

**cnex**

**MIT Sloan**

Management Review

**Brasil**



**PESQUISA**

**FUTURE-READY**

# **A competitividade das cooperativas de crédito na era digital**

Como inovar e escalar sem perder a essência? Análise inédita traz insights sobre a prontidão das cooperativas para o futuro do setor financeiro

2025 MIT Sloan Management Review

Brasil. Todos os direitos reservados.

Reprodução ou distribuição com  
autorização do **CNEX**.

# Sumário

## Introdução

**Cooperativas future-ready: um chamado à inovação com propósito**

## Metodologia

**Da contextualização ao insight: fundamentos e metodologia da pesquisa**

## Capítulo 1 | Competitividade e concorrência

**Concentração em queda, concorrência em alta**

## Capítulo 2 | Atratividade e experiência do cooperado

**O desafio de conquistar as novas gerações**

## Capítulo 3 | Eficiência e agilidade

**Tração para responder às mudanças do mercado**

## Capítulo 4 | Transformação digital

**Maturidade digital: por que tecnologia sem cultura não transforma**

## Capítulo 5 | Gestão e liderança

**Gestão ágil e com propósito**

## Capítulo 6 | O futuro do cooperativismo de crédito

**Repensando os eixos do modelo cooperativo**

## Conclusão

**Insights para cooperativas de crédito future-ready**

## Expediente

**Por trás dos dados: os autores e parceiros desta jornada**

## Sobre nós

**Os realizadores desta pesquisa e seu compromisso com a informação e o cooperativismo de crédito**

## Introdução



# Cooperativas future-ready: um chamado à inovação com propósito

O cooperativismo de crédito brasileiro vem ocupando um espaço cada vez mais relevante no Sistema Financeiro Nacional (SFN), impulsionado por uma rede capilarizada, gestão participativa dos cooperados e forte presença nas comunidades. De acordo com o último relatório *Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo*, do Banco Central, o segmento cresce de forma consistente e amplia sua participação em componentes como ativos totais, carteira de crédito e depósitos, reafirmando o compromisso com o desenvolvimento regional e o acesso democrático ao crédito.

A rede de atendimento das cooperativas de crédito continua em expansão, enquanto os bancos reduzem sua presença física. Em 2023, o número de municípios com agências de cooperativas superou o de municípios atendidos por bancos, o

que reforça o papel do segmento como instrumento de inclusão financeira, especialmente no interior do País. Ao mesmo tempo, a base de cooperados aumentou, assim como o percentual da população associada a cooperativas.

Por outro lado, o relatório ressalta que os cooperados ainda contratam volume relevante em outras instituições financeiras, o que revela um grande potencial de crescimento para as cooperativas na própria base de associados. E também uma oportunidade “para ampliar sua participação no SFN, contribuindo para promover a concorrência, a eficiência e a cidadania financeira”.

Apesar dos bons ventos e perspectivas favoráveis, os indicadores de sucesso que trouxeram o cooperativismo de crédito até aqui não necessariamente são garantia de sucesso para o futuro. A ascensão das fintechs, o crescimento dos bancos digitais e a digitalização acelerada dos bancos tradicionais exigem das cooperativas mais do que boas práticas já consolidadas para impulsionar seu potencial competitivo.

“No futuro, a competitividade entre cooperativas e bancos será ainda mais acirrada. O fator preço ganhará mais peso, e justificar valores maiores com o argumento de que o cooperado também é dono do negócio não será suficiente. Se não evoluirmos em tecnologia e ferramentas – como outros vêm fazendo –, perderemos em eficiência. E eficiência é fundamental para manter a competitividade”



**Luis Henrique Flores Nascimento**, assessor estratégico do segmento pessoa jurídica no Sicredi Ouro Verde (MT)

Nesse contexto, preparar-se para o futuro deixa de ser uma aspiração e torna-se uma necessidade estratégica. O conceito de organizações future-ready – com prontidão para o futuro –, desenvolvido pelo MIT Center for Information Systems Research (MIT CISR), oferece uma lente poderosa para compreender esse desafio.

## Prontidão para o futuro

Ser uma organização future-ready significa estar preparada para inovar continuamente, atender às expectativas dos clientes e, ao mesmo tempo, operar com alta eficiência. O conceito está baseado em mais de uma década de estudos do MIT CISR sobre transformação digital em empresas ao redor do mundo.

Segundo os pesquisadores, empresas future-ready dominam dois eixos fundamentais: a experiência do cliente (como NPS e retenção) e a eficiência operacional (como margem líquida e custo de atendimento).

Quando uma organização atinge alto desempenho simultaneamente nesses dois eixos, ela tende a obter resultados financeiros consistentemente superiores – e consegue manter essa vantagem mesmo diante de rápidas mudanças tecnológicas. Em 2022, o grupo de empresas future-ready estudadas registrou, em média, 11,5 pontos percentuais a mais de margem líquida e 15,2 pontos percentuais a mais de crescimento em comparação às companhias com menor maturidade digital.

Para chegar lá, é preciso ir além de projetos isolados de tecnologia e inovação. Os passos principais incluem:

- Organização dos sistemas internos da instituição em módulos independentes e usar APIs como “portas digitais” para integrar sistemas e parceiros com agilidade.

“ A essência cooperativa é uma, o mundo digital é outro. Mas é possível juntar os dois. O desafio é manter nossos valores sem parecer uma fintech. Tecnologia a gente compra – cultura, a gente constrói. Temos que manter nossa alma, mas com um corpo novo. Essa mudança é urgente, mas a velocidade interna ainda é lenta. Não se trata apenas de tecnologia: é modelo de negócio, é mentalidade, é cultura”



**Luiz Ajita**, presidente do conselho de administração do Sicoob Metropolitano (PR)

- Tratamento dos dados como ativo estratégico, garantindo governança e insights em tempo real.
- Cultura digital, com liderança engajada e metas claras de experiência e eficiência.
- Foco contínuo no cliente, por meio de jornadas personalizadas e canais self-service.
- Colaboração em ecossistemas, unindo forças com outras organizações para oferecer serviços inovadores.

Mas a verdade é que ninguém vira future-ready e pronto. Ter prontidão para o futuro é um alvo móvel, em constante evolução e que vai muito além de investir em tecnologia. Implica, por exemplo, repensar a gestão, visitar a operação e a jornada do cliente e, em alguns casos, até transformar o próprio modelo de negócio.

## Cooperativas future-ready

Trazendo e adaptando o conceito de future-ready para o universo do cooperativismo de crédito, uma cooperativa de crédito pode ser considerada future-ready quando for capaz de equilibrar um alto desempenho operacional com excelência na experiência do cooperado, ao mesmo tempo em que constrói capacidades digitais estratégicas que a tornam ágil, resiliente e preparada para mudanças.

Na prática, não se trata apenas de se digitalizar. Mas estar preparada para evoluir continuamente acompanhando tecnologias emergentes (como IA generativa), modelos de negócio inovadores, métodos mais eficientes e mudanças nas expectativas dos cooperados. E tudo isso sem abrir mão dos princípios do cooperativismo – que, além de serem os estruturantes do modelo de negócio, podem ser precisamente os alicerces da inovação com propósito.

Nesta pesquisa – *A competitividade das cooperativas de crédito na era digital* –, desenvolvida pela **MIT Sloan Management Review Brasil**, partimos da hipótese de que a transformação digital orientada para a busca de eficiência e centrada no cooperado é o diferencial estratégico para que elas prosperem agora e no futuro.

No entanto, alcançar esse estágio não é trivial. Requer uma gestão consciente dos movimentos estratégicos de reinvenção – processos muitas vezes desafiadores no curto prazo, mas indispensáveis para liberar espaço, abrir caminhos e viabilizar transformações sustentáveis ao longo do tempo.

Diante desse cenário, esta pesquisa convida o setor a um exercício de imaginação estratégica. Por meio de evidências, entrevistas em profundidade e referências teóricas, ela oferece subsídios para que cada cooperativa reflita sobre sua trajetória e seus próximos passos rumo à transformação digital, inovação no modelo de negócio e construção de um mindset preparado para o futuro.

**Lara Silbiger** - Editora-executiva da MIT Sloan Management Review Brasil

## Metodologia



# Da contextualização ao insight: fundamentos e metodologia da pesquisa

Como as cooperativas de crédito podem se manter relevantes e competitivas, ao mesmo tempo em que desenvolvem as capacidades necessárias para serem future-ready e prosperarem no amanhã? Essa foi a pergunta que norteou a pesquisa *A competitividade das cooperativas de crédito na era digital*, desenvolvida por **MIT Sloan Management Review Brasil**.

O objetivo do estudo foi identificar caminhos e oportunidades para que as cooperativas de crédito ampliem sua competitividade, relevância e sustentabilidade, preparando-se para mudanças rápidas e contínuas no ambiente digital. Para isso, adotamos uma abordagem mista e de caráter exploratório, estruturada em diferentes etapas complementares.

Com esse direcionamento, realizamos um levantamento detalhado sobre o posicionamento do cooperativismo de crédito no Sistema Financeiro Nacional (SFN), utilizando dados públicos – como o relatório *Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo*, do Banco Central – e outros indicadores relevantes de de-

sempenho do setor, como os estudos publicados pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). Essa etapa nos permitiu construir um panorama atualizado da presença, crescimento e relevância das cooperativas de crédito no Brasil.

A pesquisa também contou com uma etapa de escuta ativa de profissionais que atuam diretamente no cooperativismo de crédito, por meio de entrevistas em profundidade. Além disso, aplicamos um questionário estruturado, a fim de captar de forma mais ampla as percepções, expectativas e experiências de profissionais do setor em relação à inovação, transformação digital e relacionamento com os cooperados, entre outros temas.

As análises e insights desenvolvidos foram fundamentados em estudos e pesquisas nacionais e internacionais sobre transformação digital e prontidão para o futuro, com destaque para os marcos conceituais do MIT Center for Information Systems Research (MIT CISR) e da MIT Sloan School of Management, além de publicações e pesquisas de outras instituições de referência.

A partir dessa combinação de evidências, escuta qualificada e referências teóricas, buscamos oferecer um conjunto de reflexões e recomendações estratégicas que apoiem as cooperativas de crédito em sua transformação digital e prontidão para um futuro ainda mais competitivo, dinâmico e digital.

## Levantamento quantitativo

A etapa quantitativa da pesquisa foi direcionada exclusivamente a colaboradores e lideranças que atuam no cooperativismo de crédito no País. Consistiu na aplicação de um questionário estruturado em blocos, que abordaram os seguintes temas:

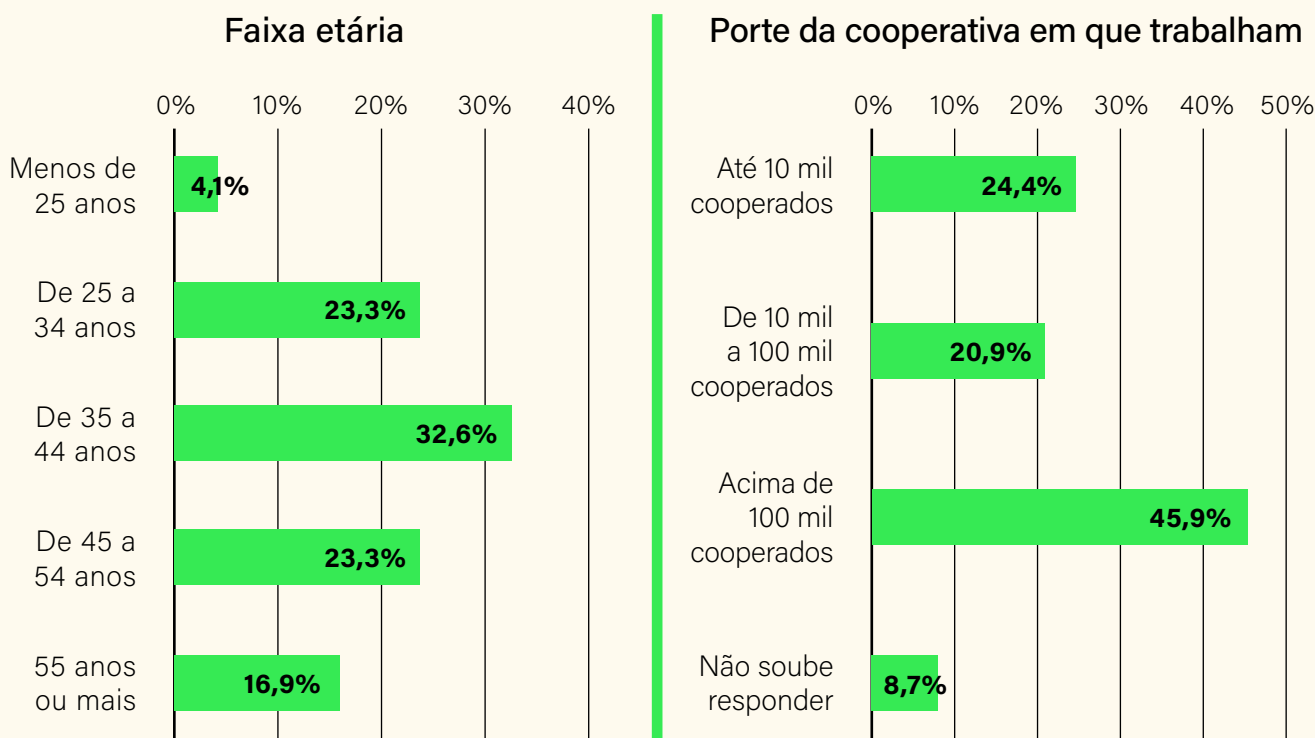
- Competitividade e valor percebido
- Atração e retenção de cooperados

- Agilidade e eficiência
- Inovação e maturidade digital
- Intercooperação e boas práticas

O objetivo foi aprofundar a compreensão sobre os fatores que influenciam a competitividade das cooperativas frente a outras instituições no mercado financeiro – em especial, bancos digitais e tradicionais e fintechs.

O questionário foi aplicado online, em formato aberto, e divulgado nos canais de comunicação da **MIT Sloan Management Review Brasil** e do CNEX. As 172 respostas foram coletadas de forma anônima, sem qualquer identificação pessoal, entre 19 de abril e 9 de maio de 2025.

## Perfil dos respondentes da pesquisa quantitativa



## Levantamento qualitativo

Para complementar e enriquecer os dados quantitativos, realizamos dez entrevistas em profundidade com profissionais que atuam em cooperativas de crédito em diferentes regiões do País e uma entrevista com uma liderança da OCB.

Selecionamos representantes de diferentes regiões do País e de cooperativas de portes distintos para explorar como eles vivenciam na prática, a partir de diferentes realidades, determinados fenômenos ligados à competitividade, eficiência, jornada do cooperado e transformação digital.

### Participantes da etapa qualitativa

Profissionais do cooperativismo de crédito de todo o País foram consultados para aprofundar a análise sobre competitividade e inovação.



#### Clara Maffia

gerente de relações institucionais do Sistema OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras (DF)



#### Claudinei Tomazelli

membro do conselho de administração da Cresol Noroeste (RS)



#### Franclei de Sales Nascimento

diretor de negócios da Cresol Mato Grosso (MT)



#### Juliano Montenegro de Souza

gerente de agência da Credisis Sudoeste (RO)



#### Katyane Almeida

diretora de administração, finanças e riscos da Credisis Sudoeste (RO)



#### Lucas Bragagnolo

gerente de inovação e processos do Sicredi Ouro Verde MT (MT)



### Luis Henrique Flores Nascimento

assessor estratégico do segmento PJ (pessoa jurídica) do Sicredi Ouro Verde MT (MT)



### Luiz Ajita

presidente do conselho de administração do Sicoob Metropolitano (PR)



### Tiago Sella

gerente geral de agência do Sicredi Norte (SC)



### Wellington Arruda

gerente de gestão de pessoas do Sicoob Rondon (MT)

## Caráter exploratório

Por se tratar de um fenômeno em transformação – cooperativas de crédito future-ready e sua competitividade na era digital –, ainda sem um arcabouço teórico ou empírico pré-estabelecido que pudesse esgotar todas as suas dimensões, nossa abordagem exploratória nos permitiu:

1. Identificar questões e hipóteses iniciais sobre como cooperativas podem se tornar future-ready, abrindo espaço para futuras investigações mais aprofundadas.
2. Identificar padrões emergentes nas respostas qualitativas (entrevistas) e quantitativas (questionário).
3. Flexibilizar o desenho da pesquisa ao longo do processo, incorporando insights inesperados e ajustando instrumentos de coleta, de modo a capturar nuances relevantes da realidade cooperativista.
4. Gerar um panorama abrangente das práticas, desafios e oportunidades.

Em suma, a dimensão exploratória da pesquisa viabilizou a construção de conhecimento inicial e fundamentou recomendações estratégicas que poderão ser testadas e refinadas em trabalhos futuros.

## 1. Competitividade e concorrência



# Concentração em queda, concorrência em alta

**E**nquanto a concentração bancária no Sistema Financeiro Nacional segue em queda, especialmente no mercado de crédito, a concorrência no setor tem se intensificado com a crescente participação de novos players.

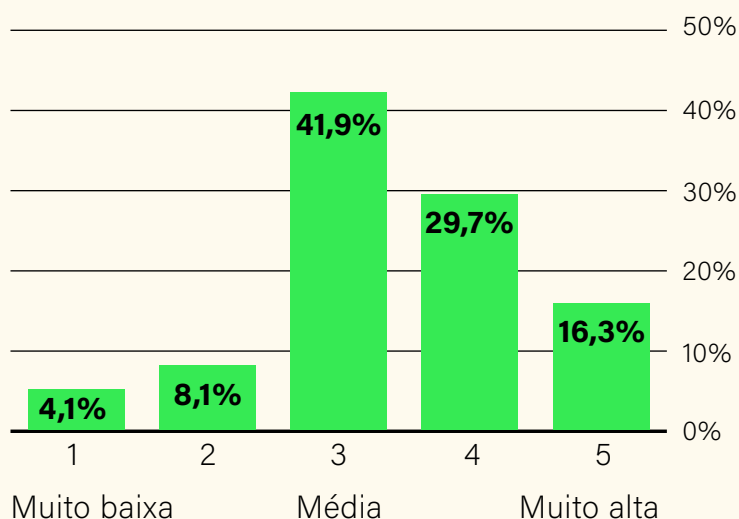
De acordo com o *Relatório de Economia Bancária 2023*, do Banco Central, isso se deve em grande parte à expansão das cooperativas – sobretudo na oferta de cheque especial e capital de giro – e pelo avanço de instituições não bancárias, como as fintechs. Estas já somam 477 empresas atuando no mercado de crédito, segundo o relatório *Fintech Report 2024*, da Distrito, tendo recebido US\$ 3 bilhões em investimentos entre 2014 e 2024.

Neste mercado mais disputado, como anda o nível de competitividade das cooperativas de crédito? Moderado, na opinião da maior parte dos respondentes do questionário da etapa quantitativa da pesquisa da **MIT SMR Brasil** [veja

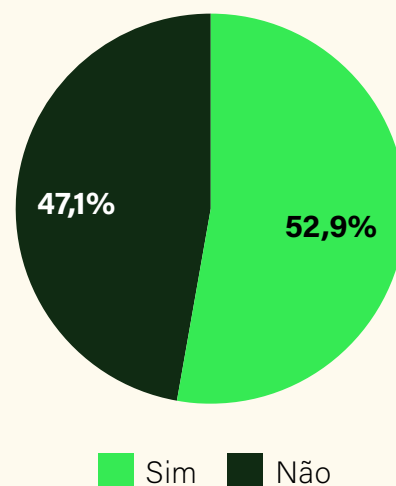
quadro a seguir]. A percepção de 41,9% é que a competitividade é média, com uma tendência que vai mais na direção de maior competitividade – 16,3% responderam “muito alta” – do que na de menor (4,1% a consideram “muito baixa”).

## Competitividade

Percepção da competitividade da cooperativa em relação a outras instituições financeiras



Sua cooperativa é a principal instituição financeira dos cooperados?



## Disputa por preço

Os resultados da etapa quantitativa também mostram que quase metade (47,1%) dos cooperados tem outra instituição financeira como a principal prestadora desse serviço, reforçando a relevância dessa concorrência.

“Nosso diferencial está na proximidade com os cooperados, embora os bancos digitais também estejam sempre ao alcance, no celular, permitindo que se abra

uma conta em poucos cliques”, comenta Luis Henrique Flores Nascimento, assessor estratégico do segmento de Pessoa Jurídica no Sicredi Ouro Verde MT.

Para ele, é fundamental reter quem já compreende o cooperativismo, pois o mercado tradicional e o digital têm atraído os associados. “Além disso, precisamos superar o desafio de prospectar aqueles que ainda não sabem o que é uma cooperativa e procuram apenas o melhor preço.”

Para fugir da disputa por preço, é necessário se diferenciar com uma estratégia baseada na proposta de valor para o público, e que vá além de taxas atrativas. “Questionamentos sobre taxas e limites são frequentes no dia a dia das nossas agências. Os outros players estão ficando muito competitivos, e os bancos digitais em especial também estão próximos do público”, pondera Luiz Ajita, presidente do conselho de administração do Sicoob Metropolitano (PR).

“O fato de estarmos (fisicamente) presentes onde os bancos não estão pode ser um desafio para o futuro, porque nosso custo operacional será elevado. Evoluir em tecnologia, em ferramentas, como os bancos têm feito, é o caminho para gerar eficiência e ser mais competitivo”, completa Ajita.

Estar fisicamente próximo aos cooperados e gerar impacto social na comunidade, portanto, tornam-se trunfos das cooperativas nessa disputa.

Uma estratégia baseada em valor permite às cooperativas explorar os diferenciais do modelo de negócio e os princípios do cooperativismo, como o vínculo genuíno com as comunidades locais, o atendimento personalizado e a participação dos cooperados nas decisões. E é também um dos pilares para a criação de valor que pode tornar as cooperativas de crédito mais competitivas, de acordo com o modelo criado pela Harvard Business School [*saiba mais no quadro a seguir*].

## Estratégias de competitividade baseadas em valor

Para ampliar a competitividade num cenário cada vez mais disputado por fintechs, bancos digitais e grandes instituições, ancore o planejamento estratégico em três princípios consagrados de criação de valor – e adaptados pela **MIT SMR Brasil** ao contexto das cooperativas de crédito.

### 1. Estratégia baseada em valor

De acordo com o professor Felix Oberholzer-Gee, da Harvard Business School, o diferencial competitivo não reside simplesmente em oferecer o “melhor produto”, mas em criar e capturar valor de forma superior ao que fazem os concorrentes. Para cooperativas, isso significa:

- **Focar primeiro no cooperado:** mapear suas necessidades e desenhar soluções que gerem impacto real.
- **Alinhar incentivos:** garantir que os cooperados percebam ganhos tangíveis e intangíveis, criando lealdade e disposição a pagar mais pelos serviços.

### 2. Framework da régua de valor

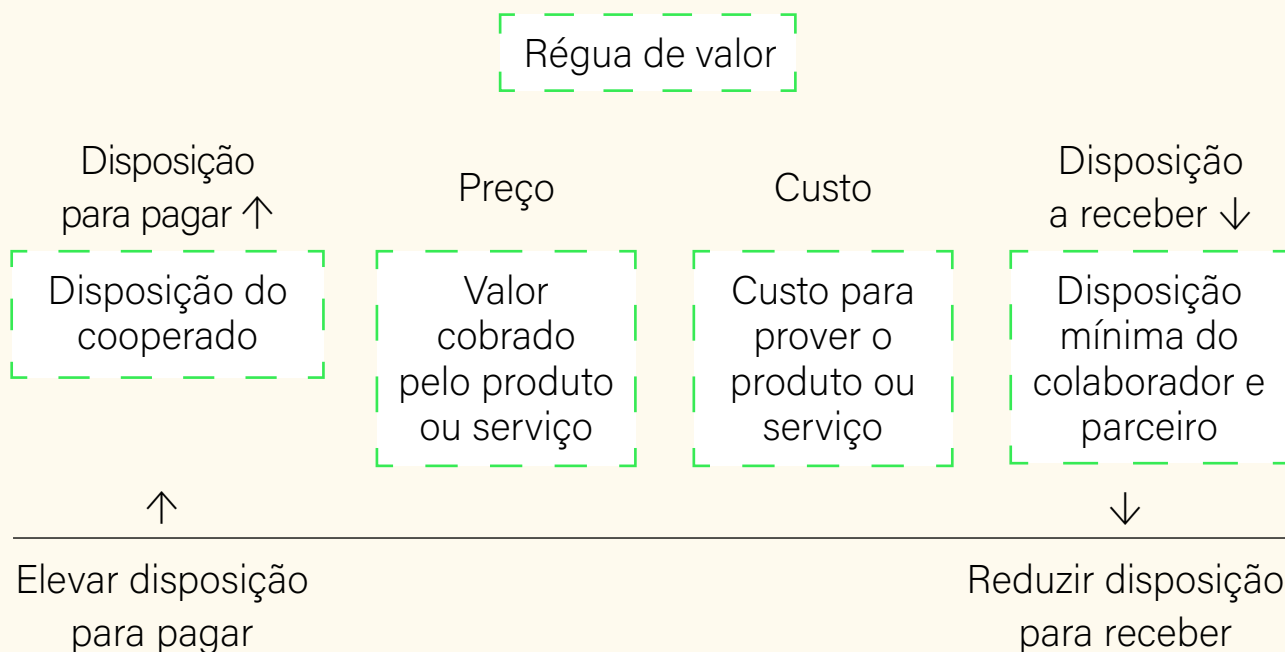
O framework do value stick (régua de valor) pode ajudar a cooperativa a entender onde e como criar valor real – para si, cooperados e colaboradores – e como se diferenciar estrategicamente em um mercado competitivo. Ele é composto pelos seguintes itens:

- **Disposição a pagar** – preço máximo que o cooperado aceita pagar
- **Preço** – o que a cooperativa efetivamente cobra
- **Custo** – custo interno de prover o serviço
- **Disposição a receber** – menor valor que colaboradores e parceiros aceitam receber

Para gerar vantagem competitiva, o modelo conta com duas alavancas principais:

- **Elevar a disposição a pagar:** agregar valor percebido por meio de status (ex.: "associado do mês"), redução de incertezas (SLAs claros, prazos definidos) e vínculos afetivos (projetos sociais com cooperados).
- **Reduzir disposição a receber:** otimizar custos com capacitação, apoio tecnológico, infraestrutura compartilhada e programas de retenção com benefícios não monetários.

Conhecendo esses mecanismos, a cooperativa consegue tomar decisões mais racionais e direcionadas – sem cair na armadilha de competir apenas por preço.



### 3. Resultado como consequência, não como meta

Em vez de perseguir resultados financeiros como fim, a cooperativa deve tratá-los como consequência natural de entregar valor real aos cooperados e à comunidade. Isso fortalece sua sustentabilidade, competitividade e fidelidade ao propósito cooperativista.

Fonte: Artigo "Business strategy examples to inspire your own", publicado pela Harvard Business School Online

## Foco no cooperado

Para serem mais competitivas, as cooperativas também precisam evoluir em aspectos estruturais que impactam diretamente a jornada do cooperado e a operação como um todo [os números estão no quadro a seguir]. Isso significa avançar na agilidade da oferta de crédito, produtos e serviços (a resposta de 54,7% dos entrevistados), melhorar a eficiência operacional (37,8%) e fazer melhor uso de dados para análise (34,9%). E também investir em atualização e integração de sistemas (29,1%) e na automação de processos (26,2%) para que as cooperativas se mantenham competitivas em um cenário cada vez mais orientado por novas tecnologias.



## 2. Atratividade e experiência do cooperado



# O desafio de conquistar as novas gerações

Quando foram criadas, no século 19, as cooperativas de crédito trouxeram uma inovação que as diferenciava dos bancos tradicionais para conquistar associados que ainda não estavam incluídos no sistema financeiro, como pequenos empreendedores da cidade e do campo e pessoas de mais baixa renda.

Esse novo modelo chegou para mudar radicalmente o propósito, a estrutura e o acesso ao crédito. Enquanto os bancos tradicionais já operavam com fins lucrativos e eram elitizados, as cooperativas traziam um modelo democrático, comunitário e inclusivo.

Em vez de buscar a maximização de lucros para acionistas, as cooperativas de crédito têm como propósito a prosperidade compartilhada, ou seja, melhorar as

“Estamos avançando, principalmente em municípios onde somos a única instituição financeira. Temos capilaridade, presença na comunidade e proximidade ao cooperado muito maiores do que os bancos. Isso traz resultados e gera valor. É também um forte diferencial competitivo, assim como o custo financeiro acessível dos produtos e serviços e a distribuição das sobras para os cooperados”



**Franclei de Sales Nascimento**, diretor de negócios da Cresol Mato Grosso (MT)

condições econômicas e sociais de seus associados e das comunidades locais. Parte dos excedentes financeiros pode ser redistribuída entre os cooperados ou destinada a ações sociais e educacionais, conforme decisão da assembleia geral.

Além disso, as cooperativas de crédito funcionam de forma democrática: a propriedade é de todos os associados, e as decisões importantes são tomadas em conjunto, geralmente em assembleias. Cada pessoa tem direito a um voto, independentemente da sua participação no capital social, garantindo igualdade na participação.

Esse modelo também facilita o acesso ao crédito. Isso acontece porque as cooperativas existem para ajudar seus próprios membros, e não para gerar lucro para acionistas. Por isso, elas costumam oferecer serviços financeiros com condições diferenciadas e podem atender pessoas com diferentes perfis, inclusive de várias faixas de renda.

Hoje, um em cada dez adultos em idade economicamente ativa no mundo faz parte de uma cooperativa – a penetração do sistema é de 13,5%, de acordo com o último levantamento realizado pelo Conselho Mundial das Cooperativas de Crédito (WOCCU). E a relevância do sistema pode ser comprovada

pele crescimento anual tanto do total de ativos como das operações de crédito [veja os números no quadro a seguir].

No Brasil, a taxa de penetração do cooperativismo é semelhante à mundial, chegando a 12,7% em 2023, segundo *Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo*. A maioria dos 17,3 milhões de cooperados existentes no País é pessoa física – e entre as pessoas jurídicas, a maioria é de microempresas.

## Raio-X das cooperativas de crédito no Brasil

Dados consolidados até o final de 2023



**768**  
cooperativas

em operação no País, presentes em **57%** dos municípios



**9.804**  
unidades

de atendimento



**17,3**  
milhões

de associados



**R\$**  
**730,9**  
bilhões

em ativos

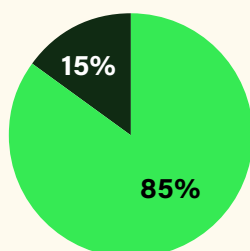


**R\$**  
**445,8**  
bilhões

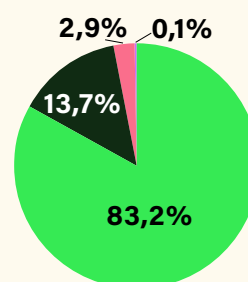
em operações de crédito – **16,4%** de crescimento no ano de 2023

### Perfil dos cooperados

- Pessoa física
- Pessoa jurídica



- Microempresa
- Pequeno porte
- Médio porte
- Grande porte



Fonte: *Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo*, do Banco Central do Brasil

“Conquistar a nova geração é um desafio porque eles querem agilidade e facilidade. Querem pegar o celular, abrir rapidamente uma conta e receber o cartão em casa ou baixar o cartão digital no próprio celular. Em geral, eles sabem pouco sobre cooperativas. A maioria, mesmo os filhos de cooperados, não enxergam o diferencial de ser também um negócio próprio, cujos frutos retornarão para eles mesmos”



**Juliano Montenegro de Souza**, gerente de agência da Credisis Sudoeste (RO)

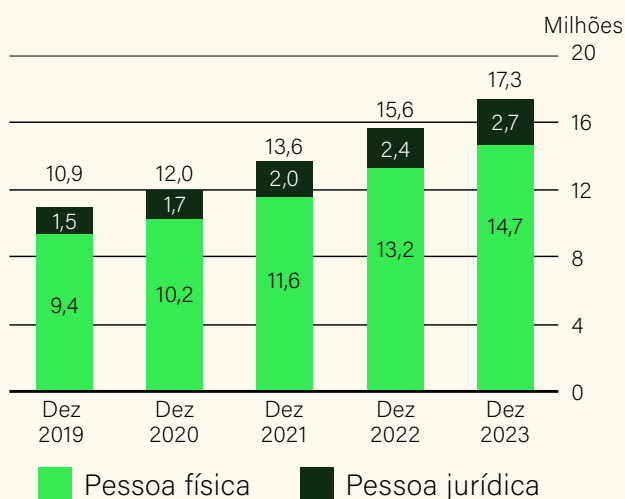
Dados do relatório *Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo*, do Banco Central do Brasil, mostram que o cooperativismo de crédito é um sistema bem-estabelecido no País, especialmente entre pessoas físicas, microempresas e agricultores, e que está presente em mais da metade (57%) das cidades.

“O grande diferencial das cooperativas em relação aos bancos é que nós estamos onde o associado está – e onde eles não querem estar. Nós prezamos pelo desenvolvimento econômico e social da comunidade local”, afirma Luis Henrique Flores Nascimento, do Sicredi Ouro Verde MT.

As operações de crédito também vêm crescendo no País, atingindo R\$ 445,8 bilhões em 2023 – uma expansão de 16,4% no ano. Um movimento que se repete em relação ao número de cooperados, que avançou 11,2% no mesmo período [veja quadro “Evolução de quantidade de cooperados” a seguir].

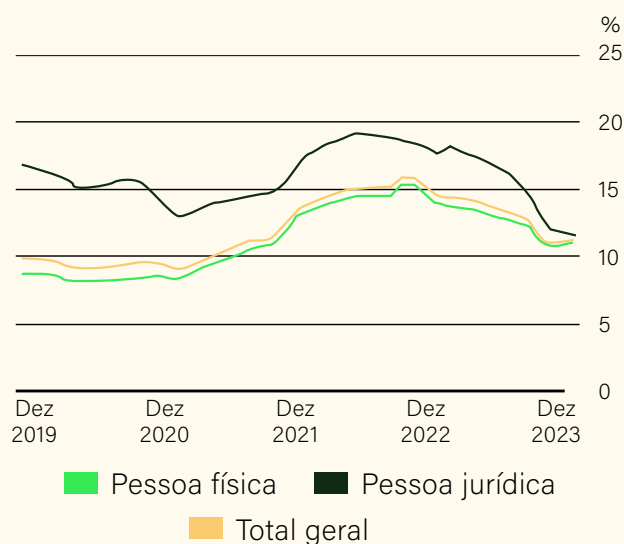
Chama a atenção, no entanto, a desaceleração no crescimento do número de associados em comparação com os dois anos anteriores [como aponta o gráfico “Taxa de crescimento anual” a seguir], saindo da casa dos 15% ao ano para se aproximar de 10% anuais.

### Evolução de quantidade de cooperados



Obs: contagem de CPF/CNPJ distintos

### Taxa de crescimento anual do número de cooperados



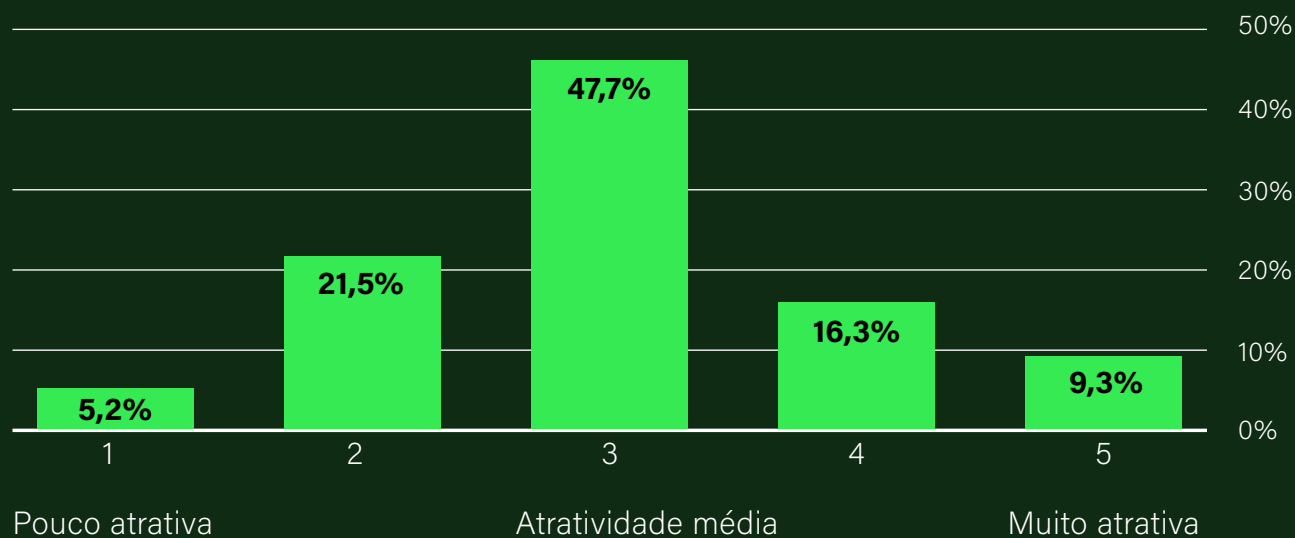
Fonte: *Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo*, do Banco Central do Brasil

Esse dado coloca o setor diante de um ponto de inflexão: manter sua relevância e competitividade no Sistema Nacional Financeiro tende a depender, cada vez menos, das conquistas do passado e, cada vez mais, de uma transformação digital que o torne mais ágil, eficiente e atrativo para as novas gerações – altamente conectadas com expectativas diferentes em relação a produtos financeiros e sua usabilidade.

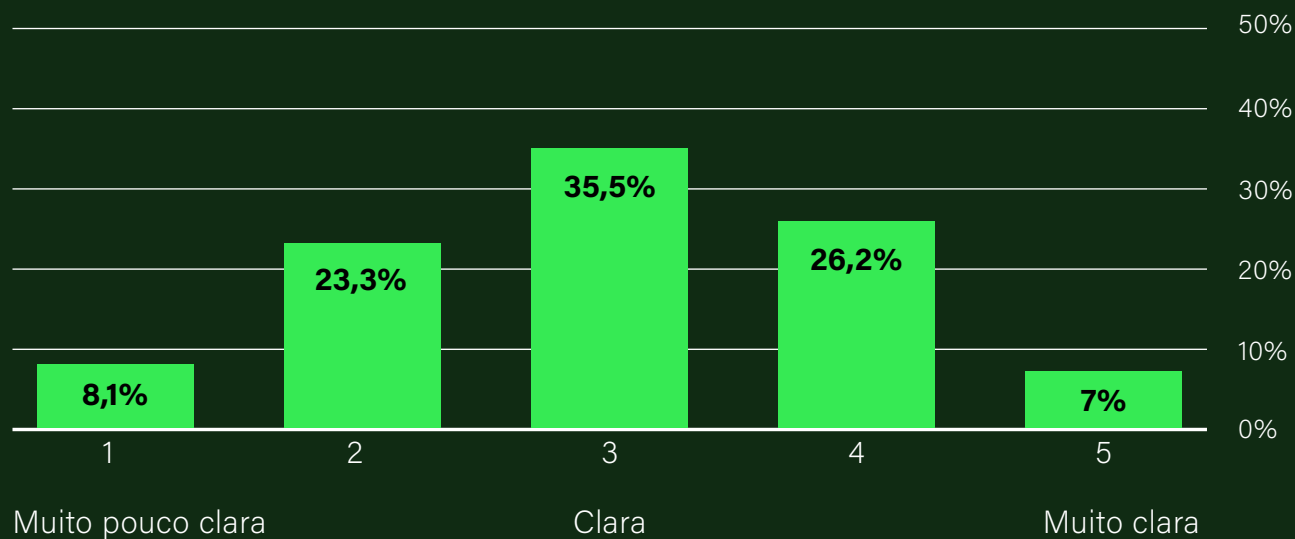
Ainda há um caminho a percorrer. Para quase metade (47,7%) dos respondentes do questionário da etapa quantitativa da nossa pesquisa, as cooperativas de crédito são moderadamente atrativas para as novas gerações [veja quadro a seguir] – apenas um quarto atribui notas altas (4 e 5) a esse quesito, sugerindo um reconhecimento interno de que a conexão com o público jovem ainda é limitada.

## Atratividade

Quão atrativa você considera sua cooperativa para novas gerações?



Qual é o nível de clareza na comunicação dos diferenciais da cooperativa?



Segundo Clara Maffia, gerente de relações institucionais do Sistema OCB (Organização das Cooperativas Brasileiras), um ponto positivo é que o modelo do cooperativismo se conecta com o desejo dos jovens por autonomia, voz ativa e construção coletiva de soluções. “O cooperativismo está mais atual do que nunca, porque as pessoas querem cada vez mais fazer parte da tomada de decisão – o que a participação democrática lhes garante. Mas há uma preocupação de atrair jovens, que realmente não têm mais esse perfil de ir à agência física.”

Como resposta a essa demanda, as cooperativas vêm investindo fortemente em tecnologia, canais digitais e automação, oferecendo seus serviços por meio de aplicativos, realizando atendimento por WhatsApp e inteligência artificial e pré-assemblys online, com ferramentas para participação social remota. É uma maneira de reduzir a barreira de entrada para jovens que não se identificam com o modelo tradicional de agência física.

Sob uma perspectiva diferente, a dificuldade de atrair as novas gerações pode estar ligada à forma como a estrutura organizacional das cooperativas está desenhada. Seu propósito deve estar presente não só na base (em práticas do dia a dia, na atuação comunitária, nas condições financeiras acessíveis), mas também para guiar as decisões sobre tecnologia, comunicação e experiência dos cooperados, como propõe Stuart L. Hart, professor emérito da Johnson Graduate School of Management, da Cornell University (EUA), no artigo “Repense a arquitetura organizacional e coloque o propósito em tudo”, publicado pela **MIT Sloan Management Review Brasil**.

Ele desenvolveu um framework [veja na figura a seguir] para integrar o propósito ao centro da estratégia nas organizações. Afinal, ter um propósito inspirador é essencial, mas ele precisa ser também a fundação que sustenta a estrutura e direciona o caminho da cooperativa. Dessa forma, segundo Hart, é possível alinhar melhor os investimentos, os processos e a cultura para gerar impacto positivo e vantagem competitiva sustentável.

## O propósito no centro da estratégia

Framework da arquitetura organizacional proposto por Stuart L. Hart



## Comunicar os diferenciais

Outra questão relevante levantada nesta pesquisa da **MIT SMR Brasil** é como comunicar ao público mais jovem a essência do cooperativismo, que envolve responsabilidade, direito a voz nas decisões e divisão do excedente financeiro – e pode ser atrativa para uma geração que valoriza propósito, autonomia e impacto coletivo. “Acredito que a comunicação é a nossa maior fraqueza. Precisamos de mais investimento no digital, de mídias mais fortes, de marketing para buscar esse público que não nos conhece”, comenta Tiago Sella, gerente geral de agência do Sicredi Norte SC.

A comunicação dos diferenciais das cooperativas também aparece como um ponto de atenção entre os respondentes do questionário quantitativo: 66,9% acham que o nível de clareza da comunicação está entre mediano e ruim [notas de 1 a 3 no gráfico da página 24]. Isso indica que os atributos do cooperativismo – como pertencimento, impacto local e divisão das sobras – ainda não estão sendo claramente transmitidos ao público jovem, o que pode comprometer a percepção de valor e o engajamento das novas gerações.

“As pessoas hoje estão com excesso de informação e falta de tempo. Ninguém quer se comprometer com nada. À medida em que as cooperativas se expandem, entra mais gente que vê a cooperativa apenas como uma forma de obter distribuição do excedente financeiro e ter serviços com taxas baixas, ou seja, que não entende o propósito do sistema cooperativo”, ressalta Katyane Almeida, diretora de administração, finanças e riscos na Credisis Sudoeste, ilustrando o desafio de crescer em escala e, ao mesmo tempo, manter o legado dos princípios sociais cooperativistas.

## “Juventude Protagonista”: iniciativa da Cresol para se aproximar das novas gerações

A Cresol criou um programa focado em ações para atrair o interesse de jovens na faixa de 17 a 28 anos para as cooperativas. Batizado de “Juventude Protagonista”, é uma iniciativa que alia formação cidadã com estratégia institucional, de olho na renovação de sua base de cooperados.

“É uma forma de captar esse novo público. Fazemos uma bateria de treinamentos, procurando estimular o desenvolvimento de lideranças, a visão de mercado e a educação financeira. Falamos um pouco sobre cooperativismo também, o que tem uma boa aderência. Formamos duas ou três turmas por ano”, explica Franclei de Sales Nascimento, diretor de negócios da Cresol Mato Grosso.

Ele explica que a criação do programa faz parte do esforço para reposicionar a marca para as novas gerações, mostrando que a cooperativa não é apenas “do senhor de chapéu”, mas também pode ser atrativa para o jovem urbano e digital. E que o “Juventude Protagonista” ataca em duas frentes: a social, por formar jovens com foco em educação financeira, visão de mercado e liderança, e a institucional, ao ser porta de entrada para novos cooperados.

“No último módulo do programa, as pessoas vêm até a agência, conhecem a estrutura e são convidadas a se tornarem cooperadas – e uma boa parte aceita”, completa Nascimento.

### 3. Eficiência e agilidade



## Tração para responder às mudanças do mercado

**E**m meio à crescente concorrência e ao avanço tecnológico, as cooperativas de crédito enfrentam o desafio de acelerar suas operações sem abrir mão dos princípios que sustentam o modelo cooperativista – como a proximidade com o cooperado, a participação democrática e o compromisso com o desenvolvimento local.

Equilibrar tradição e inovação, porém, não é tarefa das mais fáceis. Exige a combinação de eficiência operacional e agilidade estratégica, duas competências estratégicas para responder às transformações do mercado.

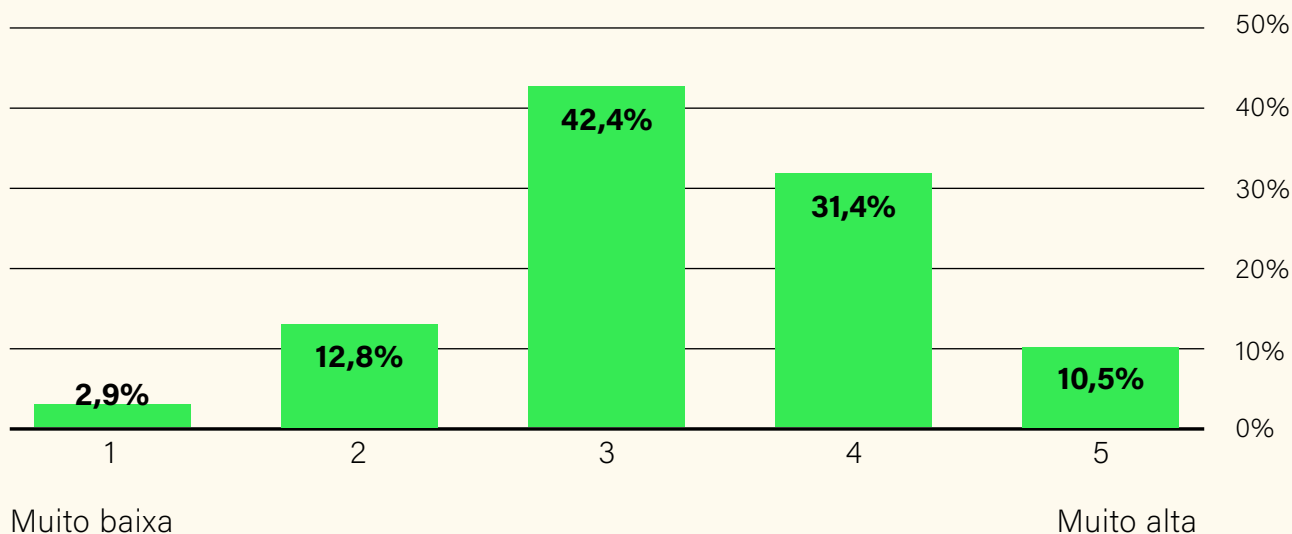
### Eficiência

Nossa pesquisa revela que 42,4% dos respondentes do questionário quantitativo avaliam a eficiência das cooperativas de crédito em que atuam como

mediana (nota 3). Outros 31,4% a consideram alta (nota 4) e 10,5% atribuem a nota máxima (5) – veja no quadro abaixo.

## Eficiência

Eficiência da cooperativa para entregar valor e utilizar bem os recursos disponíveis



Isso indica uma percepção razoavelmente positiva, mas que ainda revela espaço para melhorias. Afinal, a eficiência na operação é uma capacidade que deve estar em constante evolução nas cooperativas.

Não basta atingir metas pontuais, é preciso manter o ritmo de melhoria na transformação digital de processos, no uso de dados e na cultura de inovação. Isso inclui:

- **Automatizar processos-chave**, como concessão de crédito e compliance, para reduzir custos e ganhar velocidade.
- **Criar uma boa governança de dados**, com dashboards atualizados em tempo real para apoiar decisões mais precisas.

## Agências digitais: o elo entre eficiência, agilidade e presença local

Historicamente, a extensa rede de agências e pontos de atendimento das cooperativas de crédito é considerada um trunfo para fortalecer o vínculo com os cooperados e se diferenciar da concorrência. No entanto, no atual cenário em que bancos estão enxugando suas estruturas físicas e migrando para canais digitais, surge para as cooperativas a oportunidade de reposicionar suas agências como polos digitais: espaços híbridos em que o atendimento presencial se articula com quiosques interativos, aplicativos e plataformas online.

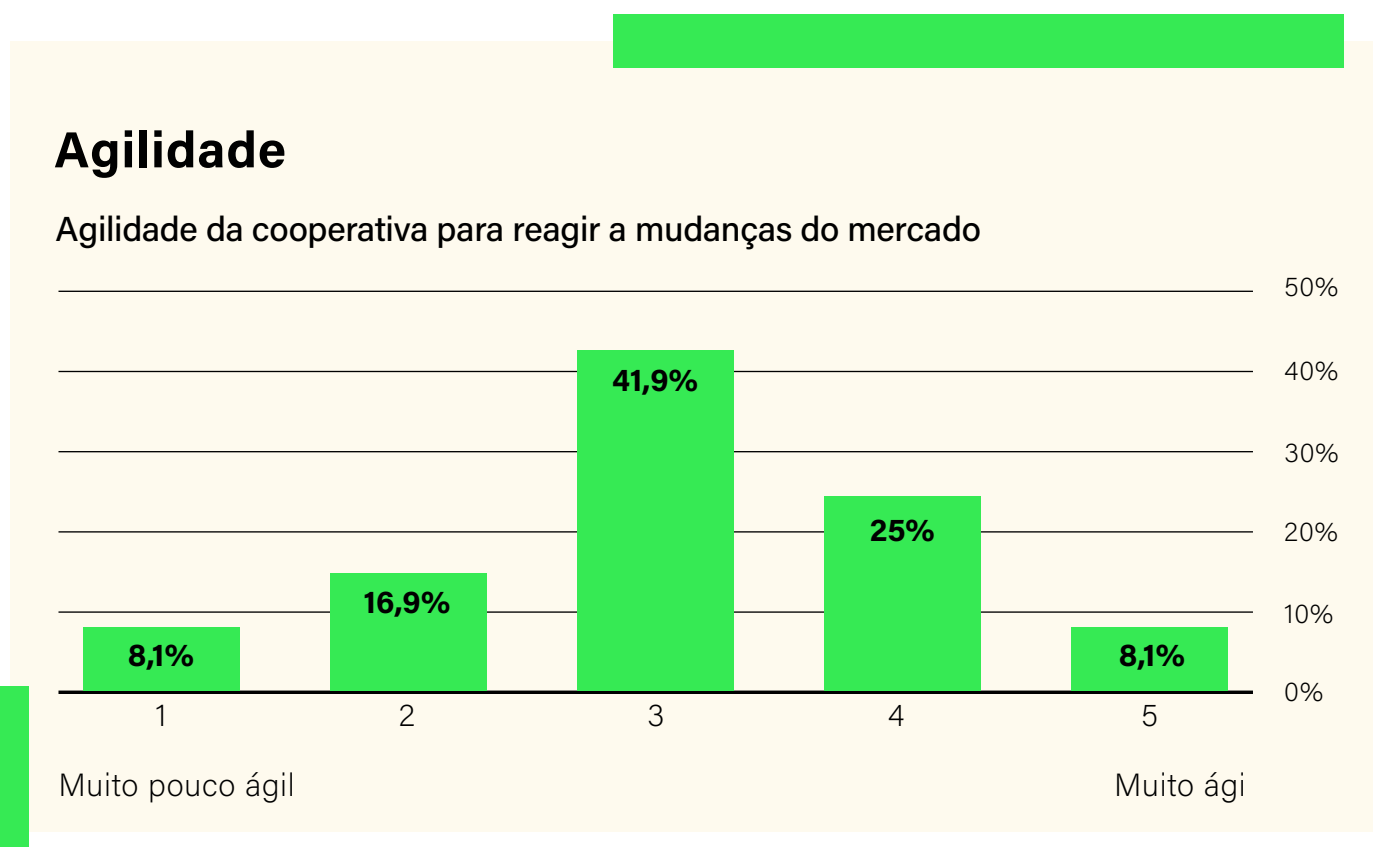
Essa digitalização de serviços e processos não apenas preserva a proximidade com o cooperado, como também promete aumentar a agilidade e a eficiência operacional ao eliminar redundâncias e otimizar recursos da cooperativa. Disso ainda pode decorrer outra vantagem: converter os atendimentos em dados e feedbacks em tempo real, o que permite análises mais assertivas, ajustes rápidos e reduz retrabalhos.

- **Fomentar uma cultura de melhoria contínua**, ouvindo o cooperado e qualificando as equipes com base nesse retorno.

Mas o maior ganho de eficiência vem mesmo quando essas práticas se tornam rotina, incorporadas ao dia a dia da operação. “Tem que ter eficiência, mas não perder a essência. A cooperativa é feita para atender bem, com profissionalismo. Isso significa ter processos eficientes, gente qualificada e uso de tecnologia”, afirma Luiz Ajita, presidente do conselho de administração do Sicoob Metropolitano.

## Agilidade

Por outro lado, a agilidade – entendida como a velocidade de reação a mudanças – foi classificada como moderada por 41,9% dos respondentes (nota 3), enquanto 25% avaliaram-na como boa (nota 4) e apenas 8,1% como muito boa (nota 5) – veja quadro a seguir.



Essa percepção sinaliza que há uma lacuna significativa entre a agilidade percebida e a desejada. Indica também que ainda há barreiras para a tomada de decisão rápida, que viabilize mudanças que se façam necessárias para reagir às demandas do cooperado – por exemplo, na estrutura de governança.

Nesse sentido, a OCB (Organização das Cooperativas Brasileiras) destaca que as cooperativas de crédito vêm investindo na digitalização de processos como forma de ganhar agilidade e fomentar a participação democrática delas.

“

As cooperativas, especialmente as de crédito, têm utilizado fortemente a tecnologia. Muitas já realizam pré-assembleias e usam o modelo digital para atrair os cooperados para participarem efetivamente da vida social da cooperativa”



**Clara Maffia**, gerente de relações institucionais do Sistema OCB

## Quando faltam eficiência e agilidade

Para 21,5% dos respondentes, a transformação digital é o processo que mais se ressentem com a falta de agilidade e eficiência nas cooperativas, seguido pelo uso de dados para decisões estratégicas (15,1%) e pela diversificação de portfólio (14%), conforme mostramos no gráfico da página 34.

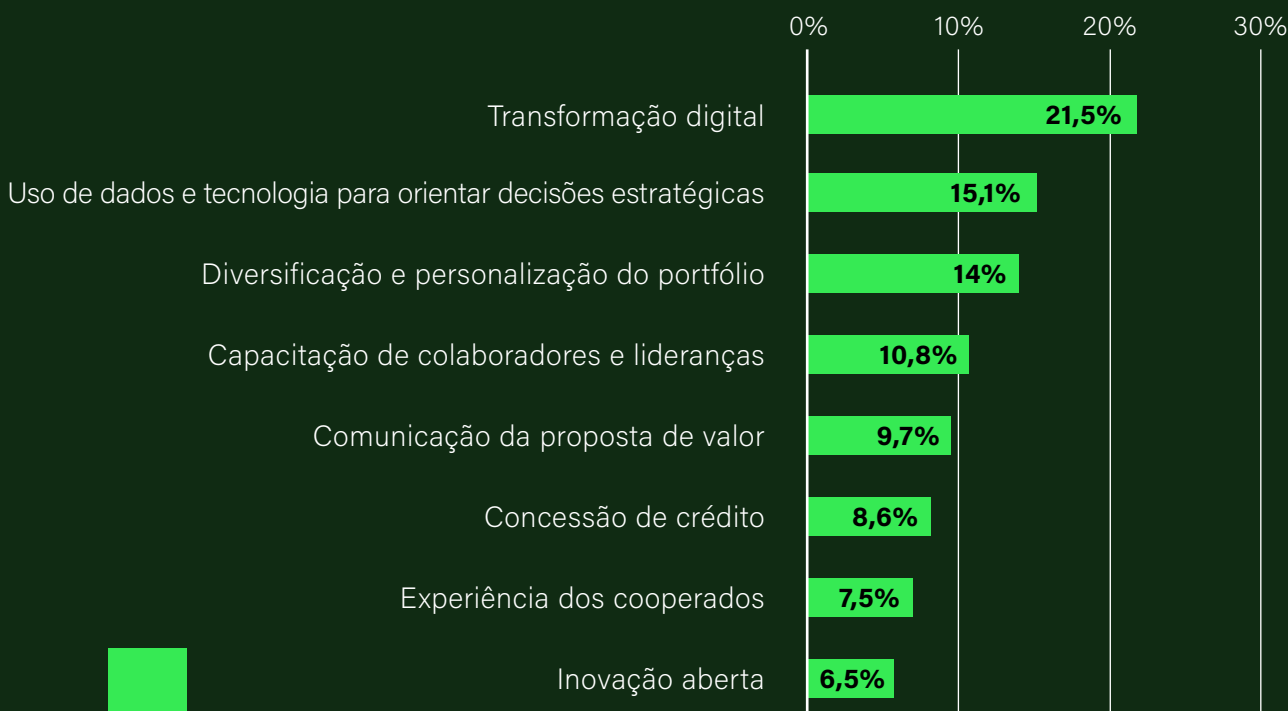
Outros processos críticos também prejudicados incluem a capacitação de colaboradores e lideranças (10,8%) e a comunicação da proposta de valor (9,7%), sugerindo que o desenvolvimento de competências internas e a clareza do posicionamento das cooperativas também são afetados pela baixa agilidade. Já a inovação aberta aparece com 6,5% das respostas, indicando que práticas colaborativas externas ainda enfrentam obstáculos.

Para converter esses desafios em vantagem competitiva, as cooperativas devem:

- **Redesenhar processos críticos** com foco digital e automação inteligente.
- **Fortalecer a governança de dados**, garantindo que relatórios em tempo real sustentem decisões estratégicas.

## Impacto estratégico

Processo-chave ou iniciativa estratégica mais prejudicado(a) por falta de agilidade ou eficiência



- **Estabelecer jornadas omnicanal** que articulem de forma fluida experiências digitais e presenciais.
- **Ajustar continuamente missão, métricas e governança**, mantendo o alinhamento entre inovação e princípios cooperativistas.

Assim, eficiência e agilidade deixam de ser objetivos isolados para se tornarem capacidades centrais, sustentando uma transformação que combina inovação, economia de custos e entrega de valor genuíno ao cooperado.

## Cooperativas com velocidade de startup?

Grandes organizações, incluindo as cooperativas, também podem se transformar para alcançar a agilidade típica das startups. O segredo é empoderar suas equipes de inovação, afirma Nick van der Meulen, pesquisador do MIT Center for Information Systems Research (CISR).

Ele argumenta que, embora possa parecer paradoxal à primeira vista, definir “guardrails” – ou estruturas de contenção – tende a fomentar ambientes em que as equipes têm autonomia para tomar decisões rápidas, assumir riscos e explorar novas ideias.

Essas diretrizes funcionam como limites seguros para favorecer a inovação e a experimentação, sem descuidar da visão e dos valores organizacionais. Além disso, são um caminho para responder com maior rapidez às mudanças do mercado, aproveitando oportunidades e acelerando a competitividade.

Os quatro “guardrails” são:

1

### Missão clara

As equipes precisam entender qual é a missão estratégica, assim todos ganham foco e senso de direção.

2

### Métricas compartilhadas

Definir métricas comuns permite que diferentes áreas alinhem suas prioridades e colaborem com base em objetivos mensuráveis e transparentes.

3

### Diretrizes de governança

Estabelecer regras claras sobre como as decisões são tomadas e quais os limites de autonomia de cada equipe evita conflitos e aumenta a confiança.

4

### Limites éticos e legais

As equipes devem inovar dentro de padrões éticos e legais bem-definidos, o que garante que a agilidade não comprometa a integridade ou a reputação da organização.

## 4. Transformação digital



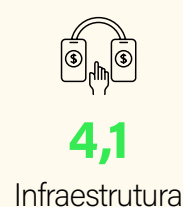
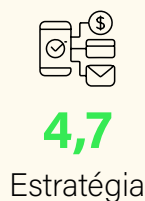
### **Maturidade digital: por que tecnologia sem cultura não transforma**

Lado a lado com os esforços para conquistar novos públicos, o investimento em tecnologia é um movimento estratégico para aumentar a competitividade das cooperativas de crédito. Especialmente em um momento em que as empresas brasileiras em geral – e, em especial, as instituições financeiras – estão acelerando a adoção de novas tecnologias, ao mesmo tempo em que transformam suas estratégias e governança para integrar essas inovações aos modelos de negócio. É o que mostra o Índice Transformação Digital Brasil (ITDBr), estudo realizado pela PwC Brasil e pela Fundação Dom Cabral, que posiciona o setor financeiro como o mais avançado em maturidade digital no País.

Segundo o estudo, as empresas de serviços financeiros atingiram 4,3 pontos em uma escala de 1 a 6 – o maior índice entre todos os setores, incluindo o de tecnologia da informação –, superando tanto o desempenho de 2023 (4,1) quanto a média geral do mercado brasileiro (3,3). Esse avanço é impulsionado por melhorias em estratégia, processos digitais, inteligência artificial e decisões orientadas por dados [confira os dados completos no gráfico a seguir].

## Índice de maturidade digital de empresas de serviços financeiros no Brasil

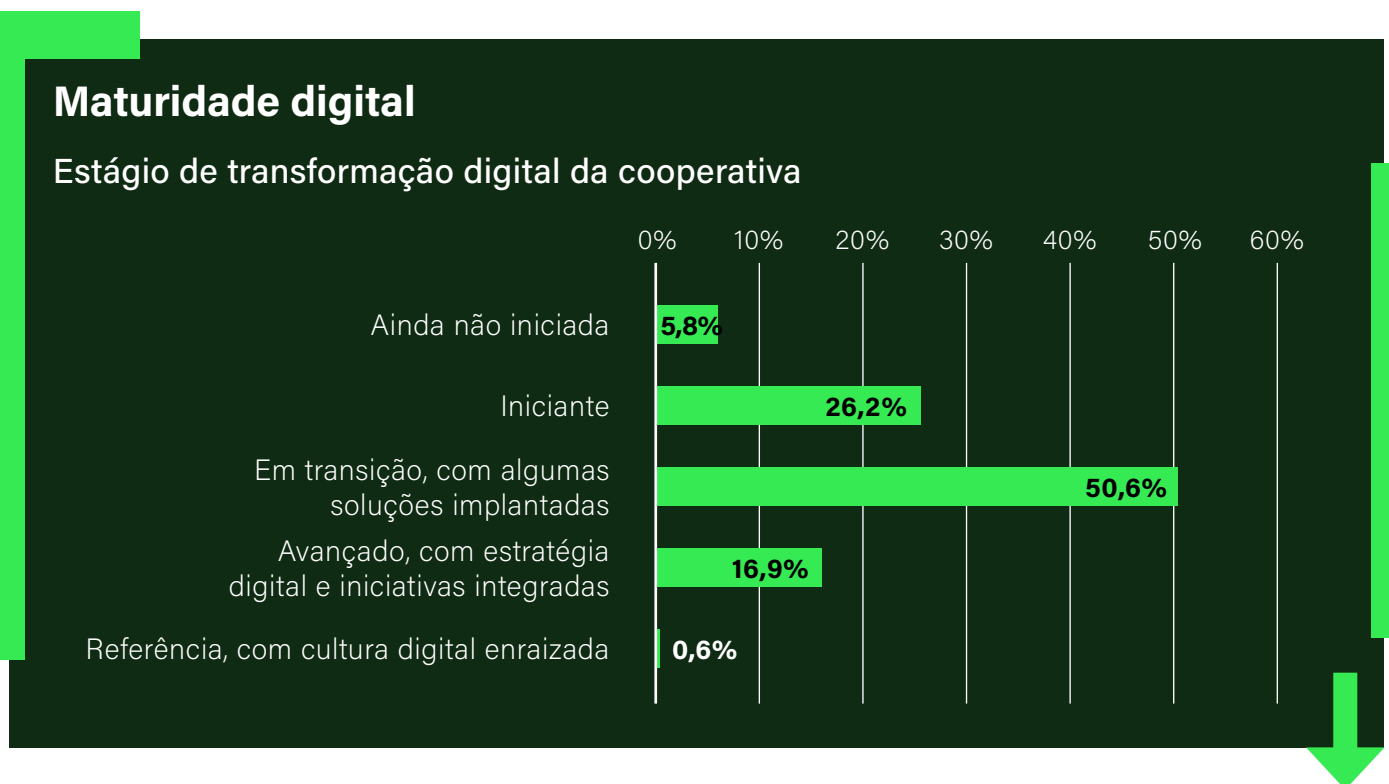
Em uma escala de 1 a 6



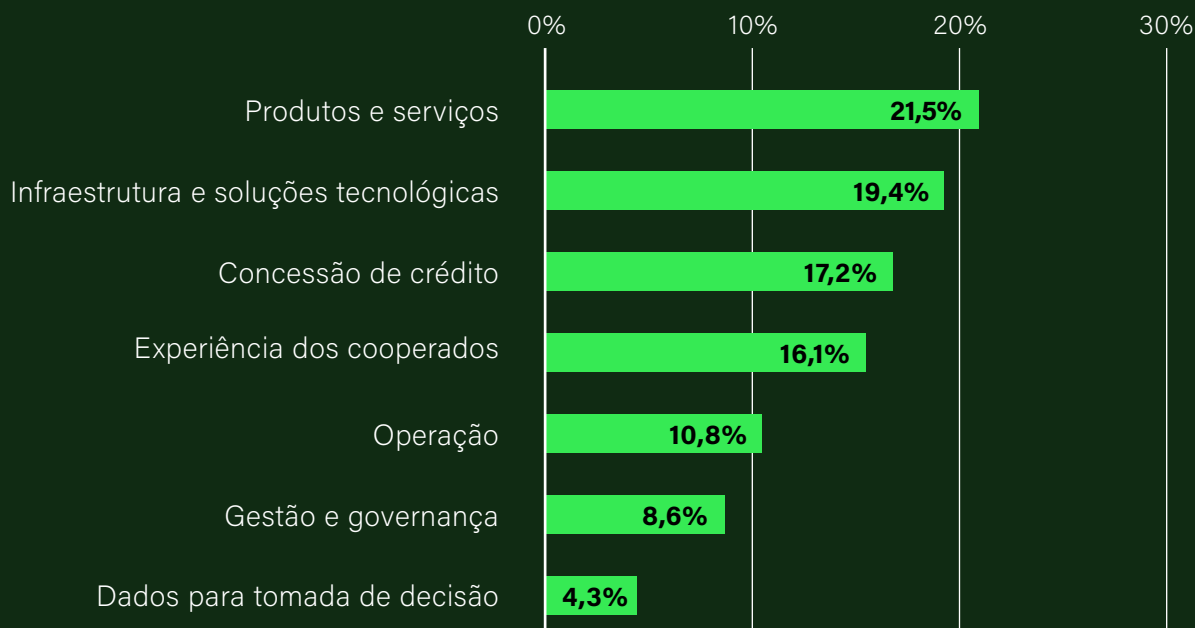
**Fonte:** Índice Transformação Digital Brasil 2024 (PwC e Fundação Dom Cabral)

No entanto, à medida que a tecnologia avança, cresce também a percepção de que a transformação digital verdadeira não se sustenta apenas em infraestrutura ou sistemas sofisticados. Como destaca Lucas Bragagnolo, gerente de inovação e processos do Sicredi Ouro Verde MT, inovar requer mais do que adotar novas ferramentas. Exige repensar a cultura organizacional, desaprender o que ficou obsoleto e cultivar uma mentalidade aberta ao novo.

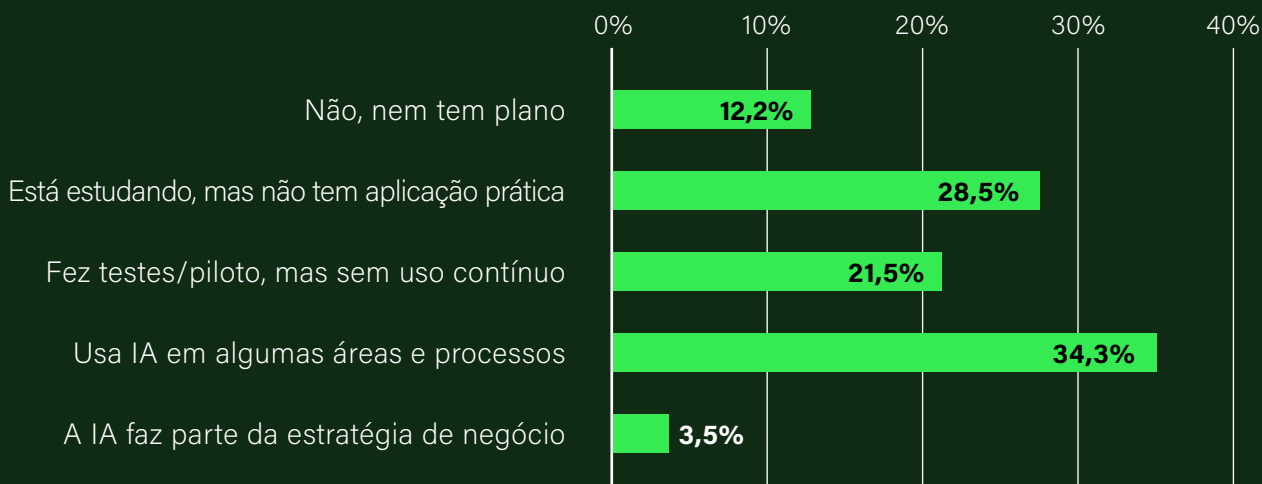
De acordo com os dados da etapa quantitativa da pesquisa, metade (50,6%) dos respondentes afirmam que as cooperativas de crédito se encontram em fase de transição digital, com algumas soluções implantadas, enquanto apenas 17,5% consideram que elas estão em nível avançado ou de referência em transformação digital. Para os demais, as cooperativas ainda estão em estágios iniciais ou intermediários de maturidade digital *[confira os dados completos no gráfico a seguir]*.



### Estágio de transformação digital da cooperativa



### A cooperativa usa inteligência artificial?



Embora o retrato indique que já haja um movimento em curso, a transformação digital ainda não está consolidada no segmento. Prova disso é a baixa penetração da inteligência artificial (IA) na estratégia de negócio, relatada por somente 3,5% dos profissionais que participaram da etapa quantitativa da pesquisa.

“



A inovação precisa ser entendida além do viés tecnológico. É disciplina, cultura e diferencial competitivo que permite às cooperativas se reinventar, explorar novos fluxos de receita, se conectar com ecossistemas de inovação e capturar oportunidades”

**Lucas Bragagnolo**, gerente de inovação e processos do Sicredi Ouro Verde MT

Isso evidencia não só uma lacuna tecnológica nas cooperativas, mas principalmente um gap de visão e fluência digital por parte das lideranças. Organizações future-ready demandam líderes que não apenas compreendam a importância da IA, mas saibam explorar seu potencial para gerar valor aos cooperados de maneira proativa e estratégica.

Quanto às prioridades de investimento em inovação, a pesquisa aponta que o foco ainda é o desenvolvimento de produtos e serviços (21,5%), seguido pela infraestrutura tecnológica (19,4%), o que indica uma preocupação inicial em modernizar a base operacional antes de avançar para soluções mais sofisticadas.

Embora este último seja um passo importante, pode acabar se tornando limitado se não for acompanhado de uma estratégia clara de integração com ecossistemas externos. “Por vezes, queremos desenvolver tudo do nosso jeito, internamente. Mas penso que nossos times de desenvolvimento são recursos limitados, então faz sentido comprar ou cocriar algumas soluções”, diz Bragagnolo.

A abertura à inovação aberta é um traço marcante das organizações preparadas para o futuro, que reconhecem que o crescimento exponencial depende também de conexões inteligentes com quem pode aportar agilidade, criatividade e escala.

## Cultura de inovação com desenvolvimento local

À medida que a transformação digital deixa de ser uma escolha e passa a ser uma necessidade no setor financeiro, algumas cooperativas de crédito começam a tratar a inovação como parte estrutural de sua estratégia. Um exemplo é o Sicredi Ouro Verde MT, com a adoção de práticas voltadas à consolidação da cultura de inovação e à aproximação com ecossistemas locais.

Em 2022, a cooperativa organizou um hackathon de desenvolvimento sustentável, que rendeu a cocriação de soluções com impacto socioambiental e valor econômico. No ano seguinte, estabeleceu uma área dedicada à inovação e processos e lançou o programa de desenvolvimento de pessoas Box 810, que visa ao desenvolvimento de capacidades intraempreendedoras para resolver desafios como recuperação de crédito, atualização cadastral, combate a golpes e fraudes, entre outros, com foco na experiência do cooperado e eficiência operacional.

“Tudo isso ajuda a criar uma cultura organizacional que não apenas estimula a inovação, mas a traduz em entregas tangíveis e conectadas aos objetivos da cooperativa”, diz Bragagnolo.

Em 2024, o Sicredi Ouro Verde MT aplicou internamente a pesquisa *Quão inovadora é a cultura da sua empresa?*, inspirada no framework de avaliação cultural dos professores do Babson College (EUA) Jay Rao e Joseph Weintraub e publicada pela **MIT SMR Brasil**.

A ferramenta avaliou a cultura da cooperativa com base em seis dimensões interdependentes – valores, comportamentos, clima organizacional, recursos, processos e sucesso. “Os resultados dão conta de que ainda estamos nos estágios iniciais dessa jornada de aprendizagem e de inovação. E isso não diminui a relevância do caminho percorrido – pelo contrário, reforça a consciência de que a construção de um ambiente verdadeiramente inovador não se resume a criar uma ‘cultura de inovação’, mas a transformar a própria cultura organizacional com e pela inovação”, diz Bragagnolo.

Faça o assessment **[AQUI](#)** para conferir o quociente de inovação da sua cooperativa.

## 5. Gestão e liderança



# Gestão ágil e com propósito

O caráter participativo e democrático é uma das maiores fortalezas do cooperativismo de crédito. No entanto, em um ambiente competitivo, digital e em constante transformação, esse diferencial também pode se tornar um desafio. Para manter sua relevância e competir com outras instituições financeiras, as cooperativas precisam adotar práticas de gestão mais ágeis, sem perder de vista sua essência.

Para 23,8% dos respondentes do questionário quantitativo desta pesquisa, tornar a governança mais ágil é um passo desejável para melhorar a competitividade das cooperativas. Em um cenário de avanço tecnológico e pressão por inovação, essa evolução torna-se urgente.

A Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) reconhece esse movimento e destaca que muitas cooperativas vêm investindo na digitalização de proces-

para ganhar agilidade na tomada de decisões sem abrir mão da participação dos cooperados.

Apesar dos avanços, a própria estrutura do cooperativismo impõe desafios adicionais à adoção de inovações tecnológicas. Ao contrário das fintechs e bancos digitais, que operam com modelos mais enxutos e centralizados, a maioria das cooperativas integram sistemas interdependentes que exigem coordenação entre várias instâncias de decisão.

“Qualquer mudança, mesmo que simples – como uma atualização no aplicativo –, requer um alinhamento nacional e aprovações em diferentes esferas”, explica Luis Henrique Flores Nascimento, do Sicredi Ouro Verde MT.

Se por um lado, essa complexidade – inerente ao modelo cooperativo – garante a participação democrática dos cooperados e a coesão do sistema, por outro, acaba tornando os processos de inovação mais lentos em comparação com a concorrência. Mas não para por aí.

Os dados quantitativos da nossa pesquisa revelam que os maiores obstáculos à inovação nas cooperativas estão associados a processos internos engessados (36,6%), falta de visão estratégica (33,7%) e infraestrutura tecnológica atrasada (27,3%). Os respondentes ainda destacam a falta de incentivos à inovação e a resistência da liderança às mudanças (23,8%).

“As cooperativas, especialmente as de crédito, têm utilizado fortemente a tecnologia. Muitas já realizam pré-assembleias e usam o modelo digital para atrair o cooperado para participar da vida social da cooperativa”



**Clara Maffia**, gerente de relações institucionais do Sistema OCB

## Mudança de mentalidade

Para virar esse jogo, é necessária uma transformação da cultura organizacional que envolva toda a liderança.

“Não adianta falar que tem que inovar se você é o primeiro a resistir à mudança. Você lidera fazendo, sendo exemplo, mostrando disposição para aprender. Sem medo de mudar, você estimula os outros a fazer o mesmo”, recomenda Luiz Ajita, presidente do conselho de administração do Sicoob Metropolitano. Ele também reforça que a inovação precisa estar sempre alinhada ao modelo cooperativo.

Outro aspecto fundamental para que a transformação seja efetiva é o desenvolvimento de uma mentalidade ágil e inovadora entre os diversos níveis de liderança. “Quando a inovação for vivida como prática coletiva – e não apenas como discurso institucional –, ela deixará de ser um esforço pontual e se tornará parte do dia a dia da cooperativa, moldando decisões, comportamentos e resultados de forma contínua e integrada”, comenta Lucas Bragagnolo, do Sicredi Ouro Verde MT.

Essa transição, no entanto, esbarra na composição das lideranças nas instâncias de governança. “A liderança está em transição. Temos diretores antigos, mas os novos estão tentando implementar mais estratégia e menos operação”, afirma Wellington Arruda, gerente de gestão de pessoas do Sicoob Rondon.

Uma forma eficaz de enfrentar resistências à transformação organizacional é investir no desenvolvimento de habilidades – tanto comportamentais quanto técnicas. Para Per Hugander, professor da Hult International Business School (Emirados Árabes Unidos), a mudança cultural só acontece de verdade quando está apoiada em uma estratégia focada em competências. Ele ressalta que é essencial aprofundar o aprendizado (em vez de recorrer a soluções genéricas), dar espaço para que a liderança experimente, incluir os céticos no processo e aplicar rapidamente as novas habilidades em situações reais do dia a dia.

Outra estratégia é ampliar a diversidade nos conselhos, incorporando diferentes gerações e perfis profissionais. Para Flores Nascimento, essa diversidade estimula a inovação: “A presença de visões distintas favorece novas ideias. Quanto mais eclético for o grupo maior será o potencial de transformação”.

## Agilidade na tomada de decisão

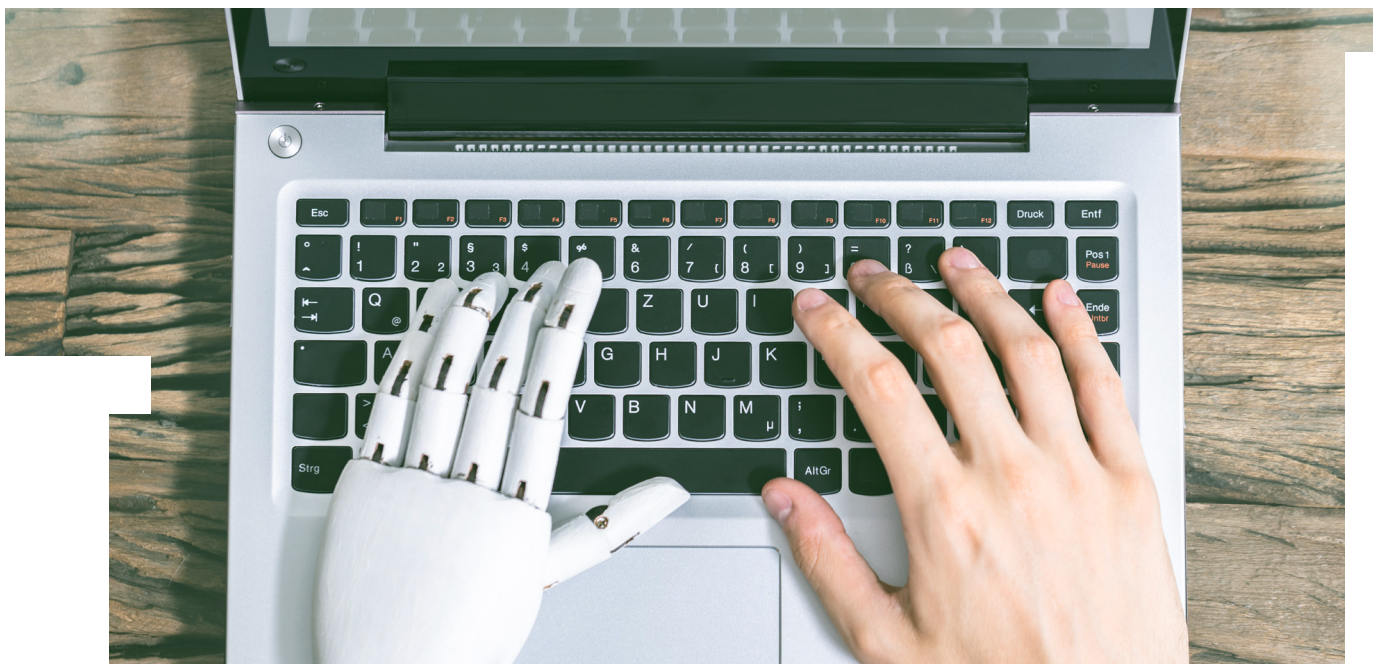
Nas cooperativas de crédito, acelerar a tomada de decisões sem comprometer a qualidade das discussões é uma necessidade crescente, especialmente em estruturas que prezam pela participação democrática. Uma alternativa eficiente é a criação de comitês dentro de conselhos, como forma de tornar os processos mais ágeis e eficazes.

Randall S. Peterson, professor de comportamento organizacional na London Business School (Reino Unido), e Pedro Fontes Falcão, professor e pesquisador no ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa (Portugal), explicam que os comitês funcionam como grupos menores e mais focados, nos quais é possível aprofundar os debates e estimular contribuições individuais mais relevantes.

Outro fator decisivo para a sustentabilidade do modelo cooperativista é a renovação das lideranças. O Sicoob Metropolitano, por exemplo, desenvolveu um programa de formação para diretores que integra competências técnicas com habilidades interpessoais. “Os diretores precisam saber liderar, têm que entender de gente. Esse é o diferencial”, afirma Ajita, representante da cooperativa. A iniciativa inclui mentorias, avaliações frequentes e experiências práticas junto aos cooperados.

Mais do que responder com rapidez, as cooperativas precisam tomar decisões conectadas ao seu propósito. Aquelas que conseguirem equilibrar inovação, cultura colaborativa e uso inteligente de dados estarão em melhor posição para evoluir de forma consistente.

## 6. Futuro do cooperativismo



# Repensando os eixos do modelo cooperativo

**O**lhando para o futuro, as cooperativas têm o desafio de delinear uma visão estratégica de longo prazo para não ficarem presas à dinâmica de responder a cada onda de transformação do mercado, e sim antecipar soluções para os cenários que estão por vir. É nesse contexto que o conceito de prontidão para o futuro (future-ready) pode ser um referencial para orientar essa adaptação das cooperativas sem perder de vista os princípios do cooperativismo.

Luiz Ajita, presidente do conselho de administração do Sicoob Metropolitano define o momento atual como uma “sinuca de bico”, pois o modelo tradicional das cooperativas – baseado na presença física das agências e no relacionamento próximo com os cooperados – já não responde com a mesma eficácia à dinâmica digital que redefine o setor financeiro.

“Esse modelo que nós temos hoje, que é vencedor, pode não ser o que nos vai levar ao futuro. Vejo que ele tem uma janela que pode ser de cinco a dez anos, dependendo da velocidade com que as fintechs vão se desenvolver. A zona de conforto de hoje pode ser uma armadilha até lá”



**Luiz Ajita**, presidente do conselho de administração do Sicoob Metropolitano

Inovar no modelo organizacional da cooperativa, portanto, é o caminho para que as cooperativas de crédito se tornem verdadeiramente future-ready – ou seja, preparadas para prosperar mesmo diante das mudanças tecnológicas, comportamentais e regulatórias que estão por vir. Isso significa repensar a forma como os produtos e serviços são concebidos e incorporar agilidade, personalização, uso intensivo de dados e integração com ecossistemas digitais, como o de startups.

Isso não deve ser encarado, porém, como uma ruptura com a essência cooperativista – e sim como a chave para garantir sua relevância no futuro. Profissionais entrevistados na etapa qualitativa da pesquisa avaliam que é possível desenvolver um modelo de transição, “que uma cultura cooperativista com práticas modernas de negócio”, como define Katyane Almeida, da Credisis Sudoeste.

Um caminho para construir uma proposta de valor perene, segundo a abordagem future-ready, desenvolvida pelo MIT Center for Information Systems Research (MIT CISR), é atuar em dois eixos fundamentais: a melhoria da experiência do cliente e o aumento da eficiência operacional. Dessa forma, é possível entregar jornadas mais satisfatórias e intuitivas aos usuários e, ao mesmo tempo, operar com estruturas enxutas e eficazes, garantindo margens

sustentáveis e baixos custos de atendimento. Para as cooperativas de crédito, isso significaria, por exemplo, investir em tecnologias emergentes (como inteligência artificial), adotar métodos mais ágeis e centrados no cliente e buscar novas formas de organização e de gestão.

## As quatro explosões de cooperativas future-ready

Para se tornar future-ready, as cooperativas precisam passar por quatro grandes mudanças estruturais. Essas transformações, também chamadas de “explosões”, rompem com a forma tradicional de operar.

### 1. Explosão nos direitos de decisão

Demanda repensar quem tem o poder de decidir e se responsabilizar dentro da organização.

**Como aplicar:** delegar a tomada de decisão para equipes mais próximas do cooperado, dando autonomia para criar, testar e lançar novos produtos com agilidade – em vez de concentrar essas decisões em poucos executivos no topo da hierarquia.

### 2. Explosão nas formas de trabalho

Requer mudar a lógica de colaboração, processos e velocidade.

**Como aplicar:** formar equipes multidisciplinares aptas que trabalhem com métodos ágeis e decisão baseada em dados, que cocriem soluções com os cooperados e que estabeleçam parcerias externas para acelerar o tempo de resposta ao mercado.

### 3. Explosão na mentalidade

Trata-se de mudar a forma como a organização pensa e aprende, especialmente com as empresas de plataforma.

**Como aplicar:** criar plataformas internas reutilizáveis, com processos modulares, APIs e serviços automatizados que possam ser reaproveitados em diferentes áreas e produtos. O objetivo é transformar as melhores competências da empresa em serviços digitais escaláveis.

### 4. Cirurgia Organizacional

Trata-se de uma reestruturação profunda das operações e da estrutura da cooperativa.

**Como aplicar:** redesenhar a organização para que ela seja mais centrada no cooperado e mais eficiente digitalmente. Isso envolve eliminar redundâncias, digitalizar processos, rever papéis e fluxos, e adaptar a estrutura para que ela suporte tanto eficiência operacional quanto inovação contínua.

Vale destacar, no entanto, que essas “explosões” não ocorrem da noite para o dia. Elas exigem liderança comprometida, metas claras, integração entre áreas e uma cultura voltada para o aprendizado constante.

Cooperativas que aplicarem essas mudanças com consistência não apenas irão acelerar sua transformação como também colherão ganhos superiores em margem e crescimento, mesmo em um cenário onde a concorrência digital está cada vez mais acirrada.

Uma solução de “cirurgia organizacional” mencionada por alguns entrevistados na parte qualitativa da pesquisa é desenvolver um modelo híbrido, que aproxime a forte presença física das cooperativas de um equivalente digital. “Nossa agência virtual, a Conecta, já é a segunda maior da Cresol Noroeste em termos de volume de operações”, afirma Claudinei Tomazelli, membro do conselho de administração da cooperativa.

Outro é reimaginar as agências físicas para não serem apenas espaços transacionais, e sim de convivência e de relacionamento para os cooperados – como um local de coworking, por exemplo.

Qualquer que seja o caminho selecionado, essa adaptação para o futuro não é uma tarefa simples. Por dois motivos, sugere a pesquisa de Mark W. Johnson, cofundador e sócio-sênior da consultoria Innosight e autor do livro *Lead from the Future*; Clayton Christensen, ex-professor de administração da Harvard Business School; e Henning Kagermann, ex-coCEO da SAP.

No artigo “Reinventing your business model”, publicado na *Harvard Business Review*, eles explicam que gerentes de empresas tradicionais têm dificuldade em inovar no modelo de negócios por falta de definição (uma vez que há pou-

“ Se as cooperativas entenderem que o futuro é colaborativo, intercooperativo, e que precisam olhar para fora da sua própria bolha, o sistema vai continuar crescendo. Mas se a gente se fechar, perde relevância. O desafio é crescer com propósito e manter a essência”



**Franclei de Sales Nascimento**, diretor de negócios da Cresol Mato Grosso.

cos estudos sobre as dinâmicas e os processos para desenvolver modelos de negócio) e porque poucas organizações compreendem bem o seu modelo de negócio atual, ou seja, os fundamentos por trás de sua criação, suas interdependências, seus pontos fortes e suas limitações.

Uma ferramenta bastante usada pelas empresas para se reinventar sem perder eficiência é a ambidestria. Inspirada na capacidade dos ambidestros (que usam bem tanto a mão direita como a esquerda), ela é aplicada à gestão para apontar como um negócio pode operar simultaneamente explorando a inovação para o futuro e o aumento da eficiência no presente.

## Ferramenta: ambidestria organizacional

Uma organização future-ready é também ambidestra, uma vez que inova para engajar e encantar clientes ao mesmo tempo em que foca em reduzir custos. Esse é um conceito que pode ajudar a encontrar caminhos para reinventar modelos de negócio, por estruturar a capacidade de explorar novas oportunidades (com inovação e experimentação) e, ao mesmo tempo, adaptar e otimizar sua operação (ganhando eficiência, controle ou escala, por exemplo).

“É um equilíbrio delicado: se a empresa foca mais na otimização, os resultados de curto prazo serão melhores, mas aumenta o risco de ser pega de surpresa pelas mudanças de mercado e de comportamento. Se fica muito concentrada em inovação, pode estar construindo o negócio de amanhã às custas do de hoje”, definem Julian Birkinshaw, professor de estratégica e empreendedorismo na London Business School (Reino Unido); e Cristina Gibson, professora de gestão na Pepperdine Graziadio Business School (EUA), no artigo “Ambidestria contextual: o que as empresas podem fazer”, publicado na **MIT Sloan Management Review Brasil**.

## Conclusão



# Insights para cooperativas de crédito future-ready

**A** tendência de desconcentração do Sistema Financeiro Nacional vem incentivando a concorrência entre bancos, fintechs e demais instituições financeiras – uma dinâmica que deve se intensificar nos próximos anos e acirrar a corrida pela transformação digital do setor.

E o cooperativismo de crédito não está alheio a esse movimento. Pelo contrário. Para os profissionais de cooperativas que participaram da etapa quantitativa desta pesquisa, a agilidade na concessão de crédito, a oferta eficiente de produtos e serviços, a otimização das operações internas e o uso estratégico de dados já são considerados fundamentais para aumentar a competitividade dessas instituições.

Esses fatores começam a refletir uma mudança que vai muito além da simples adoção de tecnologias. Eles apontam para uma transformação profunda e ne-

cessária na estratégia, na cultura e na estrutura das cooperativas, com o objetivo de redefinir a proposta de valor para seus cooperados (e atrair novos).

Nesse contexto, porém, a pesquisa também revela um importante alerta. Embora haja iniciativas promissoras, a maioria das cooperativas ainda está em fases iniciais ou intermediárias de maturidade digital – apenas 17,5% se encontram em estágio avançado ou de referência em transformação digital –, o que reforça a urgência de se acelerar essa jornada.

## Um salto do modelo mutualista para o de plataforma

Historicamente, o cooperativismo de crédito no Brasil se consolidou com base no modelo mutualista: pessoas se unem para, em conjunto, viabilizar o acesso a crédito, investimentos e outros serviços financeiros em condições mais justas e inclusivas.

Esse modelo gerou valor significativo para comunidades em todo o País. No entanto, para acompanhar um cenário mais competitivo e marcado pela ascensão de fintechs e bancos digitais, é necessário evoluir para um modelo de plataforma – uma das quatro “explosões” identificadas como chave para o futuro.

Nesse novo modelo, a cooperativa future-ready deixa de oferecer apenas produtos financeiros e passa a atuar como uma plataforma de valor compartilhado, conectando seus cooperados a soluções que promovem bem-estar financeiro e social, sem abandonar o espírito mutualista.

A pergunta central, portanto, deixa de ser “qual taxa oferecemos?” e passa a ser “qual ecossistema de bem-estar financeiro estamos construindo para nossos cooperados?”, reforçando a experiência dos associados e ampliando a relevância do modelo cooperativista para as novas gerações – que bus-

“A educação financeira, assim como a cooperativista, é um ponto chave para o futuro, porque não adianta querer crescer se as pessoas não entenderem o que é cooperativa. A base do modelo é o pertencimento”



**Franclei de Sales Nascimento**, diretor de negócios da Cresol Mato Grosso

cam organizações com propósito e impacto social, mas não abrem mão de serviços ágeis, personalizados e acessíveis.

## Que comece a revolução figital

A transformação figital das cooperativas de crédito é um passo decisivo rumo à prontidão para o futuro. Não se trata apenas de criar novos canais de atendimento, e sim de repensar processos internos (backoffice) para garantir uma jornada fluida em todos os pontos de contato com o cooperado – da agência ao aplicativo ou WhatsApp – e com o mesmo nível de agilidade, reforça Lucas Bragagnolo, do Sicredi Ouro Verde MT. “Precisamos oferecer a mesma experiência de qualidade para o cooperado em todos esses pontos de contato com ele”, afirma.

Na contramão de instituições financeiras tradicionais que enxugam estruturas físicas, as cooperativas podem ressignificar suas agências como pontos de conexão humana, integrados a uma experiência digital eficaz. Essa combinação fortalece o vínculo com os associados e amplia o alcance das soluções oferecidas.

## Participação democrática: ativo ou âncora?

Um impasse levantado pelos profissionais entrevistados na parte qualitativa da pesquisa é como conciliar agilidade com a governança ancorada na participação democrática dos cooperados. Como pontos positivos, a gestão participativa diferencia as cooperativas da concorrência por gerar senso de pertencimento e compromisso com decisões que impactam a coletividade.

No entanto, se esse modelo não evoluir, pode se tornar um obstáculo ao transformar a participação em burocracia, especialmente se os processos decisórios perderem agilidade (pensando em um futuro em que a velocidade e a adaptabilidade continuem sendo cruciais para o sucesso).

Para Katyane Almeida, da Credisis Sudoeste, a falta de interesse dos cooperados em participar desse tipo de atividade pode ser um entrave à governança. “Envolver os associados nos assuntos que competem à cooperativa às vezes é um desafio”, relata. Daí a relevância de usar a tecnologia para permitir consultas online e simplificar essa experiência para os cooperados, como ressalta Clara Maffia, do Sistema OCB.

Tecnologias como consultas online e ferramentas de participação digital podem ajudar a manter o espírito democrático enquanto se moderniza a governança.

“Ter presença local, em longo prazo, é o que vai nos manter diferentes. E não é excludente com o avanço no campo digital. Tanto é que já vemos maior interação e integração dos associados no relacionamento com a cooperativa por meio das soluções digitais. A interação, a contratação e o acesso a produtos e serviços pelos canais digitais estão aumentando”



**Clara Maffia**, gerente de relações institucionais do Sistema OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras (DF)

“ Na Alemanha, vimos como eles têm uma governança muito madura, os conselhos são muito atuantes. Na China, o que impressiona é a velocidade e a escala com que operam, além do uso intenso de tecnologia para integrar os associados. Na Itália, o foco comunitário é muito forte, e isso inspira a gente a manter sempre viva a nossa conexão com a base”



**Luiz Ajita**, presidente do conselho de administração do Sicoob Metropolitano

Como destaca Luiz Ajita, do Sicoob Metropolitano, experiências internacionais mostram que é possível combinar participação, velocidade e uso intensivo de dados para tomar decisões mais rápidas e alinhadas com os interesses da base.

A governança ágil, transparente e orientada por dados pode, portanto, ser um dos motores da inovação nas cooperativas de crédito. Quanto mais rápida, transparente e orientada por dados for a governança, maior será a capacidade de a cooperativa antecipar mudanças e inovar com propósito.

## A fidelização no século 21: dados, não discursos

A fidelidade no cooperativismo, antes sustentada por vínculos históricos e presença local, precisa se renovar à luz das novas expectativas. Esses fatores continuam relevantes, mas talvez não sejam suficientes para sustentar a fidelização quando as escolhas passam a levar em conta também a conveniência, personalização e experiência digital. As novas gerações esperam das instituições financeiras agilidade, recomendações inteligentes, experiências integradas e serviços que conversem com sua realidade.

Nessa transformação rumo ao modelo future-ready, as cooperativas contam com a inteligência de dados para levar ao digital o mesmo nível de personalização que os cooperados já vivenciam no atendimento presencial. Mais do que tecnologia, isso exige uma transformação cultural profunda, onde os dados guiam decisões e criam experiências mais relevantes.

Organizações future-ready não apenas coletam dados, mas os transformam em vantagem competitiva para fortalecer sua proposta de valor.

## Um chamado à imaginação estratégica

Nossa pesquisa mostra que as cooperativas future-ready serão determinadas por sua capacidade de transformar não apenas sistemas e canais digitais, mas também sua cultura organizacional, seu modelo de atuação e sua forma de decidir.

Organizações preparadas para o futuro não são aquelas que apenas reagem às mudanças, mas que as antecipam com coragem e propósito. Para isso, será preciso romper com modelos que podem se tornar obsoletos com as mudanças do mercado e incentivar as lideranças a cultivar uma cultura que valorize a experimentação, o aprendizado e a inovação.

Isso não significa abrir mão da essência cooperativista, e sim entender que os mesmos valores que guiaram o cooperativismo até aqui – inclusão, participação democrática e desenvolvimento comunitário – são os alicerces de um novo ciclo de crescimento, mais conectado às demandas de um futuro mais inteligente e mais centrado nas pessoas.

As cooperativas de crédito do Brasil têm, hoje, a oportunidade histórica de mostrar que é possível inovar com propósito, crescer com equidade e se transformar para ter a relevância e a perenidade de que o cooperativismo precisa para seguir sendo um agente de transformação social e econômica no País.

### CEO

Douglas Souza  
douglas.souza@cnex.com.br

### Diretor de produto

Santiago Andreuzza  
santiago.andreuzza@cnex.com.br

### Head de produtos editoriais e editora-executiva

Lara Silbiger  
lara.silbiger@cnex.com.br

### Consultoria editorial

Adriana Salles Gomes  
adriana.salles@mitsloanreview.com.br

### Especialista de produtos educacionais

Vitória Cumerlato  
vitoria.cumerlato@cnex.com.br

## Direção editorial do estudo Lara Silbiger

**Entrevistas** Flavia Morell e Lara Silbiger

**Edição** Bruna Martins Fontes e Lara Silbiger

**Narrativa** Santiago Andreuzza

**Arte** Meeg Lab

**Diagramação** Carlos Borges Jr.

## Conselho editorial Brasil

### Presidente do conselho

Adriana Salles Gomes

**Bruno Stefani** FDC, Nerd Partners

**Fabro Steibel** Instituto de Tecnologia e Sociedade (ITS-Rio), Fórum Econômico Mundial

### Fernanda Bornhausen Sá

Acate, Social Good BR, SEDO Farmácia da Mente, Mulheres do Brasil

**Gabriela Berriel Monteiro** Sqreem

**In Hsieh** BCTN, Asia Latam Tech Forum, Chinnovation, @ Itech

### Head de projetos in company

Murilo de Moraes  
murilo.morais@cnex.com.br

### Comercial

Jean Santos  
jean.santos@cnex.com.br e  
Jacson Verchai  
jacson.verchai@cnex.com

### Marketing

Suzane Braga  
suzane.braga@cnex.com.br e  
Anna Beatriz Louro da Silva  
anna.silva@cnex.com.br

**Revisão** Sandra Regina da Silva

**Marketing** Suzane Braga e  
Anna Beatriz Louro da Silva

**Consultoria** Adriana Salles Gomes e  
Luiz Henrique Flores Nascimento

**Pedro Nascimento** Grupo Anga

### Renato Lima de Oliveira

Asia School of Business

**Silvio Meira** Cesar School, UFPE, Porto Digital, TDS Company, Magazine Luiza, CI&T

**Ulisses Zamboni** Santa Clara

**Vânia Neves** Vale, Pacto Contra a Fome, Rede Mulher Empreendedora

### Embaixadores

*Carlos Júlio, Cristina Castro-Lucas, Denis Garcia, Fernando Martins e Ricardo Cavallini*

# Sobre nós

## **MIT Sloan** Management Review **Brasil**

Ligada à escola de negócios do MIT, a missão da **MIT SMR BR** é pautar discussões e reflexões sobre o que há de mais avançado globalmente em práticas de liderança e gestão, conectando líderes de pensamento a profissionais influentes nos ambientes de negócios, inovação e pesquisa. Nossas pesquisas, artigos, entrevistas, webinars, podcasts e eventos contribuem para a jornada de lifelong learning dos leitores, além de prover-lhes de insights baseados em dados, cases e análises aprofundadas. Tudo isso para apoiar a liderança, a inovação, a tomada de decisão e a criação de valor em um país marcado pela diversidade, dinamismo e oportunidades únicas de negócios. A **MIT SMR Brasil** é publicada no País pelo CNEX.

<https://mitsloanreview.com.br/>

## **cnex**

Transformamos pessoas, líderes, negócios e o futuro do Brasil que produz.

Com mais de 38 anos de história, o CNEX forma e desenvolve líderes que impulsionam os resultados das maiores organizações dos setores que mais empregam no País e que, conseqüentemente, geram maiores impactos positivos na sociedade como um todo.

Já transformamos mais de 10 mil líderes, preparando-os para os desafios do mundo atual, e hoje contamos com a excelência das maiores escolas de negócios do mundo na curadoria de conteúdo, estudos aplicados e ferramentas práticas que conectam a teoria à aplicação prática aos participantes dos programas do CNEX.

O CNEX é uma empresa do Ecossistema Atitus.

<https://www.cnex.com.br/contato/>



## Sobre o MBA “Negócios Cooperativistas”

O MBA em Negócios Cooperativistas é voltado para profissionais do setor que querem se destacar e liderar a transformação das cooperativas de crédito frente aos desafios da era digital. Com foco no desenvolvimento de habilidades estratégicas, digitais e de liderança, o programa prepara os alunos para reposicionar as cooperativas em um cenário de rápidas mudanças econômicas, tecnológicas e sociais.

Aliando inovação com propósito e respeito aos valores cooperativistas, o curso aborda temas essenciais como estratégia, análise de crédito, gestão de riscos, inteligência de dados, open finance, liderança inspiradora, experiência do cooperado, desenvolvimento regional e intercooperação.

Com uma metodologia dinâmica, que combina teoria e prática e culmina em um projeto final especialmente pensado para impactar a realidade das cooperativas, o MBA conta com referenciais teóricos e conteúdos da **MIT Sloan Management Review Brasil**, Harvard Business Publishing Education e *CKGSB Knowledge Brasil*.