender a maturidade digital das cooperativas, utilizamos ele por ser um índice validado e por ter visão em vários aspectos com dimensões diferentes. Ele é composto por diversas perguntas utilizando a escala: discordo totalmente, discordo, discordo em parte, indiferente, concordo em parte, concordo e concordo totalmente.

Figura 1: Estágios de maturidade digital



Fonte: CESAR (2021).

O índice de maturidade digital é apresentado por dimensão e a média geral por meio de um gráfico radar. As empresas são avaliadas considerando três níveis de estágios: de 0% a 40% está em estágio inicial de maturidade digital (Estágio 1), de 40% até 70% está em estágio de desenvolvimento (Estágio 2) e de 70% até 100% em estágio de maturidade digital (Estágio 3) (CESAR, 2024), como pode ser observado na Figura 1.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Abaixo são apresentados os resultados obtidos na pesquisa em cada uma das 8 dimensões abordadas no Índice Cesar: cultura e pessoas, consumidores, concorrência, inovação, processos, modelos de negócio, dados e ambientes regulatórios e tecnologias.

4.1 Cultura e Pessoas

Essa dimensão apresentou o maior percentual 60%, indicando que a cooperativa de crédito possui uma liderança que entende a TD e sabe do seu propósito na

organização. Mas, ainda há espaço para melhorias, como por exemplo promover maior engajamento dos colaboradores neste processo. O ICTd destaca que o engajamento dos colaboradores não é uma missão fácil, mas é fundamental que todos na empresa entendam que serão responsáveis por conduzi-la no processo de digitalização. Além disso, a qualificação das pessoas é fundamental neste processo. Outro aspecto importante é a liderança, pois ela é essencial para estabelecer e consolidar uma cultura digital, promover a capacitação e visão digital dos membros das equipes (TADEU, DUARTE e CHEDE, 2018).

4.2 Consumidores

A dimensão Consumidores obteve um percentual de 47%, o sucesso dos negócios na era digital é a percepção do público como participante ativo do negócio. Percebeu-se que a cooperativa de crédito já se atentou a isso, mas ainda há um grande espaço para avançar, o ideal é melhorar o uso de tecnologias e plataformas digitais, para oferecer valor ainda maior ao público-alvo. É através das redes sociais digitais que recebem valiosos *insights* dos consumidores digitais, que contribuem para o aperfeiçoamento constante dos seus produtos e serviços. Nesse contexto, esse perfil de consumidores, com amplo conhecimento de novas tecnologias que costumam compartilhar experiências em redes sociais, força as organizações a ajustarem seus serviços às expectativas do mercado. Com resultado, essas adaptações resultam em uma experiência satisfatória para os consumidores (MELECKY e PODPIERA, 2020; VERHOEF et al., 2021; BARBU et al., 2021).

4.3 Concorrência

A dimensão Concorrência apresentou um índice relativamente baixo em 35%, observa-se que a cooperativa de crédito ainda precisa melhorar significativamente sua competitividade no ambiente digital. O ICTd destaca que seguir os movimentos diretos dos seus concorrentes rumo a TD não é garantia de permanência, em particular para empresas que renunciam uma visão a longo prazo para satisfazer demandas momentâneas. A organização precisa possuir um planejamento estratégico, uma visão ousada do futuro e que esteja preparada para se destacar da concorrência convencional e almejar setores próximos. Nesse sentido, Ivančić et al (2019) destaca que o compartilhamento de uma visão digital comum é entendido como um fator relevante

para um bom resultado da perseverança de TD. Cada organização desenvolve sua estratégia em conformidade às suas necessidades e estágio da TD (HESS et al, 2016; IVANČIĆ et al., 2019). Confirmando assim, que cada organização, da mesma forma que a cooperativa de crédito objeto deste estudo, precisa personalizar suas estratégias no processo de digitalização, visando o futuro que deseja, traçando suas metas de longo prazo, para se manter competitiva no mercado.

4.4 Inovação

Essa dimensão obteve um percentual de 30%, destaca-se no relatório que o empenho em criar iniciativas de inovação é fundamental o alinhamento com o propósito estratégico da organização, para que a organização não gaste energia e não perca o foco, evitando atingir a eficiência dessas ações. A abordagem tradicional das instituições não é mais suficiente para atender às novas necessidades dos clientes (BARROSO e LABORDA, 2022). Por isso, as instituições financeiras necessitam reavaliar o modelo de negócios e adotar estratégias inovadoras para manter e ampliar a sua participação no mercado (LAIDROO et al., 2021). Da mesma forma, que o processo de digitalização não é algo que dá resultados instantâneos do dia para a noite, precisa de todo um estudo estratégico com planos de médio prazo juntos com várias ações de curto prazo, para se obter o resultado esperado.

4.5 Processos

A dimensão Processos obteve o índice de 40%, o que indica que a cooperativa de crédito tem dificuldades em digitalizar seus processos e sistematizar a disseminação de informação internamente. O ICTd reforça que para alcançar a TD é necessário repensar o processo, e estar ciente que não se trata de apenas reduzir custo e tempo, mas acima de tudo, autonomia e melhorar especialmente a experiência das pessoas. Todos da organização são responsáveis pelo processo de digitalização. Nesta perspectiva, González-Varona et al. (2021) evidenciam que é de grande importância treinar os colaboradores para aceitar a inclusão das novas tecnologias digitais. O ICTd destaca as características individuais como curiosidade, desejo de progredir, necessidade de aperfeiçoamento pessoal, confiança no uso da tecnologia, e a capacidade de inovação pessoal tornando mais fácil para os colaboradores expandirem competências tecnológicas. Com isso, é recomendado entender os desafios e as oportunidades para

reconstruir processos antigos através de tecnologia digitais, para otimizar o processo, automatizar e notavelmente transformar a organização em um todo.

4.6 Modelos de Negócios

Na dimensão Modelos de Negócios o percentual obtido foi de 55%, indicando que a cooperativa de crédito já conta com uma estratégia digital medianamente definida. O ICTd reforça que é fundamental certificar-se que está sendo executado por sistema de inovação bem projetado. Esse sistema precisa ter uma visão clara e estratégica, trabalho conjunto entre várias partes engajadas, entre elas, equipes internas, parceiros e clientes. É crucial entender como detectar problemas e criar soluções inovadoras, explorar oportunidades de inovação, e selecionar os melhores para o projeto da organização (CESAR, 2024).

Também é importante, revisar se os propósitos e objetivos do negócio estão alinhados com a mentalidade inovadora. Conforme afirmam Tadeu et al. (2018), as empresas brasileiras precisam adotar uma série de ações, para obter uma visão geral comum mais clara de sua evolução digital e não focadas apenas em iniciativas isoladas de aplicações tecnológicas. Para a TD é importante estar sempre atendo as necessidades dos clientes e manter um modelo de negócio que se adapte com prontidão às alterações do mercado, o que também pode permitir que a empresa crie novos modelos de negócios.

4.7 Dados e Ambientes Regulatórios

A dimensão Dados e Ambientes Regulatórios obteve um índice de 57%, que demonstra que a cooperativa de crédito já assimila medianamente, a aptidão para o uso estratégico de dados. O ICTd destaca que é essencial desenvolver táticas transparentes e legais para a coleta e tratamento dos dados captados e armazenados pelas organizações. Também é importante compreender os desafios enfrentados em relação à proteção da privacidade e estar atento à Lei de Proteção. A Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), Lei nº 13.709/2018 regulamenta os dados pessoais, incluindo aqueles em meios digitais, por cidadãos ou empresas, sejam elas do direito público ou privado. A referida lei tem como objetivo assegurar seus direitos básicos de liberdade e privacidade, bem como promover o livre desenvolvimento da personalidade dos indivíduos.

Como ressalta Tadeu et al. (2018), a riqueza da TD não está na grande quantidade de dados disponíveis da organização, porém em seu tratamento adequado, em sua reestruturação em informação, facilitando a melhor tomada de decisão dos gestores. Os autores ainda destacam que as organizações mais maduras digitalmente precisarão de habilidades para prever e se adaptar rapidamente às novas realidades de mercado. Com isso, o ICTd reforça que ao longo do tempo e um certo montante de dados obtidos, a organização poderá criar um valor através deles, enriquecendo a satisfação dos seus clientes ou gerando novas oportunidades de negócios.

4.8 Tecnologia

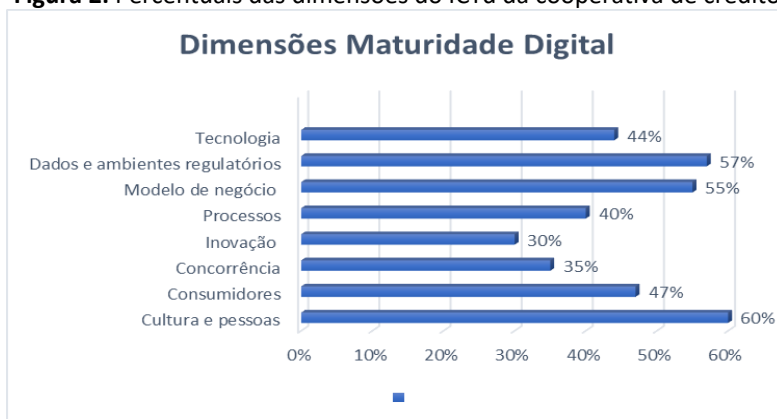
A dimensão Tecnologia obteve o percentual de 44%, que demonstra que a tecnologia digital proporciona novas oportunidades para testar, avaliar e adquirir conhecimento. As organizações com alto nível de maturidade digital já implementam as inovações digitais no novo *core* de negócios, resultando em algo mais flexíveis e ágeis frente a mudança do mercado. A cooperativa de crédito foco do estudo já reconhece a importância das tecnologias para o crescimento do negócio e possui um recurso destinado a elas, tais como, *software* e ferramentas digitais, segurança da informação, desenvolvimento de soluções digitais internas, automação de processos e IA, que se alinha ao passo inicial a ser tomado, mas precisa avançar significativamente. Leão et al. (2023) destacam que as variáveis segurança, facilidade de utilização e eficiência impactam positivamente na percepção do cliente quanto a qualidade dos serviços bancários *online*.

O ICTd destaca que não se pode deixar se levar por novidades e tendências passageiras, as tecnologias devem estar alinhadas com os objetivos corporativos e direcionadas para gerar mais valor tanto para a organização quanto para os consumidores. Uma estratégia de negócio digital pode ser considerada como uma estratégia organizacional desenvolvida e posta em prática por meio da utilização de recursos digitais para estabelecer um valor exclusivo (BHARADWAJ et al., 2013). Isso enfatiza, a necessidade de uma abordagem bem planejada nas organizações para o processo de digitalização, estando sempre alinhadas com o objetivo e visão da empresa.

4.9 Síntese de Resultados

Com base nos resultados apresentados anteriormente tem-se a Figura 2, que demonstra os percentuais de todas as dimensões obtidas na pesquisa do ICTD para a cooperativa de crédito.

Figura 2: Percentuais das dimensões do ICTd da cooperativa de crédito



Com o propósito de obter uma perspectiva visual sobre as dimensões que contribuíram para o nível de maturidade digital da empresa tem-se a Figura 3.

Figura 3: radar com o nível geral da maturidade digital da cooperativa de crédito



A cooperativa de crédito atingiu um índice de 46% da Maturidade Digital, identificando como situada no estágio 2 que é o nível de desenvolvimento, onde condiz que a TD já começou para a instituição, mas ainda existem muitos desafios a serem enfrentados. A cooperativa ainda tem muito para se desenvolver e conseguir chegar no estágio 3, que é um índice satisfatório em relação a maturidade digital. É possível notar que a dimensão que obteve o maior percentual é Cultura e Pessoas, entre as demais da organização mesmo que outras estejam próximas com o resultado obtido ela se destaca no desenvolvimento atual da organização. Por outro lado, observa-se que a dimensão

Inovação, próxima também ao índice de Concorrência, o percentual de progresso é menor que as demais. O que é preocupante, pois a inovação é habitualmente vista como um motor para o crescimento e a competitividade em um ambiente digital.

Também é essencial que a organização considere o planejamento em suas várias dimensões, especialmente no que se refere ao planejamento ao longo prazo e ao planejamento estratégico. Ao traçar sua jornada em direção às estratégias digitais e alcançar o maior nível da maturidade digital, a empresa deve se alinhar com a sua visão e propósito. Onde irá preparar a organização aos desafios futuros e aproveitar oportunidades que surgem no ambiente digital em sua constante evolução. Por isso, um planejamento bem estruturado é indispensável para garantir que a transformação digital não seja apenas iniciativas isoladas, e sim parte de uma jornada consistente e importante em direção ao crescimento e à inovação da instituição.

Dessa forma, a organização necessita se concentrar em desenvolver uma estratégia que aborda as dimensões da maturidade digital, especialmente a inovação, visando garantir o avanço constante em sua jornada da transformação digital. A inovação é um processo contínuo, pois não se trata de algo que chegará ao fim tão cedo. Pelo contrário, já faz parte da realidade de muitas gerações e a transformação digital tende-se a crescer cada vez mais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa destaca que a cooperativa de crédito tem muito para se desenvolver em relação à maturidade digital. De fato, com o constante avanço da tecnologia, ela precisa acompanhar essa evolução, adequando-se sua visão ao modelo de negócio, para manter-se competitiva no setor financeiro. Salienta-se que a digitalização não se limita em impactar as experiências e satisfação dos associados, mas também contribui para a eficiência organizacional e desempenho dos colaboradores, o que pode resultar em uma melhoria radical na eficiência e no alcance da cooperativa.

A contribuição prática deste estudo reside em fornecer aos gestores um diagnóstico que permite a eles avaliarem as melhorias necessárias nas dimensões que

determinam a maturidade digital, começando pelas dimensões com menores índices obtidos.

As possibilidades para estudos futuros incluem confrontar os resultados do relatório com a percepção do cliente, o que seria crucial para enriquecer a análise e enfrentar as limitações encontradas. Isso ajudará a aprofundar a análise e também proporcionará uma visão mais completa das necessidades e expectativas dos usuários, contribuindo para melhorar o nível da maturidade digital. Nesse sentido, estudos sobre as melhores práticas em transformação digital e como as instituições podem adaptar suas visões e estratégias para atender às demandas dos clientes seriam extremamente valiosos, visando orientar as organizações no desenvolvimento gradual dessa competência. Além disso, seria relevante para estudos futuros considerar o desenvolvimento de um índice voltado especificamente para cooperativas ou, alternativamente, a adição de uma dimensão de cooperativismo ao ICTd, o que ampliaria a capacidade do instrumento em captar as particularidades desse tipo de organização.

REFERÊNCIAS

- BACEN. **O que é cooperativa de crédito?** Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/cooperativacredito>. Acesso em 07/04/2024.
- BARBU, C. M.; FLOREA, D.; DABIJA, D. C.; BARBU, M. Customer experience in fintechs. **Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research**, v.16 n. 5, p. 1.415-1.433, 2021.
- BARROSO, M.; LABORDA, J. Digital transformation and the emergence of the Fintech sector: Systematic literature review. **Digital Business**, v. 2, n.2, p.1-18, 2022.
- BHARADWAJ, A.; EL SAWY, O. A.; PAVLOU, P.; VENKATRAMAN, N. V. Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. **MIS Quarterly**, v. 37, n. 2, p. 471-482, 2013.
- BORGHI, R. B.; ENDO, G. Y.; LUCION, E. V.; SERAMIM, R. J. Resultados obtidos com a implantação do enterprise resource planning em uma indústria metalúrgica: sob a perspectiva dos colaboradores. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias -IPTEC**, São Paulo, v. 9, n.1, p. 90-108, 2021.

CATÔNIO, G. B.; HENKES, J. A.; ROSSATO, I.F. Uma análise das cooperativas de crédito na era digital: tendências e desafios. **Revista Brasileira De Meio Ambiente & Sustentabilidade**, v. 1, n. 2, p.312-325, 2021.

CESAR. **Índice Cesar de transformação digital**. Disponível em: <https://transformacao.cesar.org.br/>. Acesso em: 19 set. 2024.

CHOUDHARY, P.; THENMOZHI, M. Fintech and financial sector: ADO analysis and future research agenda. **International Review of Financial Analysis**, v. 93, 2024.

CHRISTIAN, H.; LARS, H. How do fintech start-ups affect financial institutions' performance and default risk? **European Journal of Finance**, v. 29, n. 15, 2023.

DUARTE, F. A.; MOREIRA, V. R.; FERRARESI, A. A.; GERHARD, A. Evaluating credit union members' perception of service quality through service innovation. **Revista de Administração e Inovação**, v. 13, n. 4, p. 242-250, 2016.

FITZGERALD, M.; KRUCHWITZ, N.; BONNET, D.; WELCH, M. Embracing digital technology: a new strategic imperative. **Sloan Management Review**, v. 55, n. 2, p. 2-12, 2014.

FURLANETTO, C. D. M.; WEYMER, A. S. Q.; MATOS, R. D. Capitalismo Consciente e Construção de Relações Humanizadas: Um Estudo em uma Cooperativa de Crédito sob a Perspectiva do Sensemaking. **Revista de Administração Contemporânea**, v.27, n. 2, p. 1-16, 2023.

GÖKALP, E.; MARTINEZ, V. Digital transformation capability maturity model enabling the assessment of industrial manufacturers. **Computers in Industry**, v. 132, p. 103-522, 2021.

GOLLHARDT, T.; HALSBENNING, S.; HERMANN, A.; KARSAKOVA, A.; BECKER, J. Development of a Digital Transformation Maturity Model for IT Companies. **2020 IEEE 22nd Conference on Business Informatics (CBI)**, v. 1, p. 94–103, 2020.

GONZÁLEZ-VARONA, J.M et al. Building and development of an organizational competence for digital transformation in SMEs. **Journal of Industrial Engineering and Management**, v. 14, n. 1, p. 15-24, 2021.

HESS, T.; MATT, C.; BENLIAN, A.; WIESBÖCK, F. Options for formulating a digital transformation strategy. In: **Strategic Information Management: Theory and Practice**. 5 ed, p.145-168. New York: Routledge, 2020.

IFENTHALER, D.; EGLOFFSTEIN, M. (2020). Development and Implementation of a Maturity Model of Digital Transformation. **TechTrends**, v. 64, n.2, p. 302–309, 2020.

IVANČIĆ, L.; VUKŠIĆ, V.; SPREMIĆ, M. Mastering the digital transformation process: Business practices and lessons learned. **Technology Innovation Management Review**, v. 9, n. 2, p.36–50, 2019.

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

KIRMIZI, M.; KOCAOGLU, B. Digital transformation maturity model development framework based on design science: Case studies in manufacturing industry. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 33, n. 7, p. 1319–1346, 2022.

KLJAJIĆ BORŠTNAR, M.; PUCIHAR, A. Multi-attribute assessment of digital maturity of SMEs. **Electronics**, v. 10, n. 8, p. 1-15, 2021.

LAIDROO, L.; KOROLEVA, E.; KLIBER, A.; RUPEIKA-APOGA, R.; GRIGALIUNIENE, Z. Business models of FinTechs—Difference in similarity? **Electronic Commerce Research and Applications**, v. 46, p. 1-22, 2021.

LEÃO, A. P. S.; SOUSA, T. S.; NASCIMENTO, B. L. M.; LEÃO, P. A. E-service bancário: um estudo sobre a qualidade do serviço bancário digital durante a pandemia do Covid-19. **Revista Gestão Organizacional**, v.16, n.1, p. 135-152, 2023.

LONGO, W. **Marketing e comunicação na era pós-digital: as regras mudaram**. São Paulo: HSM Editora, 2014.

MASSAGO, Yoji et al. Influence of Sociocultural Aspects on a Knowledge Management Maturity Model. **Brazilian Journal of Information Systems**, v. 12, n. 4, p. 64–97, 2020.

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

MELECKY, M.; PODPIERA, A. M. Financial sector strategies and financial sector outcomes: do the strategies perform? **Economic Systems**, v. 44, n.2, p. 100-757, 2020.

MÚNERA, C. P. G.; MARÍN, L. M. G.; GÓMEZ-ÁLVAREZ, M. C. Hacia un Modelo de Madurez de Transformación Digital (MMTD) para las cooperativas de ahorro y crédito. **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação**, v. 32, p. 622–634, 2020.

NOEL, C. Transform or be transformed: the importance of research on managing and sustaining digital transformations. **European Journal of Information Systems**, v. 32, n.3, p. 347-353, 2023.

NOGUEIRA Neto, Adriano Marçal; ARAUJO, Brenda Araújo. Transformação

OCB, Organização das Cooperativas Brasileiras. **Conheça o cooperativismo**. Disponível em: <https://www.somos.coop.br/conheca-o-coop> . Acesso em: 04 abr. 2024.

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

OLIVEIRA, K. R.; SCHLESENER, F. F. Acompanhar os Impactos do Modelo Fisital nos Colaboradores da Agência Sicredi Afubra De Santa Cruz Do Sul/RS. **Revista De Administração Dom Alberto**, v. 9, n. 2, ´. 193-224, 2023.

PEIXOTO, E.; OLIVEIRA, H.; FRANÇA, C.; RAMALHO, G. A mapping study about digital transformation of organizational culture and business models. **Proceedings of the 24th International Conference on Enterprise Information Systems**, v. 2, p. 408–417, 2022.

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

PRAMANIK, H. S.; KIRTANIA, M.; PANI, A. K. Essence of digital transformation – Manifestations at large financial institutions from North America. **Future Generation Computer Systems**, v. 95, p. 323-343, 2019.

REZENDE, L. P. F.; SILVA, F. F.; CROCCO, M. Tecnologia de comunicação e informação no setor bancário brasileiro: a funcionalidade importa? **Cadernos EBAPE. BR**, v.19, n.4, p. 962-978, 2022.

RODRIGUES, E. “44 milhões de clientes têm contas em quatro bancos digitais”. Cantarino Brasileiro [2020]. Disponível em: <www.cantarinobrasileiro.com.br>. Acesso em: 04 abr.2024.

ROSSMANN, A. Digital maturity: Conceptualization and measurement model. Thirty **Ninth International Conference on Information Systems**, San Francisco, p. 13–16, 2019.

RUDIO, R. T.; MAINARDES, E. W. Lealdade de cooperados em uma cooperativa de crédito. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 10, n. 4, p. 30-46, 2016.

SADIGH, A. N.; ASGARI, T.; RABIEI, M. Digital transformation in the value chain disruption if banking sector. **Journal of the Knowledge Economy**, v. 13, n. 1, p. 1.212-1.242, 2022.

SCHALLMO, D.; WILLIAMS, C. A.; BOARDMAN, L. Digital transformation of business models – best practice, enablers and roadmap. **International Journal of Innovation Management**, v. 21, n. 8, p. 1-17, 2017.

TADEU, H. F. B.; DUARTE, A. L. C. M.; CHEDE, C. T. Transformação Digital: perspectiva brasileira e busca da maturidade digital. **Revista DOM**, v. 11, n.5, p. 32-37, 2018.

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

VEREYCKEN, Y.; RAMIOUL, M.; DESIERE, S.; BAL, M. Human resource practices accompanying industry 4.0 in European manufacturing industry. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v.32, n. 5, p. 1016–1036, 2021.

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

VITORINO, S. L. ET AL. Glossário do Sistema Brasileiro de Franquias: Termos Técnicos e Científicos. **International Journal of Professional Business Review**, v. 3, n. 2, p. 283-323, 2018.

WYMAN, O. Cooperative banking: leveraging the cooperative difference to adapt to a new environment. Marsh & MacLennan Companies, 2014. Disponível em: https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliverwyman/global/en/files/insights/financial-services/2014/Mar/2014%20Oliver%20Wyman_Cooperative%20Banking_web.pdf. Acesso em: 7 mai. 2024.